

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças

**INTERAÇÃO ENTRE MARKETING E CONTROLADORIA
E OS EFEITOS NO CONHECIMENTO E DESEMPENHO**

Juliana Thereza Barbosa

São Paulo

2018

Juliana Thereza Barbosa

**INTERAÇÃO ENTRE MARKETING E CONTROLADORIA
E OS EFEITOS NO CONHECIMENTO E DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

São Paulo

2018

B239i Barbosa, Juliana Thereza

Interação, sob a ótica de geração de conhecimento de mensuração de performance de marketing, aplicada às relações entre as áreas corporativas de marketing e finança. / Juliana Thereza Barbosa.

37 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari.

Bibliografia: f. 29-32.

1. Marketing. 2. Mensuração. 3. Desempenho. 4. Controle.
5. Interação. I. Oyadomari, José Carlos, *orientador*. II. Título.

CDD 658.800254

Bibliotecário Responsável: Silvania W. Martins – CRB 8/ 7282

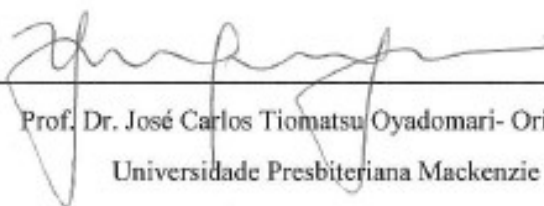
Juliana Thereza Barbosa

**INTERAÇÃO ENTRE MARKETING E CONTROLADORIA
E OS EFEITOS NO CONHECIMENTO E DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari- Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima - Examinador Interno
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Edelcio Koitiro Nisiyama- Examinador Externo
Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar saúde e muita força para superar todas as dificuldades. Ao meu orientador José Carlos Oyadomari, por todo o tempo que dedicou a me ajudar durante o processo de realização deste trabalho. Aos meus pais, por todo o amor que me deram, além da educação, ensinamentos e apoio. E enfim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta, fica registrado aqui, o meu muito obrigada!

Resumo

O desempenho de Marketing sempre foi mensurado de forma subjetiva, porém nos últimos anos, a própria medição do desempenho e os efeitos destes investimentos sobre os resultados das companhias é um tema presente nas discussões de mercado e na literatura acadêmica, especialmente livros, bem como em diversos cursos nas escolas de negócio. Como é ainda um tema emergente, muitas práticas em uso ainda são pouco conhecidas e repousam no conhecimento dos profissionais que atuam nas organizações. Apesar da defesa de *Controllers* como Parceiros de Negócio, a literatura mostra que a relação de interação entre as duas áreas (marketing e controladoria) é pouco conhecida. Este estudo se propôs a investigar de forma exploratória 3 questões: (1) se um maior nível de interação entre as áreas de Marketing e Finanças impacta o conhecimento técnico que cada uma detém sobre a outra; (2) se um maior nível de interação e conhecimento conjunto levam à maior relevância dos indicadores e ferramentas de mensuração de performance de Marketing dentro do contexto de discussão da companhia; (3) e por fim, o impacto das duas primeiras questões sobre a performance. Por meio de um survey com 63 respondentes, os resultados confirmaram que há relacionamentos positivos entre a interação como um aspecto da cultura empresarial e a interação entre os departamentos de controladoria e marketing, e que essa interação produz maior conhecimento sobre o tema marketing e finanças, impactando de forma positiva o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Marketing, mensuração, desempenho, controle, interação.

Abstract

Marketing was always considered a subjective evaluation area, but in the last years, measuring marketing and its impact over companies' performances are a very current theme in market discussions and academic literature, specially books and business schools. Being an emerging subject, a lot of practices still are little known and concentrated in business men. Despite the idea of Controllers as Business Partners, literature shows that the interaction between marketing and controlling isn't well known. This paper proposes to explore three questions: (1) a closer relationship between Marketing and Finance teams implies in greater knowledge that one has about the other; (2) a closer relationship and more common knowledge implicate in Marketing Performance Measurement KPI's and Tools more relevant to business discussions; (3) and finally, how the first two questions impact the performance of the company. Through a survey with 63 respondents, results corroborate that there's a positive impact between interaction, as a trait of business culture, and interaction between Marketing and Finance Departments. This relationship generates more Finance and Marketing knowledge impacting companies' performance in a good way.

Key words: Marketing, measurement, profitability, control, interaction.

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Desempenho de Marketing.....	10
2.2 Papel da Controladoria	11
2.3 Interação.....	12
Estudos empíricos sobre interação	13
2.4 Ferramentas de Mensuração de Desempenho (Marketing e Controladoria)	14
2.5 Desempenho	15
2.6 Hipóteses	16
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXO A – FORMULÁRIO DA SURVEY	33

1 Introdução

A prestação de contas em marketing não é mais uma opção. Profissionais de marketing serão responsabilizados pela prestação de contas na área. A única questão é se os profissionais de marketing vão assumir total responsabilidade por isso, ou se a prestação de contas vai ser imposta a eles por meio de outros profissionais (STEWART, 2009, p. 642).

Diante do aumento da competitividade, é esperado que as empresas busquem aumentar sua eficiência, rentabilidade, margens e lucro, assim como reduzir despesas, custos e desperdício, de forma a minimizar os efeitos da economia sobre seu resultado. Historicamente, muitas empresas, em tempos de redução de gastos, tendem a diminuir as despesas de Marketing. Custos de Marketing são mais fáceis e rápidos de serem reduzidos do que custos de produção, sem demitir ninguém, e por vezes os cortes de orçamento atingem o marketing de forma desproporcional (QUELCH; JOCZ, 2011).

Em uma pesquisa realizada na 1ª Edição do Forum Allied Minds, feita com os 175 líderes das maiores empresas do Brasil, entre dezembro de 2015 e fevereiro de 2016, 34% dos líderes que atuam como diretores e gestores de Marketing indicaram uma queda de 10% nos investimentos para 2016, com uma verba menor, maior é a exigência. A essência principal extraída da pesquisa é: temos que continuar a promover, mas não necessariamente com mais recursos. Ou seja, fazer mais com menos (TREVISAN, 2016).

Outros exemplos da prática mostram a necessidade de manter ou reduzir orçamento de Marketing, e nesse sentido as práticas organizacionais serão mais rigorosas quanto aos investimentos feitos e a avaliação dos seus retornos. De acordo com Damasceno (2016), esse cenário está mudando a forma de fazer negócios, por exemplo, o Mc Donald's passou a remunerar as agências de publicidades com base em resultados; na mesma tendência, o Facebook anunciou em fevereiro de 2017 investimentos de longo prazo voltados para a mensuração de investimentos de marketing (ADNEWS, 2017). Recentemente, AppsFlyer, líder mundial em métricas em tempo real de resultados de publicidade móvel, fez um anúncio de levantamento de 56 milhões de dólares para continuar a investir em inovação e produtos que ajudam o marketing a conectar e medir tudo que pode ser medido, incluindo *mobile*, *web*, televisão e atividades *off-line* (PINHO, 2017).

No campo acadêmico, a importância de avaliar o desempenho de Marketing foi percebida há muito tempo. Desde o início dos anos 80, centenas de estudos acadêmicos foram desenvolvidos buscando estudar o impacto de marketing na performance da empresa (GUISSONI; NEVES, 2013).

O processo de mensuração dos resultados e esforços das áreas de uma empresa é um dos objetos de estudos da Contabilidade Gerencial. Segundo a American Accounting Association (1966), a Contabilidade é um processo de identificação, medição e comunicação de informações econômicas que permite juízos e decisões por parte dos usuários. Nas organizações os profissionais que atuam na área de Contabilidade são os responsáveis por quantificar e traduzir as informações financeiras que refletem a realidade da Companhia, para o usuário final, afim de que através desse conhecimento seja possível tomar decisões a respeito do futuro da empresa.

Traduzindo para uma realidade simplificada, a Contabilidade é responsável por apurar os resultados financeiros realizados e traduzir essa informação para o usuário final (WEIßENBERGER; ANGELKORT, 2011). O usuário final, por sua vez, passa a entender como as ações realizadas impactam os resultados financeiros e cria-se um conhecimento sobre projeção de resultados através das ações pretendidas. Nesse sentido, a interação entre as áreas de Controladoria e Negócios é extremamente importante para atingir resultados e melhorar de performance.

Com base em experiência pessoal da autora, no papel de controladoria como suporte para informações financeiras e estratégicas, sendo responsável pelo processo de avaliação de atividades Marketing, foi vivenciada a necessidade real de estudos e melhorias, no que diz respeito a essa atividade dentro das companhias. Existem muitas limitações em relação às técnicas, de forma que englobem análises de médio e longo prazo, com indicadores financeiros e não financeiros e que sejam aderentes à uma grande maioria de situações à serem analisadas. Além disso, existem muitas dificuldades em relação ao relacionamento com as equipes de Marketing, especialmente referindo-se à resistência à cultura de avaliar o retorno dos investimentos, falta de uniformidade da linguagem entre ambas, dificultando a comunicação e entendimento da importância do tema, conseqüentemente a aderência à importância dos indicadores. Todos esses fatores dificultam a evolução da Mensuração do Desempenho de Marketing na prática, mas são evidências que corroboram o espaço para pesquisa e desenvolvimento da temática.

Sob o prisma da relevância de desenvolver a mensuração de performance de marketing e os ganhos de rentabilidade da companhia envolvidos, Simãozinho et al. (2015), concluem que para os profissionais de Controladoria, o compartilhamento de conhecimento com as áreas as quais eles têm maior proximidade e a confiança tem um papel importante na aquisição de conhecimento. Essa pesquisa corrobora o estudo de Nonaka e Konno (1998), para quem, quando ocorre a interação, em um ambiente apropriado, desenvolve-se o conhecimento corporativo.

Buscando conhecimentos que possam ajudar na melhoria de performance das empresas, esse estudo pretende avaliar se, de fato, uma maior interação entre as áreas de Controle e Marketing resultam em uma geração de conhecimento técnico de uma área sobre a outra, que por sua vez pode impactar a relevância dos assuntos discutidos e relevantes para a companhia, no que diz respeito a Indicadores e Ferramentas de Mensuração de Marketing. Ainda, com base em atingimento de metas, pretende-se estudar o como essas relações podem afetar a performance da companhia.

Em um sistema de mensuração de *performance* como ferramenta efetiva para guiar as o processo de tomada de decisão, atividades de comunicação e gestão de *performance*, interação e comunicação entre os *stakeholders* da companhia são responsáveis pela criação de conhecimento e aprendizado (MERCURIO et al., 2014). Apesar de ser possível a criação e manutenção de um sistema de mensuração de *performance* sem que ocorra uma geração de aprendizado em nível organizacional, isso é extremamente improvável (FRANCO-SANTOS et al., 2007)

Interação é baseada no grau com que os profissionais de controladoria e de marketing se relacionam na realização das atividades da companhia. A interação pode acon-

tecer por meio de reuniões, apoio nas decisões e fonte informações, esclarecimentos ou presença física. Nonaka e Konno (1998) utiliza o termo *ba* para definir um espaço comum para relações emergentes, seja um espaço físico, virtual e/ou mental. O que diferencia um *ba* de uma interação comum é o conceito de geração de conhecimento.

Quanto interagindo, indivíduos podem desenvolver uma troca de conhecimentos através de diálogo, que podem gerar conflitos e contradições. Contradições são responsáveis por fazer com que os indivíduos questionem as premissas e busquem novas respostas. Desta forma, as interações no nível de grupo facilitam o processo de transformação de conhecimento pessoal em conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A temática abordada nesse estudo é extremamente importante porque permite uma aproximação entre a pesquisa de marketing e a prática empresarial, de forma que os acadêmicos possam contribuir com o desafio de Mensuração de Marketing vivido pelos executivos, afinal “profissionais de marketing ainda têm muito trabalho a ser feito para persuadir diretores e executivos seniores de que aquilo que fazem é de importância e propriamente mensurado” (BENDLE et al., 2010). Também importante para a área acadêmica, esse trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada que é bastante escassa no Brasil, quando a temática abordada é métrica de marketing (QUEIROZ, 2008; SAMPAIO et al., 2011).

Nosso estudo mostrou que em vez do profissional de marketing desenvolver suas próprias métricas de desempenho, ou o profissional de controladoria assumir para si esse encargo, de forma isolada nos dois casos, consoante a afirmação de Stewart (2009), deve ocorrer essa interação, pois ela é benéfica para criação de conhecimento e para o desempenho organizacional.

Ainda, esse estudo pretendeu clarificar como a relação entre as áreas de Controladoria e Marketing tem impacto na relevância dos *Key Performance Indicators* (KPIs) de mensuração de resultados e ainda a possível correlação entre perfis de relacionamentos e *performances* de companhias. Ou seja, a questão de pesquisa a ser respondida por esse estudo é se a interação entre as áreas de Controladoria e Marketing é benéfica para os resultados da Companhia.

2 Referencial Teórico

2.1 Desempenho de Marketing

Em Administração de Empresas, Marketing é considerado o conjunto de atividades que envolvem o processo desde criação, passando pelo desenvolvimento de produtos/serviços e estratégia de comunicação e vendas (CHURCHILL JR.; PETER, 2000). O objetivo do marketing é atingir metas individuais e organizacionais, ou seja, geração de receita e resultados através de planejamento, execução e distribuição de ideias, bens e serviços (CHURCHILL JR.; PETER, 2000).

Para executar essas atividades, a área de Marketing consome recursos financeiros e, portanto, espera-se que gerem o retorno mínimo aceitável pela empresa (DOYLE, 2000; STEWART, 2009). Em empresas intensivas em marketing, o melhor desempenho da

utilização dos recursos dispendidos nas atividades de marketing como custos de comunicação ou custos de desenvolvimento de produto, está intimamente relacionado com o desempenho da empresa como um todo.

Entretanto a falta de competências para conseguir mensurar o desempenho das atividades e demonstrar a sua contribuição para a *performance* da companhia tem enfraquecido a área de marketing dentro das organizações. Porém, nota-se que isso despertou a atenção dos práticos e também dos acadêmicos. Por isso considerando os elevados recursos investidos em marketing e a subjetividade quanto aos resultados de vendas e o lucro da empresa (FARRIS et al., 2006), conceitos e técnicas começaram a ser desenvolvidos de maneira que gerassem respostas mais claras às empresas e acadêmicos.

Esses esforços começaram há algum tempo, pois existia muita dificuldade na mensuração de desempenho das atividades de marketing (LENSKOLD, 2003; GUISSONI; NEVES, 2013), com as pesquisas existentes associadas à essa temática, focadas no estudo das métricas de propaganda, promoção e precificação, analisando o seu impacto nos resultados de vendas e *marketshare* (GUISSONI; NEVES, 2013), porém, não ainda de forma específica.

Sevin (1965) conforme citado por Guisconi e Neves (2013), foi um dos primeiros acadêmicos a abordar a análise de produtividade de marketing, propôs alguns estudos, mas todos voltados para suporte às decisões sobre como melhor alocar os recursos de marketing usando as perspectivas financeira e contábil. No entanto, o foco era ainda medidas financeiras de venda, lucro e fluxo de caixa (GUISSONI; NEVES, 2013), desconsiderando as medidas financeiras de curto e médio-prazo, ou seja, as métricas entre a execução da atividade e o resultado financeiro das empresas.

A partir de então, uma série de estudos foi proposto com base em Medidas Financeiras, Medidas não Financeiras, Ativos de Marketing e Marketing Baseado em Valor (GUISSONI; NEVES, 2013).

2.2 Papel da Controladoria

Controllers como executivos financeiros especializados em Contabilidade Gerencial, são responsáveis totais ou parciais por planejamento e orçamento, assim como analisar e preparar relatórios e resultados de curto e médio prazo da companhia (WEIßENBERGER; ANGELKORT, 2011). Dessa forma, os *Controllers* são figuras extremamente importantes como fonte de informação e interpretação de resultados. (WEIßENBERGER; ANGELKORT, 2011).

Ao longo dos anos, a função do Controller transformou-se de “cão de guarda” ou “controlador de custos” (WEIßENBERGER; ANGELKORT, 2011), para ser visto como um parceiro de negócios, como suporte informacional e formulação da estratégia (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; JÄRVENPÄÄ, 2007) e para isso precisa interagir com os profissionais de outras áreas.

2.3 Interação

Interação entre as pessoas que compõem um ambiente organizacional é um aspecto cultural das companhias. A cultura organizacional (CO) pode ser compreendida como um conjunto de normas sociais que definem regras ou contexto para interações sociais por meio das quais as pessoas agem e se comunicam dentro da organização (SCHEIN, 2009). Ainda em relação à cultura da companhia, CROZZATI (1998) embasado em vários autores de Cultura Organizacional, conclui que as maiores influências da CO são os fundadores e os principais líderes da empresa. Como responsáveis pelo modelo de gestão, impõem suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem.

Nesse sentido, é possível concluir que nem sempre que a companhia prega por uma filosofia de interação entre os indivíduos, essa cultura de fato será exercida na prática. Neste caso, para que a cultura pregada pela companhia seja de fato exercida, é necessário que os gestores abracem e apliquem no dia a dia das respectivas áreas. (CROZZATI, 1998)

Corroborando o parágrafo anterior, Santos (1992) conclui que os principais aspectos de diferenciação entre as empresas são estabelecidos pelo modelo de Gestão e, em consequência, relacionam-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho.

Para que essa interação como um traço da filosofia organizacional se transforme em rotinas, há a necessidade que as áreas interajam. Braquehais et al. (2017), ao fazer uma revisão da literatura nos temas de Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento, conclui que a literatura apresenta várias indicações de que esses temas são conceitos associados. Para Nonaka e Takeuchi (2008), Gestão do Conhecimento é o processo de criação contínua de novos conhecimentos, de disseminação ampla dos mesmos na organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, que perpetuam a mudança no interior da organização.

Ainda sobre a interação como fator importante para a geração de conhecimento, valores culturais de colaboração e confiança são considerados relevantes no compartilhamento de conhecimento e efetividade organizacional (SVEIBY; SIMONS, 2002). Ou seja, a habilidade de geração e transferência de conhecimento influencia diretamente a performance da companhia (BRAQUEHAIS et al., 2017).

Ao estudar a geração do conhecimento através de interação, Simãozinho et al. (2015) descreve que de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a empresa precisa prover um contexto apropriado de interação para que a informação trocada se torne conhecimento. As formas de interação que geram conhecimento, denominadas “Ba” por Nonaka e Konno (1998), são descritas conforme a Tabela 1:

Quadro 1 – Ba de Nonaka e Konno (1998)

Ba	Descrição
Ba Originário	Indivíduos trocam sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais, removendo, pela empatia e pela confiança, as barreiras que dificultam a troca de conhecimento tácito entre os indivíduos.
Ba Interativo	Reunião de um mix de pessoas com específicos conhecimentos e capacidades em eventos na organização (ex: projetos, força-tarefa, reuniões etc.). A reflexão coletiva que acontece nesses eventos é chave para tornar o conhecimento comum a todos.
Ba Virtual	A interação entre o conhecimento explícito novo e o existente acontece no mundo virtual em vez de no local físico (networks, group-ware, e-mails, database, etc.)
Ba Prático	O conhecimento explícito torna-se tácito para os indivíduos, suportado principalmente por: treinamento e coaching recebido por mentores, conhecimento formalizado (manuais) e aplicativos que permitam simulações e experiências.

Fonte: Simãozinho et al., 2015.

A literatura respalda cada vez mais que o melhor desempenho das empresas está cada vez mais baseado na sua capacidade de criarem e transferirem conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, bem como entenderem os mecanismos que propiciam a criação e a transferência do conhecimento (SIMÃOZINHO et al., 2015).

Estudos empíricos sobre interação

Alguns estudos empíricos focaram no estudo dos controllers em seu processo de interação com profissionais de outras áreas organizacionais da empresa.

Por exemplo, Weißenberger e Angelkort (2011) desenvolveram um estudo que buscava analisar empiricamente se a integração entre gestão financeira e contábil exercia um impacto positivo na efetividade da controladoria e concluiu-se que uma “boa informação” na gestão contábil não é só caracterizada pela relevância, precisão, pontualidade ou confiabilidade técnica com relação a um determinado problema de controle, mas também pela consistência do ponto de vista do usuário. Ao aconselhar a gestão, os *controllers* devem, não só para estabelecer uma relação compreensível entre as informações contábeis fornecidas às decisões financeiras, mas também para enfatizar esta ligação na comunicação com a gerência.

Simãozinho et al. (2015), ao estudar o processo de aquisição e compartilhamento de conhecimento dos profissionais da área de Controladoria, apoiado no modelo SECI e contexto Ba da “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”, de Nonaka e

Takeuchi (2008), concluiu que o aprendizado formal não é mais tão relevante quanto antigamente, sendo substituído pelo aprendizado pela prática e pela educação informal. A educação formal não se atualiza na velocidade em que as organizações vão sofrendo transformações, bem como não tem as facilidades de acesso e fluidez que o conhecimento pela prática.

2.4 Ferramentas de Mensuração de Desempenho (Marketing e Controladoria)

O Sistema de Mensuração de Desempenho nada mais é do que uma ferramenta formal de gestão com métricas definidas para a mensuração de desempenho de acordo com os objetivos da companhia (RUST et al., 2014). Os indicadores a serem utilizados podem ser de natureza a avaliar a percepção/comportamento do consumidor (ex: satisfação do consumidor), bem como a posição da empresa em relação aos competidores (ex: marketshare) ou financeiros (ex: margem de lucro) (FRÖSEN et al. 2016).

Ambler (2004), baseado em dois estudos com empresas britânicas, desenvolveu um estudo para avaliar quais métricas as companhias utilizavam para a Mensuração de *Performance* de Marketing (MPM) e o porquê das escolhas. O primeiro estudo fez entrevistas com 44 executivos de Marketing e Finanças de 24 empresas do Reino Unido. Os indicadores de MPM utilizados nas perguntas do roteiro foram obtidos com base em uma *survey* com 531 respondentes de ambas as áreas. Desse estudo, as métricas mais citadas foram divididas em 6 grupos de métricas: financeiras, consumidor direto, competitividade, consumidor intermediário (*trade*), comportamento do consumidor e inovação. O conjunto de metas mais relevante foi o financeiro.

O segundo estudo, por sua vez, foi desenvolvido para elaborar uma lista de indicadores de MPM mais utilizados pelo mercado. Uma *survey* com 81 respondentes líderes de finanças e de marketing foi conduzida, a respeito da utilização de 38 métricas retiradas da literatura, em que o executivo deveria indicar a importância do indicador para a mensuração de *performance* de marketing e adicionar possíveis indicadores faltantes. A Tabela 1 mostra o resultado dos 15 indicadores mais citados no estudo:

Tabela 1 – Ranking de Métricas de Marketing

Métrica	% que afirmam usar a métrica	% que consideram muito importante	% que a métrica é usada por executivos de alto escalão
1 Rentabilidade	92	80	71
2 Vendas, Valor e/ou Volume	91	71	65
3 Margem Bruta	81	66	58
4 <i>Awareness</i>	78	28	29
5 <i>Market Share</i>	78	37	34
6 Quantidade de produtos novos	73	18	19
7 Preço Relativo	7	36	33
8 Nível de Insatisfação do Consumidor	69	45	31
9 Satisfação do Consumidor	68	48	37
10 Disponibilidade	66	18	11
11 Número Total de Consumidores	66	24	23
12 Gastos de Marketing	65	39	46
13 Qualidade Percebida	64	37	32
14 Lealdade	64	47	34
15 Qualidade Relativa Percebida	63	39	30

n = 231, **p<0.01

Fonte: Ambler, 2004.

Por fim, Ambler (2004), baseado nos dois estudos, desenvolve uma lista de ferramentas mais utilizada pelo mercado para a MPM. A lista é exibida por dois critérios: quantas vezes a métrica foi citada e quão importante a métrica foi considerada pelos respondentes.

Tabela 2 – Métricas Primárias

Construto	Se o nível de citações for medido		Se o nível de importância for medido	
	Alfa	Itens	Alfa	Itens
Atitudes do Consumidor	.85	<i>Awareness</i>	.84	<i>Awareness</i>
		Qualidade Percebida		Qualidade Percebida
		Satisfação do Consumidor		Satisfação do Consumidor
		Relevância		Relevância
		Imagem		Diferenciação Percebida
		Conhecimento da marca		Conhecimento da marca
Comportamento do Consumidor	.78	Número de Consumidores	.83	Número de novos consumidores
		Número de novos consumidores		Lealdade
		Lealdade		Notícias Geradas
		Conversão		Conversão
		Número de reclamações dos consumidores		
Ponto de Venda	.80	Satisfação do Consumidor	.79	Distribuição
		Número de reclamações		Satisfação do Consumidor
Relativo à concorrência	.79	Satisfação Relativa do Consumidor	.80	Número de reclamações do consumidor
		Qualidade Percebida		Satisfação Relativa do Consumidor
				Qualidade Percebida
Inovação	.84	Número de produtos novos	.81	<i>Share of Voice</i>
		Receita de novos produtos		Número de produtos novos
		Margem de novos produtos		Receita de novos produtos
Contabilidade	.81	Vendas	.77	Margem de novos produtos
		Margem Bruta		Vendas
		Rentabilidade		Margem Bruta
				Rentabilidade

n=231

Fonte: Ambler, 2004.

2.5 Desempenho

Dutra (2003) define que avaliar o desempenho de uma companhia é atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos, ou seja, os indicadores de desempenho devem estar alinhados com a estratégia e objetivos da empresa. Para Machado, Machado e Holanda (2007), a mensuração do desempenho organizacional tem como principal objetivo ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da empresa.

Nascimento et al. (2011), conduziram um estudo analisando 85 artigos para mapear os principais indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. Desse estudo, foi possível concluir que aproximadamente 43% dos indicadores de desempenho utilizados nas pesquisas avaliadas quanto à desempenho organizacional são econômico-financeiros. O quadro 2 foi utilizado no estudo para exemplificar os principais indicadores utilizados:

Quadro 2 – Principais Indicadores de Desempenho Organizacional

Exemplos dos Principais Indicadores Utilizados	Local de Aplicação desses Indicadores
<p>Quantitativos: número de mulheres atingidas; evolução em percentual da detecção; volume de investimento no projeto; evolução das vendas; lucro líquido.</p> <p>Qualitativos: utilização das leis de incentivo; justificativa em casos de não utilização; discussão de utilização de recursos públicos.</p>	Terceiro Setor
<p>Performance Técnica: consumo de energia; produtividade do trabalho; taxa de utilização da capacidade instalada; índice de peças refugadas; taxa de reclamações de clientes; <i>lead time</i>; tempo de <i>set-up</i>; <i>market share</i>; exportação e número de patentes.</p> <p>Econômico-financeiro: giro dos estoques; margem de lucro operacional; ROI; margem líquida; endividamento geral; e nível de desconto de títulos.</p>	Setor Moveleiro
<p>Folha de pagamento bruta/lucro operacional; total de benefícios sociais internos/lucro operacional; tributos/lucro operacional; contribuições para a sociedade/lucro operacional; participações em projetos ambientais/lucro operacional; receita líquida/total de funcionários; contribuições para a sociedade/receita líquida; tributos/receita líquida; participações em projetos ambientais/receita líquida; número de balanços sociais emitidos por exercício social; total de homem/hora envolvido na elaboração do balanço social; total de benefícios sociais/lucro operacional; relação entre a maior e a menor remuneração na empresa; número de empregados ao final do período; número de admissões durante o período; número de funcionários acima de 45 anos; número de mulheres na empresa; porcentagem de cargos de chefia ocupados por mulheres; número de negros que trabalham na empresa.</p>	Instituição Financeira
<p>Ter fluxo de caixa livre positivo; melhorar faturamento; realizar investimentos; manter valor para o acionista; aumentar capacidade de inovação; desenvolver novas tecnologias e produtos; ter colaboradores motivados; desenvolver colaboradores; conquistar novos clientes; ter clientes satisfeitos; oferecer prestação nos serviços; desenvolver a gestão social; oferecer inovação nos produtos; melhorar eficiência interna; reduzir custos do processo; oferecer rapidez no atendimento.</p>	Setor Metal-Mecânico
<p>Capitalização; imobilização; capital de giro; alavancagem; solvência; encaixe; cobertura voluntária; liquidez geral; volume de crédito em relação ao patrimônio líquido; despesa com pessoal; despesa administrativa; despesa total; geração de renda; crescimento; aplicações totais; captações totais; receita operacional; ativo real; passivo real; aplicação total; captação total.</p>	Instituição Financeira
<p>Preços: diferenciação de preços, margem de lucro total; propaganda: segmentação do público-alvo, tempo, retorno esperado; promoção: descontos, ações no ponto de venda; novos produtos: público-alvo, estrutura de pós-venda, níveis de qualidade, porcentagem das vendas, porcentagem de mercado; força de vendas: número de pessoas, distribuição física; custos: de produção, de qualidade, de serviços; investimentos: volume de capital de terceiros e de capital próprio; estoques; recebíveis: qualidade dos recebimentos; liquidez; fornecedores: poder de barganha, qualidade.</p>	Caso Ilustrativo
<p>Retorno sobre o investimento; crescimento de vendas; nível de inadimplência; participação de mercado; nível de satisfação de clientes; imagem e reputação; número médio de melhorias; taxa de refugo/retrabalho; taxa de retenção de funcionários e gastos com treinamentos.</p>	Caso Ilustrativo
<p>Ganho financeiro sobre o preço; fator de conversão da matéria-prima; resultado operacional nominal; rentabilidade do negócio.</p>	Agrícola

Fonte: Nascimento et al., 2011.

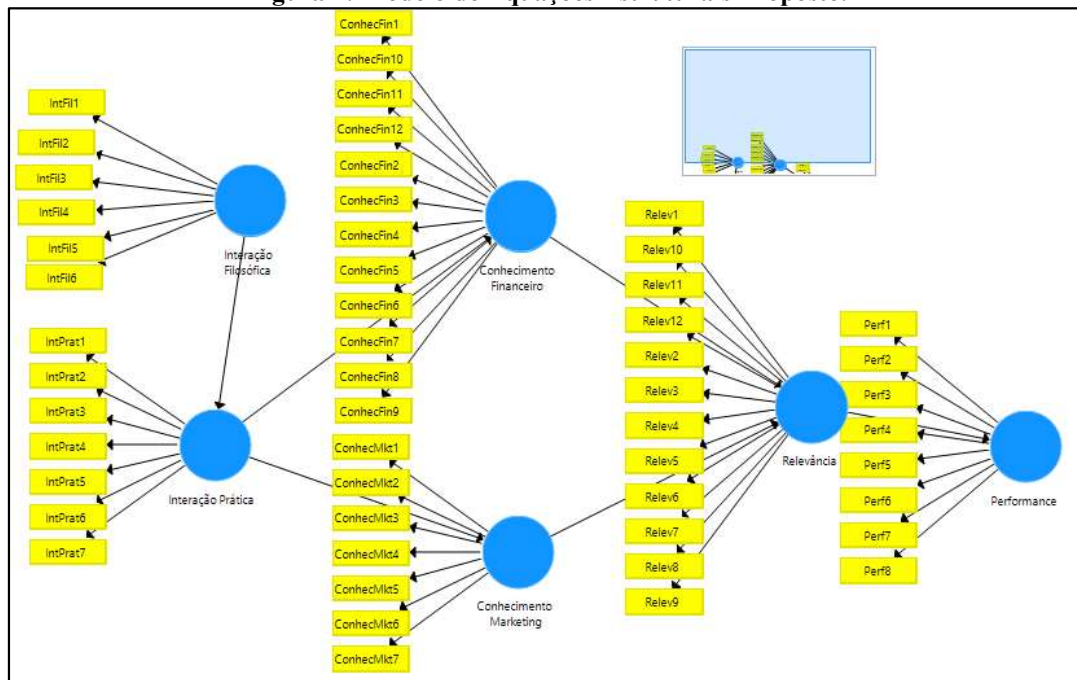
2.6 Hipóteses

De forma sucinta, a equação estrutural proposta pelo estudo analisa a veracidade da afirmação: Uma vez que a organização tem uma cultura de interação entre áreas, essa característica organizacional influencia positivamente a prática de interação entre as mesmas. Uma vez que a interação prática entre Controladoria e Marketing ocorra, esta influencia o conhecimento de ambos os temas (Marketing e Finanças) pelos dois tipos de profissionais (Finanças e Marketing), de forma a contribuir para que os profissionais dessas áreas discutam esses temas (Indicadores e Ferramentas), contribuindo para que esse conhecimento seja relevante, isto é, de fato colocado em ação na organização. Como resultado, esses conhecimentos devem influenciar positivamente no desempenho da organização, particularmente nos indicadores mais relacionados aos temas em comum.

O modelo de equações estruturais proposto agrupa as questões relativas à Interação Filosófica no indicador "Interação Filosófica", bem como as questões que medem a interação prática estão agrupadas no indicador "Interação Prática". O que é relativo ao

conhecimento que a área de Controladoria tem sobre a temática Marketing está agrupado em "Conhecimento Financeiro", já o conhecimento que o time de Marketing possui sobre a temática Finanças faz parte do indicador "Conhecimento Marketing". O indicador "Relevância" contém as questões que medem o que é discutido e importante dentro da companhia, no que concerne KPI's e ferramentas de mensuração. Por fim, "Performance" são as perguntas relacionadas aos resultados da companhia.

Figura 1: Modelo de Equações Estruturais Proposto.



Fonte: Resultado extraído do software PLS SMart, 2017.

Com base nas literaturas citadas, o modelo de equações estruturais proposto tem as seguintes hipóteses:

H1: A interação filosófica entre Marketing e Controladoria tem associação direta e positiva sobre a interação prática entre as equipes de Marketing e Controladoria

H2: A interação prática entre Marketing e Controladoria tem associação direta e positiva sobre o conhecimento técnico de Finanças detido na equipe de Marketing

H3: A interação prática entre Marketing e Controladoria tem associação direta e positiva sobre o conhecimento técnico de Marketing detido na equipe de Finanças

H4: O conhecimento técnico detido na equipe de Marketing sobre a área Financeira tem associação direta e positiva com os assuntos relevantes (discutidos) para a companhia

H5: O conhecimento técnico detido na equipe de Controladoria sobre a área de Marketing tem associação direta e positiva com os assuntos relevantes (discutidos) para a companhia

H6: Os assuntos relevantes (discutidos) para a companhia tem associação direta e positiva com a performance da companhia

3 Método de Pesquisa

O estudo foi desenvolvido por meio de uma *survey* junto a profissionais atuantes em empresas sediadas no Brasil, pertencentes à área de Controladoria. A amostra foi escolhida por conveniência e vinda de duas fontes: respondentes associados à Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC) e uma lista de contatos privada. Os associados ANEFAC receberam um e-mail da Associação com o *link* da pesquisa, houveram 10 formulários preenchidos por completo. A lista de contatos privada continha 400 contatos e todos receberam um e-mail personalizado com o link da pesquisa, dessa lista, foram recebidos 53 formulários preenchidos por completo.

Como a amostra é composta de duas fontes, foram feitos testes estatísticos para garantir que ambos os grupos fazem parte de uma mesma população. Primeiramente, para a utilização de ambas as amostras, foi verificada e comprovada a normalidade da distribuição de ambas as amostras. Após isso, foram realizados testes anova para garantir que ambas as amostras possuíam variáveis com a mesma média. A hipótese nula (H_0 = as médias das variáveis são iguais) não foi rejeitada, podendo então prosseguir com o estudo com os 63 respondentes.

A amostra é formada por 63 respondentes, sendo eles 97% com cargos acima ou igual a Supervisor, Consultor ou Coordenador. Em relação às empresas em que esses profissionais atuam e as quais fazem parte da experiência necessária para responder ao questionário: 43% são empresas Business to Consumer (B2C) e 57% são empresas Business to Business (B2B). Além disso, 49% das empresas são fornecedoras de serviços, enquanto 51% fornecem produtos. Sobre o tamanho das companhias, 30% tem até 100 funcionários, 37% entre 101-1000 funcionários e 33% acima de 1000 funcionários. Sobre a estratégia de cada companhia, baseado em Miles et al. (1978), foram encontrados os seguintes resultados:

Figura 2 – Tipologia Estratégica da Amostra



Fonte: Miles et al., 1978.

Baseado na literatura e na experiência da autora, foram definidas as a questão de pesquisa que o estudo pretendia estudar, bem como as hipóteses a serem testadas. Com essas definições, iniciou-se o trabalho de operacionalizar um questionário que abrangesse todos os construtos da equação objeto de estudo. Para isso, foram utilizadas questões já validadas presentes na literatura, questões adaptadas de pesquisas práticas e artigos de referência. Para questões em que o objetivo era medir o grau de concordância do respondente, foi utilizada a escala Likert com 7 pontos e ancoras verbais apenas nas extremidades. O número ímpar foi escolhido para evitar um ponto neutro e a escolha de 7 pontos ao invés de 5 foi para aumentar a precisão das respostas, devido à complexidade do tema. A escala foi utilizada sempre na mesma ordem e com perguntas em que o sujeito é sempre o autor de uma ação (VIEIRA; DALMORO, 2008).

Abaixo os quadros 3, 4 e 5 apresenta as questões do formulário, bem como o nome utilizado para a mesma no software (Categoria), o construto ao qual ela pertence e as fontes às quais as questões foram baseadas/adaptadas.

Antes de ser aplicado, o questionário (ANEXO A) foi enviado a 3 pessoas atuantes na área de Controle para um pré-teste e identificar possíveis necessidades de correção. As respostas do pré-teste não foram consideradas na amostra final. Após essa etapa, o questionário foi enviado aos demais respondentes

Quadro 3 – Informações do Formulário

Questão	Categoria	Construto	Baseado/Adaptado
Buscam atingir metas em conjunto (Em relação às afirmações abaixo, assinale o grau de concordância, sendo 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente. Em minha percepção Marketing e Finanças....)	IntFil1	Interação Filosófica	Kahn and McDonough III (1997)
Possuem um entendimento comum dos objetivos de cada área (Em relação às afirmações abaixo, assinale o grau de concordância, sendo 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente. Em minha percepção Marketing e Finanças....)	IntFil2	Interação Filosófica	Kahn and McDonough III (1997)
Trabalham juntos de forma natural (Em relação às afirmações abaixo, assinale o grau de concordância, sendo 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente. Em minha percepção Marketing e Finanças....)	IntFil3	Interação Filosófica	Kahn and McDonough III (1997)
Compartilham idéias, informações e/ou recursos (Em relação às afirmações abaixo, assinale o grau de concordância, sendo 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente. Em minha percepção Marketing e Finanças....)	IntFil4	Interação Filosófica	Kahn and McDonough III (1997)
Possuem a mesma visão sobre a companhia (Em relação às afirmações abaixo, assinale o grau de concordância, sendo 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente. Em minha percepção Marketing e Finanças....)	IntFil5	Interação Filosófica	Kahn and McDonough III (1997)
Trabalham juntos como um time (Em relação às afirmações abaixo, assinale o grau de concordância, sendo 1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente. Em minha percepção Marketing e Finanças....)	IntFil6	Interação Filosófica	Kahn and McDonough III (1997)
Controle Orçamentário de Despesas (Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle tem com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente:)	IntPrat1	Interação Prática	Nonaka (1998),Wiggers (2015) e Arenales (2016)
Decisões de Promoção (Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle tem com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente:)	IntPrat2	Interação Prática	Nonaka (1998),Wiggers (2015) e Arenales (2016)
Pricing (Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle tem com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente:)	IntPrat3	Interação Prática	Nonaka (1998),Wiggers (2015) e Arenales (2016)
Campanhas de Marketing (Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle tem com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente:)	IntPrat4	Interação Prática	Nonaka (1998),Wiggers (2015) e Arenales (2016)
Lucratividade de produtos (Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle tem com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente:)	IntPrat5	Interação Prática	Nonaka (1998),Wiggers (2015) e Arenales (2016)
Lucratividade de canais (Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle tem com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente:)	IntPrat6	Interação Prática	Nonaka (1998),Wiggers (2015) e Arenales (2016)
Lucratividade de clientes (Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle tem com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente:)	IntPrat7	Interação Prática	Nonaka (1998),Wiggers (2015) e Arenales (2016)
Sell In (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin1	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Sell Out (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin2	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
ROI (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin3	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Volume Incremental (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin4	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Analytics (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin5	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketing Analytics
Investimentos de Trade (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin6	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketing Spending
Fidelização (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin7	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Ticket Médio (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin8	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers
Frequência de Compra (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin9	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers
Market Share (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin10	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Satisfação do Consumidor (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin11	Conhecimento Financeiro	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Indicadores de Construção de Marca (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin12	Conhecimento Financeiro	Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Quadro 4 – Informações do Formulário 2

Questão	Categoria	Construto	Baseado/Adaptado
Sell In (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev1	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Sell Out (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev2	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
ROI (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev3	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Volume Incremental (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev4	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Analytics (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev5	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketing Analytics
Investimentos de Trade (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev6	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketing Spending
Fidelização (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev7	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Ticket Médio (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev8	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers
Frequência de Compra (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev9	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers
Market Share (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev10	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Satisfação do Consumidor (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev11	Relevância	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Indicadores de Construção de Marca (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev12	Relevância	Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Custo do Produto (Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento:)	ConhecMkt1	Conhecimento Marketing	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Despesas Operacionais (Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento:)	ConhecMkt2	Conhecimento Marketing	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketing Spending / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Investimento (Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento:)	ConhecMkt3	Conhecimento Marketing	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketing Spending / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Margem Bruta (Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento:)	ConhecMkt4	Conhecimento Marketing	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Margem Líquida (Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento:)	ConhecMkt5	Conhecimento Marketing	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Margem de Contribuição (Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento:)	ConhecMkt6	Conhecimento Marketing	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
ROI (Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento:)	ConhecMkt7	Conhecimento Marketing	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Quadro 5 – Informações do Formulário 2

Questão	Categoria	Construto	Baseado/Adaptado
Venda Líquida (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf1	Performance	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Descontos Promocionais (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf2	Performance	Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Despesas de Marketing (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf3	Performance	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketing Spending / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Preferência do Consumidor (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf4	Performance	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers
Satisfação do Consumidor (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf5	Performance	Baseado em The CMO Survey (2017) - Marketplace Dynamics - Customers / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Market Share (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf6	Performance	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Margem Bruta (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf7	Performance	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance / Frösén, J., J. Luoma, M. Jaakkola, H. Tikkanen, and J. Aspara. 2016
Margem Operacional (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf8	Performance	Baseado em The CMO Survey (2017) - Financial & Marketing Performance
Assinale qual dos tipos abaixo melhor descreve sua companhia. Nenhum dos tipos significa inerentemente que é "bom" ou "ruim"	Tipo1	Clustrização	Miles And Snow (1978)
Assinale qual dos nichos abaixo pertence sua companhia, sendo Business to Business (B2B) transações entre empresas e Business to Consumer (B2C) transações entre empresa e consumidor final:	Tipo2	Clustrização	The CMO Survey (2017)

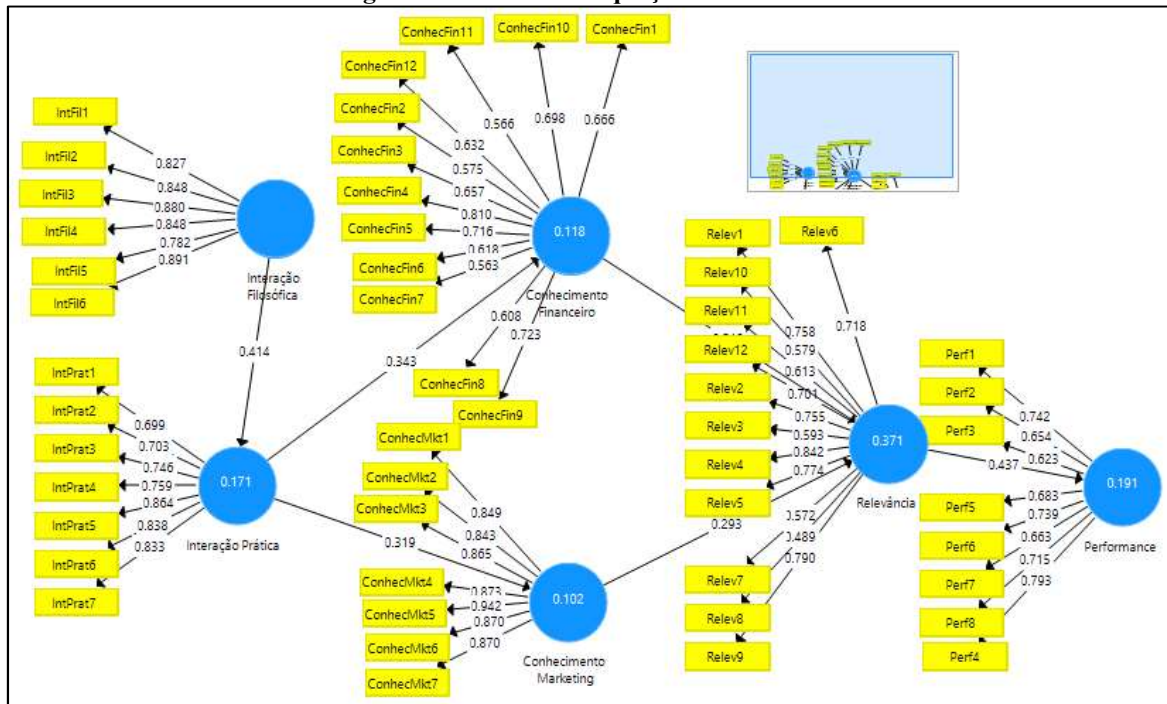
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Após preparação do questionário e coleta de respostas, iniciou-se a fase de análise de dados da pesquisa. Os dados foram analisados pelo software Smart PLS 3, por meio do método *Partial Least Squares* (PLS). A justificativa da abordagem escolhida é porque optou-se por realizar uma análise quantitativa, além do fato que o PLS é indicado para amostras menores (BISBE; BATISTA-FOGUET; CHENHALL, 2007).

Aplicando as hipóteses propostas no software Smart PLS, é encontrado o primeiro modelo de equações estruturais da Figura 3 e então iniciou-se a análise do modelo de mensuração, aplicando o algoritmo PLS.

Figura 3 – Modelo de Equação Estrutural 1



Fonte: Resultado extraído do software PLS Smart, 2017.

O primeiro aspecto a ser avaliado do modelo de mensuração são as Validades Convergentes através da Variância Média Extraída. A VME indica quanto, na média, as variáveis são correlacionadas positivamente com seus construtos e tem como referência o valor de 0,5 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Na Tabela 3, percebe-se que alguns constructos não atenderam o índice de Variância Média Extraída e com esse resultado, entendeu-se que algumas perguntas do questionário não estavam coerentes com seus construtos.

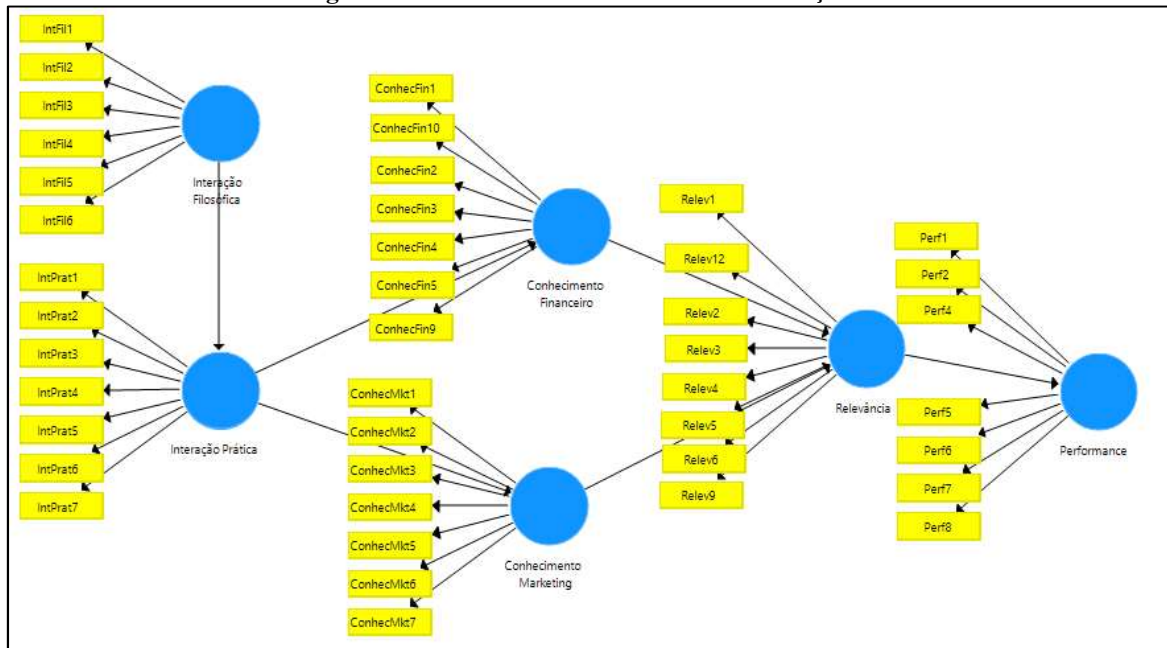
Tabela 3 – Análise do Modelo de Mensuração 1

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Conhecimento Financeiro	0.883	0.887	0.900	0.431
Conhecimento Marketing	0.948	0.950	0.958	0.763
Interação Filosófica	0.921	0.938	0.938	0.717
Interação Prática	0.891	0.894	0.915	0.608
Performance	0.855	0.863	0.886	0.495
Relevância	0.896	0.910	0.914	0.476

Fonte: Resultado extraído do software PLS Smart, 2017.

Com base na Tabela acima, os indicadores do questionário que apresentavam carga fatorial abaixo de 0,600 foram sendo excluídas do modelo, uma a uma, e um novo modelo foi proposto. A carga fatorial baixa indica que aquele construto é pouco explicado por aquela questão.

Figura 4 – Análise de do Modelo de Mensuração 2



Fonte: Resultado extraído do software PLS SMart, 2017.

As questões extraídas estão especificadas no quadro 6:

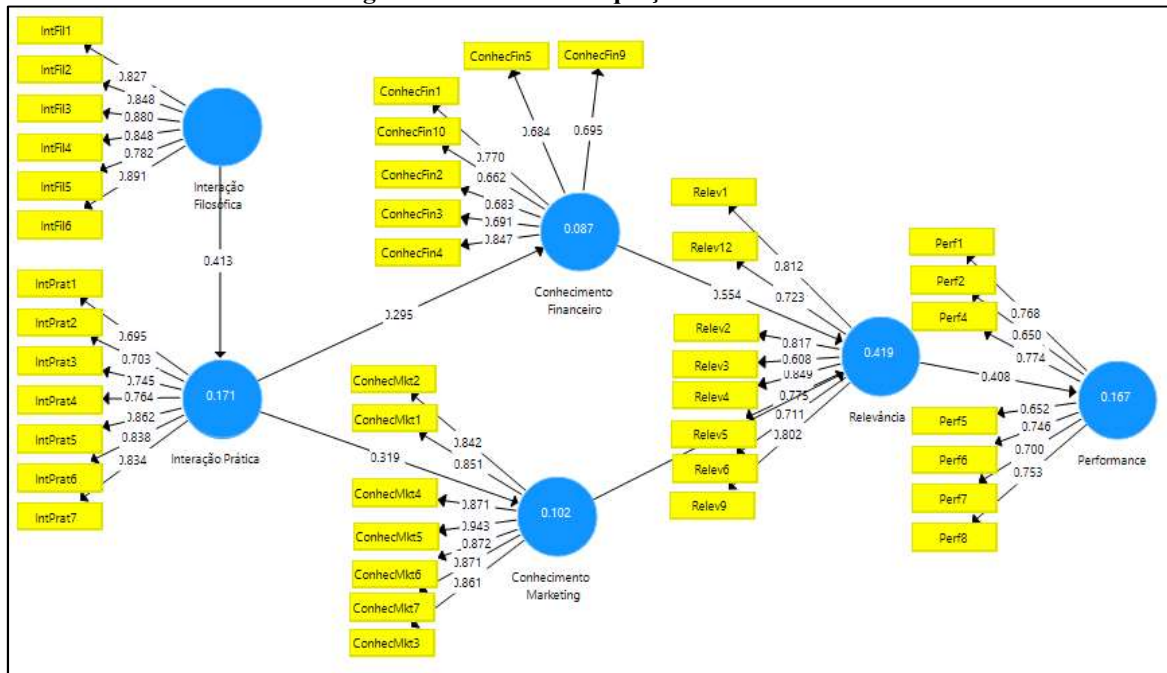
Quadro 6 – Questões extraídas

Questão	Categoria	Construto
Investimentos de Trade (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin6	Conhecimento Financeiro
Fidelização (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin7	Conhecimento Financeiro
Ticket Médio (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin8	Conhecimento Financeiro
Satisfação do Consumidor (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin11	Conhecimento Financeiro
Indicadores de Construção de Marca (Assinale o grau de conhecimento sobre os termos abaixo. De 1 a 7)	ConhecFin12	Conhecimento Financeiro
Fidelização (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev7	Relevância
Ticket Médio (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev8	Relevância
Market Share (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev10	Relevância
Satisfação do Consumidor (Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 a 7)	Relev11	Relevância
Despesas de Marketing (Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta:)	Perf3	Performance

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Com as exclusões, seguindo os mesmos constructos propostos anteriormente e as mesmas definições de software utilizadas, foi rodada uma nova versão do algoritmo PLS, representada pela Figura 5.

Figura 5 – Modelo de Equação Estrutural 2



Fonte: Resultado extraído do software PLS SMart, 2017.

Iniciando a análise do modelo de mensuração do Modelo de Equação Estrutural (MEE) 2, através da Tabela 4, nota-se que com as exclusões das perguntas com carga fatorial baixa, todas as variáveis latentes do modelo passaram a apresentar a Variância Média Extraída acima de 0,5, valor de referência definido.

Tabela 4 – Análise do Modelo de Mensuração do MEE 2

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Conhecimento Financeiro	0.848	0.858	0.883	0.520
Conhecimento Marketing	0.948	0.951	0.957	0.763
Interação Filosófica	0.921	0.938	0.938	0.717
Interação Prática	0.891	0.894	0.915	0.608
Performance	0.848	0.855	0.884	0.521
Relevância	0.897	0.904	0.918	0.586

Fonte: Resultado extraído do software PLS SMart, 2017.

Ainda sobre a tabela acima, o próximo indicador de Confiabilidade e Validade dos Constructos é a Confiabilidade Composta (CC), consistência interna de indicadores que medem um mesmo fator (FORNELL; LARCKER, 1981), recomenda-se níveis acima de 0,7. Todos os constructos tem o valor de CC acima ou muito próximo à 0,9, que significa bastante consistência na sua medição.

Com relação à consistência interna e confiabilidade das escalas utilizadas, a Tabela 4 também apresenta os coeficientes alfa de Cronbach calculados para o segundo modelo proposto. Como valor de referência, Hair et al. (2009) e Fornell e Larcker (1981) propõe que alfas maiores que 0,7 são considerados bons. Todos os alfas do modelo estão muito próximos a 0,85 ou acima, indicado um bom nível de consistência interna.

Como próxima etapa, foi realizada a análise discriminante. Nesta análise, os itens do questionário devem se relacionar mais fortemente com os constructos os quais fazem referência do que com os outros constructos do modelo. A Tabela 5 mostra a análise discriminante calculada, utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981), em que os valores da diagonal principal devem ser maiores que os valores à sua esquerda, para garantir que as variáveis latentes são independentes.

Tabela 5 – Análise Discriminante MEE 2

	Conhecimento Financeiro	Conhecimento Marketing	Interação Filosófica	Interação Prática	Performance	Relevância
Conhecimento Financeiro	0.721					
Conhecimento Marketing	0.012	0.874				
Interação Filosófica	0.052	0.457	0.847			
Interação Prática	0.295	0.319	0.413	0.780		
Performance	0.005	0.584	0.313	0.078	0.722	
Relevância	0.558	0.336	0.213	0.344	0.408	0.766

Fonte: Resultado extraído do software PLS SMart, 2017.

Por fim, com o objetivo de validar a significância das relações propostas pelo modelo de Equações Estruturais, foi utilizado o módulo Bootstrapping e os resultados do teste na Tabela 6 evidenciam que todas as relações propostas são relevantes uma vez que $p\text{-valor} < 0,05$, rejeitando H_0 .

Tabela 6 – Resultados Bootstrapping

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Conhecimento Financeiro -> Relevância	0.554	0.566	0.098	5.633	0.000
Conhecimento Marketing -> Relevância	0.329	0.334	0.102	3.228	0.001
Interação Filosófica -> Interação Prática	0.413	0.431	0.119	3.473	0.001
Interação Prática -> Conhecimento Financeiro	0.295	0.313	0.121	2.425	0.015
Interação Prática -> Conhecimento Marketing	0.319	0.333	0.145	2.193	0.028
Relevância -> Performance	0.408	0.447	0.092	4.423	0.000

Fonte: Resultado extraído do software PLS SMart, 2017.

Com todos os critérios de confiabilidade avaliados, parte-se para a análise do modelo estrutural. O primeiro aspecto a ser analisado são os coeficientes de determinação de Pearson (R^2), conforme Tabela 7. O R^2 significa quanto da variância das variáveis do modelo é explicada pelo modelo estrutural proposto. Cohen (1988) sugere que para a área de Ciências Sociais e Comportamentais $R^2=2\%$ é um efeito pequeno, $R^2=13\%$ é um efeito médio e $R^2=26\%$ é um efeito grande.

Tabela 7 – Coeficientes de determinação de Pearson

	R Square	R Square Adjusted
Conhecimento Financeiro	0.087	0.072
Conhecimento Marketing	0.102	0.087
Interação Prática	0.171	0.157
Performance	0.167	0.153
Relevância	0.419	0.400

Fonte: Resultado extraído do software PLS SMart, 2017.

Nota-se que os efeitos da Interação Filosófica explicam aproximadamente 17% da variância da Interação Prática, um pouco acima do valor considerado médio, enquanto o Conhecimento Financeiro e o Conhecimento Marketing têm suas variâncias explicadas aproximadamente 9% e 10% respectivamente pela Interação Prática, também um efeito considerado médio. Os construtos Interação Filosófica e Interação Prática podem se relacionar com o que Nonaka e Konno (1998) descrevem dos “Ba” Originário e Significativo (Tabela 1). Por conseguinte, os achados da pesquisa corroboram que Nonaka e Takeuchi (2008), quando as interações no nível de grupo facilitam o processo de transformação de conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.

Dando continuidade às análises, nota-se que o conhecimento que ambas as áreas possuem em comum, ou seja, o que uma área tem de conhecimento técnico sobre a outra, explica 40% da variância do constructo de assuntos relevantes e discutidos dentro da companhia (Relevância). Por sua vez, o constructo Relevância explica 17% da variância de Performance. Esses achados corroboram as conclusões de Oliveira et al. (2010), que afirma que o melhor desempenho das empresas está cada vez mais baseado na capacidade delas (i) criarem e transferirem conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores e (ii) entenderem os mecanismos que propiciam a criação e a transferência do conhecimento. Os achados são corroborados também por Ferraresi (2014), ao concluir que a gestão do conhecimento pode influenciar a orientação estratégica e o desempenho organizacional das empresas.

Com base nos resultados obtidos, todas as hipóteses foram validadas. Ou seja, foi confirmado que existe correlações entre as variâncias dos construtos, nas relações propostas entre eles.

5 Considerações Finais

Esse estudo investigou as associações entre a cultura de interação e a interação prática, e como esta exerce influência sobre a geração de conhecimento entre as áreas de Marketing e Controladoria. Por fim, ainda foi estudado como essa geração de conhecimento se relaciona com a relevância de ferramentas e indicadores de Mensuração de Performance de Marketing dentro do contexto organizacional e qual o seu impacto sobre a performance da empresa.

O estudo contribui para a literatura em diferentes aspectos, se diferenciando das pesquisas existentes, primeiramente por analisar se a literatura de interação e geração de conhecimento se aplica na prática à relação entre as áreas de Finanças e Marketing. A

segunda contribuição é acerca de evidenciar a relação entre o uso de Indicadores e Ferramentas de Mensuração de Performance de Marketing com a performance da companhia.

Quanto aos resultados, este trabalho mostra que uma cultura corporativa que incentiva a interação entre as áreas de Controladoria e Marketing exerce uma influência positiva para que a interação prática entre as mesmas aconteça. Essa proximidade, no dia-a-dia, tem influências sobre a geração e aquisição de conhecimentos que uma área possui em relação à outra. Com um maior conhecimento compartilhado, os indicadores e ferramentas de Mensuração de Performance de Marketing (MPM) tem maior relevância no contexto do que é discutido e têm importância dentro da Companhia. Por fim, o estudo evidencia que a relação entre a relevância de ferramentas de MPM e Performance da companhia estão associadas positivamente.

Para a comunidade de práticos os resultados do estudo podem ser úteis para que os administradores adotem a interação como um aspecto cultural e estimulem essa interação cotidianamente entre os profissionais de controladoria e marketing. Com isso, esses diferentes temas poderão fazer parte de uma linguagem comum, contribuindo para que esses temas sejam discutidos e que seja gerado um conhecimento, o qual impactará o desempenho da organização.

Os resultados devem ser analisados com cuidado, pois foram obtidos por meio de uma amostra não tão representativa e obtida por conveniência, apesar disso, a amostra é de profissionais atuantes no ambiente em que ocorre essa interação. Dessa forma, as conclusões e aprendizados desse estudo podem ser aplicados às companhias de forma ao estimular uma maior interação entre as áreas, almejando ganhos de desempenho.

Pesquisas futuras poderiam abranger também os profissionais de marketing, sendo que idealmente seria interessante capturar essas percepções dos profissionais dessas duas áreas da mesma organização, ampliando a amostra de respondentes.

Referências Bibliográficas

- ADNEWS. Facebook anuncia novidades em suas métricas. **Adnews**. 01 de Fevereiro de 2017. 2017. Disponível em:< <http://adnews.com.br/social-media/facebook-anuncia-novidades-em-suas-metricas.html> >.
- AMBLER, T.; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**, Vol. 20, n. 3-4, p. 475-498, 2004.
- AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION. Committee to prepare a statement of basic accounting theory. A statement of basic accounting theory. **American Accounting Association**, 1966.
- BENDLE, N. et al. Metrics that matter – to marketing managers. **Marketing – Journal of Research and Management**, Vol. 6, n. 1, p. 18-23. 2010.
- BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, J-M.; CHENHALL, R. Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 32, n. 7-8, 789-820. 2007.
- BRAQUEHAIS, A.D.P. et al. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Vol. 7, n. 1, p. 80-93, 2017.
- BURNS, J.; BALDVINSDOTTIR, G. An institutional perspective of accountants' new roles. The interplay of contradictions and praxis. **European Accounting Review**, Vol. 14, n. 4, p. 725–757, 2005.
- CANONICO, P. N. et al. The boundaries of a performance management system between learning and control, **Measuring Business Excellence**, Vol. 19 n. 3, pp.7-21. 2015.
- CHURCHILL JR.; G.; PETER, J. P. **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLARKE, D. G. Econometric measurement of the duration of the advertising effect on sales. **Journal of Marketing Research**, Vol. 13, n. 4, p. 345–357, Nov. 1976, 1976.
- CMO SURVEY. Results by Firm & Industry Characteristics. August 2017. 2017. Disponível em: <https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2017/08/The_CMO_Survey-Results_by_Firm_and_Industry_Characteristics-Aug-2017.pdf>.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2a ed. New York: Psychology Press, 1988

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.

DAMASCENO, R. A publicidade sem ROI acaba de morrer: adapte-se ou junte-se a ela. Meio & Mensagem. 14 de outubro de 2016, 2016. Disponível em: < <http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2016/10/14/a-publicidade-sem-roi-acaba-de-morrer-adapte-se-ou-junte-se-a-ela.html>>.

DOYLE, P. Valuing marketing's contribution. **European Management Journal**, Vol. 18, n. 3, p. 233-245, 2000.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

FARRIS, P. W. et al. **Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School. 2006.

FRANCO-SANTOS, M., KENNERLEY, M., MICHELI, P., MARTINEZ, V., MASON, S., MARR, B., GRAY, D. AND NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 27 No. 8, pp. 784-801, 2007.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. Vol.18, n. 1, p. 39-50, 1981

FRÖSÉN, J. et al. What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. **Journal of Marketing**, Vol. 80, n. 3, p. 60-78, 2016.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, Vol. 12, n. 4, p. 201-229, out./dez 2013. 2013.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: SINKOVICS, R.R.; GHOURI, P.N. **NEW challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, p. 277-319. 2009.

JÄRVENPÄÄ, M. Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. **European Accounting Review**. Vol.16, n.1, p. 99–142, 2007.

KAHN, K. B.; MCDONOUGH, E. F. An empirical study of the relationships among collocation, integration, performance, and satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, n. 3, p. 161-178, 1997.

LENSKOLD, J. D. **Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability**. New York: McGraw-Hill Education, 2003.

MACHADO, M.R.; MACHADO, M. A.; HOLANDA, F. M. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. **Turismo – Visão e Ação**, , Vol.9, n.3, p.393-406, Balneário Camboriú set./dez. 2007. 2007.

MERCURIO, R. et al. The role of IS in performance management: the case of an Italian public university. In: BAGLIERI et al. **Information Systems, Management, Organization and Control**. Springer, p. 13-28, 2014

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, Vol. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

NASCIMENTO, S. et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, Vol. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, Vol. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.

OLIVEIRA, M. et al. Interface entre marketing e finanças: um levantamento sobre indicadores de desempenho e aproximação entre as essas áreas. **XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2010**. Rio de Janeiro. 2010.

PINHO, C. Appsflyer recebe investimento de US\$ 56 milhões para avançar métricas de marketing na era mobile. **Segs**. 7 de fevereiro de 2017. 2017. Disponível em: < <http://www.segs.com.br/demais/51938-appsflyer-recebe-investimento-de-us-56-milhoes-para-avancar-metricas-de-marketing-na-era-mobile.html> >.

QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. O Marketing na crise. **Harvard Business Review Brasil**. Dezembro de 2011. 2011. Disponível em:< <http://hbrbr.com.br/o-marketing-na-crise/>>.

RUST, R. T. et al. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. **Journal of marketing**, Vol. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.

SAMPAIO, C. et al. Marketing metrics: insights from Brazilian managers. **Industrial Marketing Management**, Vol. 40, n. 1, p. 8-16. 2011.

SANTOS, N. M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1992.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

SIMÃOZINHO, S. et al. Modelo Seci e “Ba” de Nonaka e Takeuchi aplicado à área de Controladoria. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Vol. 6, n. 3, p. 557-576, jan-jun/2015, 2015

STEWART, D. W. Marketing Accountability: Linking Marketing Actions To Financial Results. **Journal Of Business Research**, Vol. 62, n. 6, p. 636-643, 2009.

SVEIBY, K.E.; SIMONS, R. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. **Journal of knowledge Management**, Vol. 6, n. 5, p. 420-433, 2002.

TREVISAN, F. Como CEOs e CMOS irão investir no marketing na crise? **Branding, Consumo e Negócios – blog**. 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/blog/branding-consumo-negocios/como-ceos-e-cmos-irao-investir-no-marketing-na-crise/>>.

VIEIRA, K.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **XXXII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, 2008.

WEIßENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. **Management Accounting Research**, Vol. 22, n. 3, p. 160-180, 2011.

WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; DE SOUZA, P. Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Vol. 34, n. 2, p. 1-14, 2015.

Anexo A – Formulário da Survey

Figura 6 – Questionário – Início

Interação entre Marketing e Finanças/Controladoria

Líder da Pesquisa

Mestranda em Controladoria Empresarial pela Universidade Mackenzie


Juliana Barbosa

Termo de Confidencialidade:

O objetivo dessa pesquisa é entender a interação entre a área de marketing e finanças/controladoria. A pesquisa tem finalidade acadêmica e **nenhum dado que permita identificar o respondente e a empresa será divulgado.**

Clicando no item **página seguinte** você concorda VOLUNTARIAMENTE em participar dessa pesquisa. Se você tiver qualquer dúvida antes, durante ou depois de ter completado o questionário você pode falar com Juliana pelo e-mail julianatb@al.insper.edu.br

Responda esse questionário somente se você interage com a área de marketing da sua empresa.

Powered by 

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 7 – Questionário – Interação Filosófica

Assinale o grau em que seu departamento buscou, em conjunto com o departamento de Marketing, os seguintes objetivos, nos últimos 3 meses, sendo 1 Nunca e 7 Muito Frequentemente: *

	1. Nunca	2	3	4	5	6	7. Muito Frequentemente
Trabalhar juntos como um time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhar idéias, informações e/ou recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingir metas em conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informalmente trabalhar juntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um entendimento comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhar a mesma visão sobre a companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 8 – Questionário – Interação Prática

Em relação aos temas abaixo, assinale o grau de interação que você como área de Finanças e Controle teve com a área de Marketing . De 1 muito raramente a 7 muito frequentemente: *

	1. Muito raramente	2	3	4	5	6	7. Muito frequentemente
Controle Orçamentário de Despesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucratividade de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucratividade de canais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decisões de Promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pricing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucratividade de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 9 – Questionário – Conhecimentos detidos pelos profissionais de Finanças

Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da sua equipe de Finanças e Controle, sendo 1 Desconheço o termo a 7 Conheço profundamente o termo *

	1 Desconheço o termo	2	3	4	5	6	7 Conheço profundamente o termo
Market Share	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sell Out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volume Incremental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimentos de Trade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ROI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação do Consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ticket Médio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sell In	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores de Construção de Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequência de Compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 10 – Questionário – Relevância dos assuntos dentro da Companhia

Assinale o quanto você ouviu falar sobre esses termos na sua empresa. De 1 Nunca ouvi falar sobre esse termo a 7 Sempre ouço falar sobre esse termo *

	1 Nunca ouvi falar sobre esse termo	2	3	4	5	6	7 Sempre ouço falar sobre esse termo
Sell In	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sell Out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ROI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volume Incremental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimentos de Trade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ticket Médio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequência de Compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market Share	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação do Consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores de Construção de Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 11 – Questionário – Conhecimento detido pelos profissionais de Marketing

Em relação aos termos a seguir, assinale o grau de conhecimento da equipe de Marketing da sua empresa, sendo 1 pouco ou nenhum conhecimento e 7 muito conhecimento: *

	1. Pouco Conhecimento	2	3	4	5	6	7. Muito Conhecimento
Custo do Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despesas Operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem Bruta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem Líquida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem de Contribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ROI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 12 – Questionário – Performance da Companhia

Quanto aos indicadores abaixo, assinale o grau de atingimento que a sua empresa está em relação às metas. De 1 muito abaixo da meta a 7 muito acima da meta: *

	1. Muito abaixo da meta	2	3	4	5	6	7. Muito acima da meta
Venda Líquida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos Promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despesas de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preferência do Consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação do Consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market Share	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem Bruta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Margem Operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 13 – Tipologia estratégica e atuação da Companhia

Assinale qual dos tipos abaixo melhor descreve sua companhia. Nenhum dos tipos significa inerentemente que é "bom" ou "ruim" *

- Operamos com uma linha de produtos com foco muito estreito, protegendo esse nicho com preços competitivos e qualidade.
- Somos uma empresa inovadora e agressiva, buscando market-share, em vez de eficiência
- Lançamos produtos já testados pelo mercado, com pequenas inovações incrementais.
- Operamos de forma estável, somente reagindo quando ocorrem mudanças no mercado.

Assinale qual dos nichos abaixo pertence sua companhia, sendo Business to Business (B2B) transações entre empresas e Business to Commerce (B2C) transações entre empresa e consumidor final: *

- B2B Produtos
- B2B Serviços
- B2C Produtos
- B2C Serviços

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Figura 14 – Dados Dados do Respondente

Qual é a sua área de atuação? *

- Controladoria
- Custos
- Finanças
- Planejamento Financeiro
- Outros

Qual é o seu nível hierárquico organizacional? *

- Analista
- Assistente
- Consultor
- Coordenador
- Diretor
- Gerente
- Supervisor
- Outros

Quantos funcionários existem na sua empresa? *

- entre 1 a 50 funcionários
- entre 51 a 100
- entre 101 e 1.000
- entre 1.001 e 10.000
- entre 10.001 e 50.000
- mais de 50.000

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.