

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Vinícius Jaques Gerhardt

**PROPOSTA DE UM MODELO DE MENSURAÇÃO DO IMPACTO DE
INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO**

Santa Maria, RS
2021

Vinicius Jaques Gerhardt

**PROPOSTA DE UM MODELO DE MENSURAÇÃO DO IMPACTO DE
INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de concentração em Gerência da produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

Santa Maria, RS
2021

Gerhardt, Vinícius

Proposta de um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado / Vinícius Gerhardt.- 2021.

129 p.; 30 cm

Orientador: Julio Cezar Mairesse Siluk

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2021

1. Desenvolvimento de mercado 2. Indicadores de desempenho 3. Impacto de indicadores I. Mairesse Siluk, Julio Cezar II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

FICHA CATALOGRÁFICA

© 2020

Todos os direitos autorais reservados à Vinícius Jaques Gerhardt. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

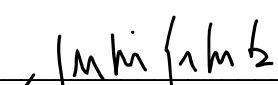
E-mail: viniciuserhardt92@gmail.com

Vinicius Jaques Gerhardt

**PROPOSTA DE UM MODELO DE MENSURAÇÃO DO IMPACTO DE
INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de concentração em Inteligência Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**.


Aprovado em 1º de março de 2020:



Julio Cesar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Alvaro Neuenfeldt Junior, Dr. (UFSM)



Claudimar Pereira da Veiga, Dr. (UFPR)

Santa Maria, RS
2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Ricardo e Patrícia, pela base familiar que construíram, pelas oportunidades e pela confiança na minha pessoa. À minha mãe, por todo amor e carinho que me moldaram para ser quem sou hoje. Ao meu pai, por ser meu modelo de serenidade e de como levar a vida com tranquilidade e equilíbrio.

Ao meu amigo e orientador, Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk, pela amizade, orientação e exemplo de ética e liderança.

À minha irmãzinha Ana Clara, por ser minha inspiração de felicidade e alegria de viver.

À Patrícia, pela admiração que a tenho como pessoa e pela inspiração para alcançar meus objetivos.

Aos amigos e colegas do Núcleo de Inovação e Competitividade, pelo companheirismo e positividade de todo o dia.

Aos meus amigos, familiares e pessoas que me querem bem. Compartilhar emoções e sentimentos com todas essas pessoas me proporcionaram serenidade para desenvolver este trabalho.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela estrutura e acesso ao conhecimento e a pessoas que contribuíram para minha formação como pessoa e profissional.

RESUMO

PROPOSTA DE UM MODELO DE MENSURAÇÃO DO IMPACTO DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

AUTOR: Vinícius Jaques Gerhardt
ORIENTADOR: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

As estratégias e ações de desenvolvimento de mercado desempenham função fundamental para captação e retenção de consumidores, e desse modo geram influência nos resultados financeiros das companhias. Além de criar e aprimorar as estratégias e ações de desenvolvimento de mercado, a realização de procedimentos que mensurem o impacto causado por essas técnicas também é necessária. Os indicadores de desempenho, por sua vez, são variáveis de monitoramento que auxiliam na tomada de decisão e na elaboração de planos de ação, de modo que exercem importante função na mensuração de desempenho das companhias. Desse modo, este estudo possui como objetivo propor um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado para aumentar o desempenho de organizações. Após a realização de revisões sistemáticas que embasaram as principais informações para a execução da pesquisa, foi elaborada uma proposta teórica de indicadores de desempenho agrupados em etapas que segmentam o processo de desenvolvimento de mercado. A proposta teórica foi validada por especialistas da área de desenvolvimento de mercado, conforme a elaboração de um instrumento de pesquisa que abordou questões relacionadas as etapas e indicadores propostas. Dessa forma, a pesquisa apresenta três etapas e dezoito indicadores de desenvolvimento de mercado desenvolvidos conforme artigos da literatura científica e percepções de especialistas da área. Assim que ratificada a proposta, o modelo de mensuração foi aplicado em duas empresas do setor de bebidas não alcoólicas, na qual funcionários da área de desenvolvimento de mercado responderam questões referentes ao impacto e a relação entre os indicadores estabelecidos. O software MONNA processou essas respostas e auxiliou na mensuração dos indicadores. Consequentemente, foi realizada a avaliação dos resultados da mensuração, de modo que os impactos dos indicadores denominados como Consumidores, Concorrentes, Market Share e Treinamento se destacaram. A pesquisa demonstra a relevância dos indicadores nas etapas em que estão inseridos, assim como a influência gerada entre indicadores de diferentes etapas. Dessa forma, o estudo colabora com as pesquisas existentes e fornece um modelo flexível e de auto diagnóstico que orienta as empresas em suas decisões, de modo que, identifica os indicadores de desenvolvimento de mercado de maior impacto, assim como os segmenta em estágios que representam a ordem cronológica do processo de desenvolvimento de mercado.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Desenvolvimento de mercado. Impacto de indicadores.

ABSTRACT

PROPOSAL FOR A MODEL FOR MEASURING THE IMPACT OF MARKET DEVELOPMENT INDICATORS

AUTHOR: Vinícius Jaques Gerhardt
ADVISOR: Prof. Julio Cezar Mairesse Siluk, PhD

The changes in society's behavior caused different market demands that intensified the competitiveness between organizations. Since market development strategies and actions play a fundamental role in attracting and retaining consumers, it appears that these generate a direct influence on the companies' financial results. In addition to creating and improving market development strategies and actions, carrying out procedures that measure the impact caused by these techniques is also necessary. The performance indicators, in turn, are monitoring variables that help in decision making and the preparation of action plans, so that they play an important role in measuring companies' performance. Thus, this study aims to propose a model for measuring the impact of market development indicators. After conducting systematic reviews that supported the main information for the execution of the research, a theoretical proposal of performance indicators was elaborated grouped in stages that segment the market development process. The theoretical proposal was validated by specialists in the market development area, according to the development of a research instrument that addressed the issues of acceptance or denial of the proposed steps and indicators. As soon as the proposal was ratified, the measurement model was applied in a company in the non-alcoholic beverages sector, in which the market development managers answered the questions regarding the ranking and the relationship between the established indicators. The MONNA software processed these responses and helped to measure the indicators. Consequently, the measurement results were evaluated. The study collaborates with existing research and provides a model that guides companies in their decisions and actions, so that it identifies the market development indicators most present in the current literature, dividing them into stages that represent the chronological order of the process market development.

Keywords: Indicators. Market development. Impact of indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa	28
Figura 2 - Etapas de desenvolvimento de mercado	45
Figura 3 - Fluxograma de etapas da pesquisa	58
Figura 4 - Fluxograma de condução das revisões sistemáticas.....	61
Figura 5 - Proposta teórica de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado	64
Figura 6 - Mapeamento de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado ...	77
Figura 7 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado em etapas	94
Figura 8 - Radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise	96
Figura 9 - Radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações	99
Figura 10 - Radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações.....	102
Figura 11 - Influência dos indicadores da etapa Análise nos indicadores da etapa Ações	105
Figura 12 - Influência dos indicadores da etapa Ações nos indicadores da etapa Resultados.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas de orientação de mercado	33
Quadro 2 - Métodos para mensuração de desempenho	38
Quadro 3 - Estudos que abordam objetivos semelhantes ao da atual pesquisa	49
Quadro 4 - Indicadores de desenvolvimento de mercado	52
Quadro 5 - Enquadramento metodológico	55
Quadro 6 - Revisões Sistemáticas	59
Quadro 7 - Análise da revisão sistemática 1	62
Quadro 8 - Análise das revisões sistemáticas 2 e 3	62
Quadro 9 - Matriz de amarração da pesquisa	72
Quadro 10 - Experiências profissionais dos especialistas entrevistados	75
Quadro 11 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise	79
Quadro 12 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações	81
Quadro 13 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados	82
Quadro 14 - Setores e empresas em que os entrevistados exercem suas atividades profissionais	85
Quadro 15 - Representação dos indicadores de desenvolvimento de mercado no software MONNA	86
Quadro 16 - Respostas dos entrevistados quanto ao impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado	88
Tabela 2 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise	95
Tabela 3 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações	97
Tabela 4 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RS1	Revisão Sistemática 1
RS2	Revisão Sistemática 2
RS3	Revisão Sistemática 3
MOORA	<i>Multi-Objective Optimization on the basis of ratio analysis</i>
MOONA	<i>The MOORA for neural network analysis</i>
RNA	Rede Neural Artificial
EBITDA	<i>Earning before interest, taxes, depreciation and amortization</i>
ROI	<i>Returno on Investment</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	24
1.2	OBJETIVOS.....	24
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	25
1.3.1	Mercado	25
1.3.2	Acadêmico-Científico	26
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	28
2	REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO.....	31
2.1.1	Etapas de desenvolvimento de mercado	33
2.2	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO.....	37
2.2.1	Indicadores de desempenho	39
3	PROPOSTA TEÓRICA DE ETAPAS E INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	45
3.1	PROPOSTA TEÓRICA DE ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	45
3.1.1	Criação	46
3.1.2	Ação	47
3.1.3	Resultados	48
3.2	PROPOSTA TEÓRICA DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	49
4	METODOLOGIA	55
4.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	55
4.2	CENÁRIO	56
4.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
4.3.1	Etapa 1 - Referencial teórico	59
4.3.2	Etapa 2 - Identificação de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado	63
4.3.3	Etapa 3 - Elaboração da proposta teórica de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado	64
4.3.4	Etapa 4 - Elaboração do instrumento de pesquisa 1	65
4.3.5	Etapa 5 - Aplicação do instrumento de pesquisa 1	65
4.3.6	Etapa 6 - Elaboração do instrumento de pesquisa 2	66
4.3.7	Teste da proposta de modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado	66
4.3.8	Etapa 8 - Mensuração dos indicadores	67
4.3.8.1	<i>MOORA</i>	68
4.3.8.2	<i>Rede Neural Artificial</i>	69
4.3.8.3	<i>Coefficiente de Correlação de Pearson</i>	70
4.3.9	Etapa 9 - Avaliação dos resultados	71
4.4	MATRIZ DE AMARRAÇÃO	71
5	ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	75
5.1	INSTRUMENTO DE PESQUISA 1	75
5.2	DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES	79
5.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA 2	84
5.3.1	Coleta de dados	84
5.4	MENSURAÇÃO DO IMPACTO DOS INDICADORES	86

6	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	91
6.1	COEFICIENTE DE CORREÇÃO DE PEARSON	91
6.2	ANÁLISE DOS NÍVEIS DE IMPACTO	92
6.2.1	Etapa 1 - Análise	94
6.2.2	Etapa 2 - Ações	97
6.2.3	Etapa 3 – Resultados	101
6.3	INFLUÊNCIA ENTRE OS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO.....	103
6.3.1	Influência dos indicadores da etapa Análise nos indicadores da etapa Ações	104
6.3.2	Influência dos indicadores da etapa Ações nos indicadores da etapa Resultados	107
7	CONCLUSÕES	111
7.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	113
7.3	ESTUDOS FUTUROS.....	113
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICE A – QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 1	127
	APÊNDICE B – QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 2	129

1 INTRODUÇÃO

O comportamento da sociedade aponta para a crescente demanda por produtos e serviços que atendam especificamente as necessidades dos consumidores. Variedade, qualidade e preço são alguns fatores que geram impacto na relação entre oferta e demanda, e que sofreram transformações conforme a combinação entre inteligência e conectividade, aliados ao desenvolvimento dos produtos e serviços tradicionais (PORTER; HEPPELMANN, 2014; YIN; STECKE; LI, 2018). Conforme Ungerman, Dedkova e Gurinova (2018), as mudanças do ambiente industrial contribuem intensamente para a competitividade entre as companhias. Frente a isso, as organizações buscam desenvolver novas estratégias capazes de acompanhar tais realidades e melhorar seu desempenho.

O desempenho das empresas é definido como todas as atividades executadas para adquirir valor futuro às organizações (ULLAH; IGBA; SHAMS, 2020). Constatase que um dos principais fundamentos para otimizar o desempenho de uma empresa é a capacidade de atração e retenção de clientes. As abundantes opções no mercado e o acesso rápido às informações são alguns dos aspectos que propiciaram o aumento da exigência dos consumidores. Assim sendo, a compreensão dos elementos que garantem maior satisfação dos clientes adquiriu uma condição de crescente importância dentro do processo de gestão estratégica das corporações (SAYANI, 2015).

As mudanças de comportamento de mercado são recorrentes, de modo que organizações necessitam estar capacitadas a realizar ações de forma rápida frente a tal veracidade. A partir disso, as empresas demandam explorar soluções que aperfeiçoem seus entendimentos quanto aos comportamentos de seus clientes, e assim obtenham melhores resultados que impeçam que seus compradores migrem na direção de produtos concorrentes (PIHA; AVLONITIS, 2015). Levando em conta a importância desses aspectos, é possível identificar a necessidade da análise do impacto das atividades envolvidas na atração e retenção de clientes. Essas atividades estão inseridas no processo de desenvolvimento de mercado, que determina e estimula as operações que resultam na atração do consumidor final (REDMOND, 2018).

Segundo Silva e Lima (2015), o entendimento de indicadores de desempenho é uma importante técnica para suporte da gestão estratégica organizacional das empresas, pois além de monitorar a situação da companhia de modo geral, contribui nas tomadas de decisão e na estruturação de planos de ação. Desse modo, a definição e mensuração de indicadores de desempenho que influenciam na atração e retenção de consumidores estabelece o entendimento do processo de desenvolvimento de mercado.

A investigação de indicadores de desempenho que influenciam no desenvolvimento de mercado demonstra relevância para que se atinja maior concepção dos elementos que estabelecem os resultados das empresas. A questão encontra-se em como estruturar tais indicadores, visto que as companhias trabalham com uma ampla quantidade desses. No momento em que é plausível identificar e sistematizar esses indicadores, é possível mensurar seus impactos no processo de desenvolvimento de mercado.

O estudo busca elevar o desempenho de empresas por meio da análise de indicadores de desenvolvimento de mercado de duas companhias do setor de bebidas. A pesquisa elabora uma proposta teórica com base em revisões sistemáticas da literatura, e conseqüentemente, realiza sua validação conforme a opinião de especialistas da área. Dessa forma, desenvolve-se um instrumento de pesquisa enviado à empresa em estudo, que possibilita, com auxílio do software MONNA, a mensuração dos indicadores de desenvolvimento de mercado da companhia.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com base nas informações apresentadas, o seguinte problema da pesquisa é proposto: como aumentar o desempenho de empresas com base no impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado?

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de solucionar o problema proposto, esta pesquisa possui como objetivo geral propor um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado.

O objetivo é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender a dinâmica do desenvolvimento de mercado.
- b) Identificar e sistematizar os principais indicadores de desenvolvimento de mercado;
- c) Mensurar o impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado nas empresas em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Esta seção apresenta duas perspectivas que justificam a relevância da realização do estudo presente. A primeira delas aborda a influência gerada pelo desenvolvimento de mercado nas empresas atuais, e por isso, justifica a necessidade do trabalho em termos de mercado. O segundo ponto apresentado por esta seção identifica a relevância da atual pesquisa para o meio acadêmico-científico, assim como aponta as lacunas e as oportunidades para desenvolver o estudo.

1.3.1 Mercado

Segundo Marquardt, Olaru e Ceausu (2017), a participação de mercado é diretamente influenciada por estratégias e ações da área de desenvolvimento de mercado, as quais representam exímia importância para atingir a sobrevivência e sustentabilidade econômica das empresas. As corporações que desenvolvem essas técnicas aumentam seu volume de negócio, pois constroem sua base de clientes por meio da aquisição de novos consumidores e da retenção e satisfação de clientes (LAUKKANEN et al., 2013).

O atual contexto competitivo impõe que as empresas desenvolvam ao máximo a sua relação e contato com seus clientes. A capacidade de fortalecer o relacionamento com seus consumidores manifesta-se como aspecto fundamental para obter vantagem competitiva (SANTOURIDIS; VERAKI, 2017). A aproximação dos consumidores junto aos serviços da organização compõe os fundamentos de desenvolvimento de mercado, e reforça a importância da verificação desses elementos. Desse modo, é necessário que a avaliação do impacto das atividades de desenvolvimento de mercado seja realizada de forma cuidadosa e sistematizada, para

que seja revelado como se desperta o desejo de compra no consumidor, assim como de que forma esses indicadores influenciam nos negócios da empresa. Esse fato é válido não somente para a obtenção de novos consumidores, mas também para preservar clientes consolidados pela empresa.

O processo que visa construir técnicas eficientes para desenvolvimento de mercado demonstra complexidade, e por isso, é necessário que se avalie se este realmente está causando efeito nos negócios da empresa. Como tais procedimentos necessitam de investimentos, é necessário que as estratégias adotadas sejam desenvolvidas e aplicadas exatamente conforme o ambiente exige (MORGAN, 2012). Dessa forma, necessita-se que as companhias percebam o contexto e situação do negócio e de que forma essas técnicas podem ser alocadas com o máximo de eficiência possível.

A mensuração do impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado, além de beneficiar a análise de desempenho das empresas, pode revelar características a respeito das organizações que as praticam. Byrom, Medway e Warnaby (2003), Megicks (2007) e Mazzaol, Clark e Reboud (2014) são alguns estudiosos que afirmam que o desenvolvimento de mercado depende de diversos aspectos de uma companhia, entre eles, a inovação e o empreendedorismo. Devido a isso, ao avaliar a maneira que se exerce o desenvolvimento de mercado de empresas, é possível deduzir entendimentos a respeito da cultura compreendida dentro das organizações.

1.3.2 Acadêmico-Científico

A mensuração de desempenho com base no desenvolvimento de mercado demonstra importante função para que as organizações compreendam o impacto de suas ações e estratégias frente ao mercado. De acordo com Redmond (2018), o interesse por parte dos pesquisadores em relação a assuntos referentes ao desenvolvimento de mercado se intensifica conforme o entendimento de seu papel frente aos resultados econômicos das empresas.

Em seu estudo, Lansiluoto et al. (2019) afirmam que as empresas que utilizam técnicas de orientação de mercado se beneficiam de perspectivas financeiras e não financeiras. Para a medição dessas, as companhias necessitam utilizar diferentes variáveis para medição, como o comportamento dos clientes, o desempenho

financeiro e a inovação. Visto que o processo de desenvolvimento de mercado envolve diversos indicadores, torna-se essencial a elaboração de pesquisas que identifiquem os mais influentes.

Olsen, Witell e Gustafsson (2014) buscam determinar como as fases de orientação de mercado se relacionam e contribuem para a satisfação dos consumidores, assim como quais são as atividades que mais influenciam no aumento do consumo dos clientes. Os autores constatam que o entendimento e a investigação das diferentes variáveis envolvidas no processo geram influência na competitividade empresarial. Desse modo, o estudo ratifica a relevância de pesquisas que abordam os efeitos de atividades de desenvolvimento de mercado, e enfatiza a importância de identificar e mensurar o impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado

Entre os estudos que abordam as estratégias e ações de desenvolvimento de mercado, diversos mensuram o desempenho dessas atividades e expõe como essas influenciam na performance da empresa. Entende-se que o desenvolvimento de mercado representa um processo, no qual existe a criação e análise das ações, a prática das próprias e os resultados dessas, frente as organizações. Dessa forma, o presente estudo possui relevância ao mensurar o impacto das atividades de desempenho de mercado conforme a sistemática proposta, o qual propõe uma ordem cronológica para essas etapas.

Destaca-se que os trabalhos presentes na literatura analisam como a orientação de mercado influencia no desempenho de organizações. Segundo Dobni e Luffman (2003), a fase de orientação de mercado representa a fase em que se gera e dissemina a inteligência dentro da empresa, bem como orienta os colaboradores e consumidores a respeito dos produtos e serviços oferecidos. As ações e o resultados provenientes delas englobam atividades seguintes a orientação de mercado, pois são gerados por esse. A atual pesquisa reconhece a oportunidade de mensurar o impacto de todo o processo de desenvolvimento de mercado, que se inicia na fase de orientação de mercado, trafega pela prática das ações e causa resultados às organizações.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta seção apresenta a estrutura do trabalho. A Figura 1 demonstra os capítulos necessários para atingir os objetivos propostos.

Figura 1 - Estrutura da pesquisa



O capítulo 1 apresenta a introdução da pesquisa. Nesta etapa, o estudo evidencia a contextualização e as informações a respeito dos temas abordados. Por conseguinte, são tratados os objetivos, que apresentam os principais propósitos que o trabalho pretende alcançar. A justificativa e relevância demonstram as necessidades de realização da pesquisa e também identificam os trabalhos que se relacionam com o atual estudo. A estrutura da pesquisa também é demonstrada nesta seção.

O capítulo 2 evidencia o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento do modelo de mensuração proposto. Neste capítulo são abordadas as etapas e resultados das revisões sistemáticas realizadas, as quais proporcionaram a construção do conhecimento em relação aos temas abordados. Ainda neste capítulo, são ratificadas as principais características a respeito dos principais temas

da pesquisa, sendo esses: desenvolvimento de mercado, etapas de desenvolvimento de mercado, mensuração de desempenho e indicadores de desempenho.

O capítulo 3 apresenta o desenvolvimento da proposta teórica de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado. No qual demonstra a proposição dos três estágios que segmentam o processo de desenvolvimento de mercado. De mesmo modo que apresenta, dentro da proposta de indicadores de desenvolvimento de mercado, os estudos que pretendem alcançar objetivos semelhantes ao do estudo presente.

O capítulo 4 expõe a metodologia da pesquisa, a qual expressa o enquadramento metodológico, o cenário de aplicação da pesquisa, os procedimentos metodológicos e a matriz de amarração.

O capítulo 5 demonstra a estruturação do modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado. No qual são descritos os instrumentos de pesquisa enviados a especialistas e funcionários da área, assim como os resultados proporcionados pelo software MONNA.

O capítulo 6 apresenta a análise dos resultados da pesquisa. Neste capítulo, é possível identificar o impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado, assim como a correlação entre eles e a influência entre indicadores de diferentes etapas.

O capítulo 7 determina as conclusões atingidas pelo estudo, assim como as limitações e propostas para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme o problema e os objetivos propostos, foram realizadas análises bibliográfica e bibliométrica, com o intuito de justificar e fundamentar a execução do projeto, assim como analisar a dinâmica de desenvolvimento de mercado. A investigação da literatura identificou a necessidade de análises a respeito da temática de desenvolvimento de mercado e de sistemas e indicadores de desempenho.

O desenvolvimento de mercado foi o primeiro assunto abordado, no qual foram apresentados os principais fatores que contribuem para a estruturação das ações de desenvolvimento de mercado e como essas influenciam nos negócios das organizações. Dentro desta seção, foi abordado o tópico que expõe as etapas de desenvolvimento de mercado definidas por diferentes autores, conteúdo que possui função fundamental para a elaboração da proposta teórica de etapas de desenvolvimento de mercado.

Os sistemas de mensuração de desempenho também foram apresentados na etapa de referencial teórico. Identificou-se um grupo de diferentes sistemas de mensuração de desempenho, com o propósito de demonstrar diferentes métodos criados para alcançar o objetivo do trabalho. O tópico que aborda os indicadores de desempenho se encontra nesta seção, assim como informações a respeito do conceito e da importância desses para o processo de mensuração de desempenho.

2.1 DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

A área de desenvolvimento de mercado é constituída por um conjunto de estratégias e ações que focam na atração e na retenção dos consumidores, seja por investigações e intervenções realizadas dentro da empresa ou por procedimentos executados fora dela. O aperfeiçoamento dessas técnicas contribui para que as empresas maximizem seu desempenho de mercado e aumentem a participação dentro desse. Conseqüentemente, converge na aquisição de novos clientes, no aumento do nível de satisfação e permanência dos consumidores e no êxito na competição com os concorrentes (LAUKKANEN et al., 2013).

Os métodos utilizados para captar mercado atuam em favor de gerar contato e estimular a proximidade entre os consumidores e a companhia, assim como na

atração de novos consumidores. Clientes em potencial podem possuir pouca ou nenhuma experiência com os produtos ou serviços oferecidos, e desse modo, desconhecem as utilidades e benefícios desses (BENNER; TRIPSAS, 2012). Por outro lado, a retenção dos clientes pode ser favorecida por estratégias de mercado no sentido de criar vínculo e intimidade entre a empresa e o cliente, no sentido de manter o consumidor ciente e próximo das atividades da companhia.

A conscientização da gerência e dos funcionários quanto a sua importância no processo de aquisição e retenção de clientes é fundamental. No momento em que se entende a relevância da interação com os compradores, os colaboradores tornam-se aptos a entender as rotinas e desejos dos consumidores, e assim, prever e criar ações frente à demanda do comprador (LIU, 2016). Dessa forma, para desenvolver estratégias para desenvolvimento de mercado, e conseqüentemente ações, é necessário mobilizar os funcionários dos diversos setores da companhia, seja aqueles que trabalham atuando diretamente com o público ou aqueles que agem na observação dos hábitos dos consumidores (LIN et al., 2016).

Existem técnicas dentro do grupo de elementos que constitui o processo de desenvolvimento de mercado. Entre elas, destaca-se a ciência do marketing, conceito que aborda diferentes métodos para atração e retenção de clientes. Através da elaboração e da implementação de padrões específicos que visam atração de um mercado alvo, as atividades de marketing afetam diretamente o desenvolvimento de mercado e desempenho econômico de uma empresa (MORGAN et al., 2019)

O ato de buscar e desenvolver inovação em seus processos também exerce importante papel nas atividades de desenvolvimento de mercado de uma empresa. Gupta et al. (2016), afirmam que as técnicas mercadológicas estão diretamente ligadas a cultura da inovação, e dependem dessa para alcançar o sucesso das organizações. O dinamismo do mercado e o acirramento da concorrência entre as empresas obriga que as organizações implementem ações que tragam elementos diferentes quando comparadas com as apresentadas pelos rivais. Em seu estudo, Yuliansyah, Khan e Fadhilah, (2019), encontraram uma intensa relação entre a orientação e desenvolvimento de mercado e o nível de inovação utilizado pelas instituições. Compreende-se que a inovação é um elemento fundamental para o alcance de um desempenho de mercado satisfatório, já que representa um pilar

essencial para o desenvolvimento de práticas de mercado que causem efeito frente aos consumidores.

A busca das organizações em desenvolver atividades que visam o crescimento de mercado instiga que os colaboradores compreendam as necessidades dos clientes. Desse modo, os funcionários devem aperfeiçoar as atividades da empresa em nível de oferecimento e entrega de produtos e serviços a seus consumidores (YULIANSYAH; KHAN; FADHILAH, 2019). Dessa forma, o processo de desenvolvimento de mercado influencia altamente no sucesso das organizações, pois permite que essas desenvolvam estratégias de diferenciação focadas no cliente.

2.1.1 Etapas de desenvolvimento de mercado

A elaboração de estratégias e ações para desenvolvimento de mercado engloba atividades complexas. Desse modo, diferentes estudos propõem classificações que segmentem essas atividades em etapas. Constatam-se estudos que seccionam somente a fase de orientação de mercado, que representa o momento em que as companhias estão desenvolvendo suas estratégias de desenvolvimento de mercado (JAVALGI; MARTIN; YOUNG, 2006; BOUKIS; GOUNARIS; LINGS, 2017). De acordo com as pesquisas encontradas (Quadro 1), a orientação de mercado representa o momento em que a instituição está gerando conhecimento entre seus funcionários, e preparando ações para captar clientes.

Quadro 1 - Etapas de orientação de mercado

(continua)

Título	Periódico	Referência	Etapas
<i>Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications.</i>	<i>Journal of Marketing</i>	Kohli; Jaworski, 1990	(1) Geração de inteligência; (2) Disseminação de inteligência; (3) Capacidade de resposta da inteligência.
<i>Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers.</i>	<i>Journal of Services Marketing</i>	Javalgi et al., 2006	(1) Definição de problemas; (2) Geração de inteligência; (3) Iniciativas de satisfação de serviço.

Quadro 1 - Etapas de orientação de mercado

(conclusão)

Título	Periódico	Referência	Etapas
<i>Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy.</i>	<i>Journal of Marketing Management</i>	Taghian, 2010	(1) Processo de planejamento; (2) Informações utilizadas para elaborar estratégias de mercado; (3) Tomada de decisão da gerência.
<i>Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework.</i>	<i>Journal of Business Research</i>	Raju; Lonial; Crum, 2011	(1) Geração de informação; (2) Disseminação de informação; (3) Capacidade de resposta à informação.
Internal market orientation determinants of employee brand enactment	<i>Journal of Services Marketing</i>	Boukis; Gounaris; Lings, 2017	(1) Geração informal de informações; (2) Geração formal de informações presenciais; (3) Geração formal de informações escritas; (4) Disseminação de informações; (5) Responsividade.

Kohli e Jaworski (1990) descrevem o processo de orientação de mercado, no qual destaca os aspectos que influenciam no desenvolvimento de mercado, bem como as atividades e as consequências dessas para negócios das organizações. Os autores criaram os conceitos de etapas de orientação de mercado mais utilizados ao longo dos anos. Didonet et al. (2012), Tan e Liu (2014) e Iyer et al. (2019) são alguns dos autores que seguiram a mesma lógica de classificação.

As etapas desenvolvidas por Kohli e Jaworski (1990) são as seguintes: (1) Geração de inteligência: possuem o intuito de criar e aprimorar o aprendizado dos colaboradores em relação ao mercado. São métodos que incluem reuniões e discussões com clientes e parceiros comerciais, avaliação de relatórios de venda, análise de bancos de dados de clientes e entre outras atividades; (2) Divulgação da inteligência: trata-se da capacidade da organização em disseminar as informações criadas e desenvolvidas dentro da empresa; (3) Responsividade: demonstra a competência das companhias em responder às situações que o mercado impõe. Representa a capacidade dessas em agir em relação às necessidades de mercado é fundamental. Dentro desse quesito, se encontra a criação das ações de desenvolvimento de mercado.

Javalgi, Martin e Young (2006) analisaram a importância que as informações coletadas em pesquisa de mercado desempenham na orientação de mercado das empresas. A pesquisa aborda a fase inicial de entendimento de mercado, referente a parte de definição das estratégias de desenvolvimento de mercado. Os autores dividiram o processo de orientação de mercado em três partes, sendo elas: (1) definição de problemas; (2) geração de inteligência; (3) iniciativas de satisfação de serviço. A primeira etapa inicia pela análise e descrição da situação que se deseja solucionar. A segunda etapa aborda o aprendizado e o estudo para desenvolver técnicas para resolução do problema. A terceira, por sua vez, a fase de criação das ações para atingir positivamente os clientes.

Taghian (2010) investigou a associação entre orientação de mercado e planejamento de marketing com o desempenho dos negócios de uma empresa. Para isso calculou a importância de fatores que influenciam em cada etapa dos processos. Para segmentar a orientação de mercado, o autor dividiu o processo nas seguintes etapas: (1) processo de planejamento; (2) informações utilizadas para elaborar estratégias de mercado; (3) tomada de decisão da gerência. A primeira etapa consiste no planejamento em como exercer a orientação de mercado. A segunda etapa aborda a coleta e análise das informações necessárias para elaboração das ações de desenvolvimento de mercado. A terceira fase estabelece o processo de decisão da gerência frente as ações que serão executadas. Os resultados do estudo demonstraram uma estreita associação entre orientação de mercado, planejamento de marketing e desempenho de negócio.

Raju, Lonial e Crum (2011) também abordam as etapas para orientação de mercado. A pesquisa relata como atuam a elaboração das atividades de desenvolvimento de mercado dentro das pequenas e médias empresas. Dentro disso, abordam a relação entre os fatores que influenciam a orientação de mercado e a performance de empresa. As etapas elaboradas pelos autores são: (1) geração de informação; (2) disseminação de informação; (3) capacidade de resposta à informação. Os autores seguem a mesma lógica do estudo de Kohli e Jaworski (1990), mas fundamentalmente apresentam o acesso a informação como principal meio para criar ações de desenvolvimento de mercado. Todas as etapas descritas segmentam as atividades das companhias em relação a informação de mercado que essas

recebem, para que depois tais informações auxiliem na construção e execução de ações de desenvolvimento de mercado.

Boukis; Gounaris e Lings (2017) criaram um modelo teórico que explica os impactos da adoção da orientação de mercado nos funcionários. Dessa forma, priorizam a importância das atividades dos funcionários para melhorar a imagem de marca da empresa. As etapas de desenvolvimento de mercado descritas pela pesquisa são cinco: (1) geração informal de informações; (2) geração formal de informações presenciais; (3) geração formal de informações escritas; (4) disseminação de informações; (5) responsividade. Os autores seguem como base o trabalho de Kohli e Jaworski (1990), mas segmentam a primeira etapa proposta por Kohli e Jaworski (1990) em três fases que descrevem diferentes maneiras de gerar informações.

Dobni e Luffman (2003), desenvolveram uma pesquisa que, em termos de definição das etapas para desenvolvimento de mercado, mais se assemelha ao presente estudo. Os autores identificaram perfis comportamentais para instituições que buscam maximizar seu desempenho, com base na orientação e implementação de ações para mercado. Os resultados da pesquisa revelam que a orientação de mercado das companhias esteja relacionada com contextos como intensidade competitiva, turbulência tecnológica e taxas de introdução de novos produtos/serviços.

Existem três etapas que seccionam o desenvolvimento de mercado das empresas (DOBNI; LUFFMAN, 2003). As etapas são: comportamento (orientação para o mercado), ação (estratégia de marketing), resultado (retorno do investimento). A etapa de comportamento se refere à orientação de mercado, processo que é segmentado pelos trabalhos apresentados no Quadro 1, e aborda o aprendizado de mercado por parte dos funcionários e de que forma esses devem atuar frente aos consumidores. A segunda fase é denominada como ação, e referencia o momento em que as atividades de desenvolvimento de mercado são colocadas em prática, reforçando a importância da diferenciação, inovação, foco e liderança de custos. A terceira fase consiste nos resultados causados pelas ações de desenvolvimento de mercado, os quais são atribuídos ao ROI (retorno sobre o investimento).

Dobni e Luffman (2003) determinam que em sua revisão dos artigos mais influentes dos últimos 15 anos, existe uma significativa lacuna no que diz respeito ao escopo e ao impacto da orientação de mercado, fator que reforça a importância da

presente pesquisa. Para futuras pesquisas, os autores constataam a importância de melhorar o entendimento das etapas propostas que dividem o processo de desenvolvimento de mercado.

O presente estudo visa descrever o processo que envolve as atividades de captação e retenção de clientes das companhias. Desse modo, busca demonstrar desde a etapa de entendimento e análise da parte dos funcionários frente ao mercado, as ações, e conseqüentemente os resultados que essas geram para a instituição.

2.2 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), a mensuração de desempenho se trata do processo de desenvolver conhecimento no decisor em relação a situação específica em que ele deseja avaliar. A partir da concepção do próprio decisor, realiza-se a avaliação de desempenho por meio de atividades que identificam, organizam e mensuram ordinalmente e cardinalmente, da mesma maneira que analisam o impacto e gerenciamento de ações.

Os sistemas de mensuração de desempenho alcançaram grande relevância para medição e avaliação de desempenho. O Quadro 2, desenvolvido por Neuenfeldt Júnior (2014), sumariza os modelos mais relevantes para mensuração de desempenho, assim como a descrição de cada um deles.

Os sistemas de mensuração de desempenho apresentados pelo Quadro 2 demonstram que existem diferentes possibilidades para exercer a mensuração de desempenho. É importante relatar que esses sistemas são flexíveis e capazes de se adequarem às situações que se pretende utilizá-los. O usuário da ferramenta possui a liberdade para utilizá-la da melhor maneira possível, já que nem mesmo a literatura científica expõe concordância de qual método deve ser o mais adequado para ser utilizado conforme a situação (SOLIMAN, 2014).

Quadro 2 - Métodos para mensuração de desempenho

(continua)

Método	Principais características	Referência
Administração por objetivos	Técnica de direcionamento de esforços através do planejamento e controle administrativo, no qual as metas são definidas em conjunto entre administrador e seu superior e as responsabilidades são especificadas para cada posição em função dos resultados esperados.	(NUTI; VAINIERI; VOLA, 2017; TZORTZOPOULOS, 2018; WANG; SONG, 2017)
Key Performance Indicators (KPI)	Ferramenta para avaliar o estado de determinada atividade, de maneira que os níveis de uma empresa compreendam a forma como seus trabalhos influenciam no negócio.	(HE; WANG; LIU, 2018; POPOOLA et al., 2018; SCHMUCH et al., 2018)
Balanced Scorecard (BSC)	Traduz a estratégia da organização em um conjunto de medidas capazes de realizar a mensuração do seu desempenho, a fim de se atingir os principais objetivos estratégicos.	(ALIAKBARI NOURI; SHAFIEI NIKABADI; OLFAT, 2019; DINÇER; YÜKSEL; MARTÍNEZ, 2019; MUDA et al., 2018)
Três níveis de desempenho	Considera o estabelecimento de três níveis (organização, processo e executor) de desempenho, de maneira a qual uma empresa ou um sistema pode ser avaliado a partir do cumprimento dos requisitos destes vértices.	(BENMANSOUR; HANDOUZI; MALTI, 2019; MEDEIROS et al., 2019; YU et al., 2018)
Mckinsey 7-S	Modelo de gestão para compreender sete fatores considerados como de determinação para a efetiva mudança de uma organização.	(FAJARTRIYANI et al., 2019; RATSCH; SEWELL; PENNINGTON, 2019; SHAQRAH, 2018)
Baldrige	Presta auxílio às empresas no estímulo ao aperfeiçoamento da qualidade e produtividade, fornecendo as informações para alcançar um alto nível de qualificação dos processos.	(BARROSO MENEZES; MARTINS; OLIVEIRA, 2018; KAMBLE; WANKHADE, 2018; RUBEN; GIGLIOTTI, 2019)
Performance Prism	Metodologia que visa integrar os processos a fim de se criar valor para as partes interessadas no sistema, partindo-se de indicadores capazes de remeter o status no qual a gestão se encontra.	(ESTRADA; SOUSA; LOPES, 2018; NARKUNIENÉ; ULBINAITÉ, 2018; SEVERGNINI; GALDAMÉZ; DE OLIVEIRA MORAES, 2018)
Análise Envoltória de Dados (DEA)	É um método matemático que busca avaliar o desempenho de várias unidades homogêneas, considerando inputs e outputs.	(MARDANI et al., 2017; ROUYENDEGH et al., 2019; YANG; LI, 2018)

Quadro 2 - Métodos para mensuração de desempenho

(conclusão)

Método	Principais características	Referência
<i>Tableau de Bord</i>	Modelo proposto para buscar formas para melhorar o processo de produção e compreender melhor as relações entre as ações e o desempenho alcançado.	(DAMERI, 2015; QUESADO; RODRIGUES; GUZMÁN, 2012; SECUNDO et al., 2010)

Fonte: Adaptado de Neuenfeldt (2014).

Constata-se que os sistemas de mensuração de desempenho são ferramentas que concedem informações em diferentes pontos de vista, entre elas, percepções a respeito de marketing e de clientes (LÄNSILUOTO *et al.*, 2019). Assim sendo, tais métodos podem contribuir para avaliar situações e indicadores que compreendem o processo de desenvolvimento de mercado de uma organização.

Os sistemas de mensuração de desempenho são ferramentas de controle e monitoramento que coletam os dados para compreender o funcionamento dos processos, e assim, identificar o efeito de determinadas ações no rendimento geral das organizações (PUTRI; NUGROHO; PURNOMO, 2019), podem ser utilizadas para determinar o impacto dos indicadores, que deve indicar o resultado de um conjunto de ações do processo de desenvolvimento de mercado. Desse modo, ao identificar o impacto dos indicadores de desempenho, é possível designar a influência desses dentro dos processos das empresas, assim como determinar quais devem ser potencializados. Ao utilizar tais métodos, é possível que se encontrem defeitos ou oportunidades de melhoria dentro do processo de desenvolvimento de mercado (YULIANSYAH; KHAN; FADHILAH, 2019).

2.2.1 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho, segundo Silva e Lima (2015), são utilizados para monitoramento das companhias como um todo, pois auxiliam na tomada de decisão e no desenvolvimento de planos de ação em diversos setores da empresa, contribuindo no suporte de gestão estratégica organizacional. Os autores observam que existe uma tendência mundial pela utilização dos indicadores de desempenho para medição da performance empresarial, já que os executivos percebem, cada vez mais, a importância de medir a eficácia de suas práticas.

Segundo Besselaar e Sandstrom (2019), a identificação dos indicadores de desempenho deve ser realizada de maneira precisa, já que entender o real significado de cada indicador e reconhecer sua importância no processo é a maior dificuldade encontrada pelos agentes. Os mesmos autores afirmam que se os indicadores não se encontram claros, a realidade da empresa não é revelada de maneira correta.

A estruturação de indicadores de desempenho pode ser considerada como uma necessidade de urgência no que diz respeito a tomada de decisão, principalmente em meios complexos e sujeitos a transformações ao longo do processo estratégico (GOMES et al., 2014). Os autores ressaltam que o processo de elaboração desses indicadores consiste em identificar os principais fatores relacionados a determinadas situações, sendo esses, os que mais influenciam nos negócios da companhia. Os indicadores de desempenho representam elementos que ao serem monitorados de forma correta representam grande relevância no processo de mensuração de desempenho de uma empresa.

3 PROPOSTA TEÓRICA DE ETAPAS E INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

Conforme o entendimento dos principais assuntos que auxiliam na resolução do problema de pesquisa, para mensurar o impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado é necessário que esses sejam identificados e segmentados em etapas.

Os tópicos seguintes retratam, primeiramente, uma proposta teórica de etapas que segmentem o processo de desenvolvimento de mercado, conforme as referências identificadas por meio da primeira revisão sistemática. Por conseguinte, é apresentada a proposta teórica de indicadores de desenvolvimento de mercado com base na segunda e na terceira revisão sistemática realizada.

É importante destacar que as etapas e os indicadores propostos nesta seção fazem parte de uma proposta teórica com base em revisões sistemáticas da literatura. A etapa de validação das etapas e indicadores conforme especialistas da área de desenvolvimento de mercados é realizada na fase seguinte da pesquisa.

3.1 PROPOSTA TEÓRICA DE ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

De acordo com a primeira revisão sistemática realizada, comprova-se que a divisão do processo de desenvolvimento de mercado em diferentes estágios facilita a mensuração dos indicadores envolvidos nele. Como todo processo que envolve análise e criação de ações, implementação e investigação dos resultados, constata-se que esse deve ser dividido em estágios que representem o início, meio e fim de um processo. Com base em estudos anteriores, foram desenvolvidas três etapas que segmentam o desenvolvimento de mercado, conforme elucida a Figura 2. As etapas são intituladas como: criação, ação e resultados.

Figura 2 - Etapas de desenvolvimento de mercado



Os indicadores de desenvolvimento de mercado compõem parte de um processo, e por isso, devem apresentar ligação entre eles. Dessa forma, a etapa de criação representa o início do processo, o qual aborda métodos de investigação, planejamento e criação de estratégias e ações. A segunda etapa é representada pelas ações realizadas em contato com os consumidores ou entre funcionários e stakeholders. A terceira etapa retrata os resultados que refletem das estratégias e ações de desenvolvimento de mercado.

Nas próximas seções, são explicadas as três etapas desenvolvidas e de que forma elas devem atuar no processo de desenvolvimento de mercado.

3.1.1 Criação

Para que as ações de desenvolvimento de mercado sejam executadas, é necessário que se desenvolva uma cultura que estimule a orientação dos funcionários em relação ao comportamento do mercado. Conforme Dong et al., (2016) a inteligência de mercado deve ser estimulada dentro das organizações, para que essas sejam capazes de evoluir no processo de aquisição de consumidores. Os mesmos autores afirmam que a disseminação dessas atividades deve ser incentivada em todos os departamentos, para que todos os colaboradores concebam a capacidade de resposta às situações de mercado. A gerência, por sua vez, executa importante papel no estímulo e no aprendizado dos funcionários, e exerce grande influência na construção estratégica de desenvolvimento de mercado, de forma que contribui de forma substancial para o desempenho das organizações (FILATOTCHEV; SU; BRUTON, 2017).

A orientação de mercado se aplica entre as técnicas utilizadas na etapa de criação. A literatura possui materiais referentes aos métodos de orientação de mercado, e os associa ao crescimento do desempenho das empresas de um modo geral. Lansiluoto et al. (2019) cita o trabalho de González-Benito, González-Benito e Muñoz-Gallego (2014) como estudos que demonstram a influência da orientação de mercado na performance de empresas, e que indicam a relevância de fatores como intensidade competitiva, inovação, lealdade do cliente e particularidades de cada setor dentro dessa relação.

Dentro do processo de orientação de mercado são realizados os principais estudos de mercado, que envolvem os indicadores que devem ser levados em conta

antes da criação das ações, assim como as estratégias para desenvolvimento de mercado são desenvolvidas. A equipe deve examinar não somente fatores externos, como a situação de mercado ou a atuação de concorrentes, mas também as estratégias e métodos executados dentro de suas próprias instituições. Esta etapa acarreta em uma extensa coleta e utilização de diversas informações a respeito da situação do mercado recorrente (LÄNSILUOTO et al., 2019), as quais devem contribuir para as próximas etapas de desenvolvimento de mercado, pois além da elaboração das estratégias e ações, é neste estágio que os resultados das ações são analisados e reconhecidos conforme seus efeitos no desempenho da companhia.

O desenvolvimento das estratégias que compõem a etapa de Criação é referente aos indicadores essenciais para o entendimento da situação das empresas frente ao mercado em que atuam. Todos os indicadores inclusos nesta etapa contribuem no processo de desenvolvimento de mercado, do ponto de vista que são analisados pelos agentes da empresa, e assim, utilizados da melhor forma para criação das ações.

3.1.2 Ação

As ações de desenvolvimento de mercado são provenientes de processos de análises e planejamentos realizados dentro das instituições, e assim, colocam em prática as percepções adquiridas pelos colaboradores. As ações podem ser realizadas pelas organizações de maneira interna ou externa. Internamente, se baseiam em treinamentos destinados a aprimorar as habilidades dos colaboradores quanto ao diagnóstico do comportamento dos clientes, assim como remunerações extras aos funcionários que exercem atividades que atraíam consumidores. Externamente, as ações de desenvolvimento de mercado atuam em contato direto com os consumidores, no sentido de abordar e atrair clientes para adquirir os serviços ou produtos da companhia (BOUKIS, 2019), ou em contato com stakeholders, na construção de parcerias e alianças;

Leggett (2016) afirma que, além das qualidades e virtudes dos produtos e serviços, o grande diferencial é demonstrado pela experiência que esses possibilitam ao cliente. As ações de desenvolvimento de mercado devem provocar a impressão aos consumidores de que tais produtos ou serviços proporcionarão experiências satisfatórias a eles. Além disso, auxiliam a etapa de análise por meio de ações que

coletam informações relacionadas aos clientes, para que assim, a própria empresa possa utilizá-las para desenvolver projetos para atração de consumidores.

O estágio intitulado como Ações compreende todas as atividades que são colocadas em prática para o desenvolvimento de mercado de uma companhia. Todos os indicadores apresentados neste estágio não indicam análises ou estudos realizados pela empresa, mas atividades realizadas em contato direto com clientes, funcionários ou stakeholders, após as organizações possuírem o conhecimento necessário para reproduzi-las.

3.1.3 Resultados

Fatores proporcionados por ações de desenvolvimento de mercado, como o aumento do número de clientes, geram resultados financeiros nas organizações. Conforme Yin (2016), as estratégias e ações de desenvolvimento de mercado são primordiais para o aumento de lucro e expansão das vendas de produtos existentes, ou também na difusão de novos produtos e serviços.

Lansiluoto et al. (2019) afirmam que a orientação e a análise de mercado, e consequentemente as ações de desenvolvimento de mercado, colaboram com a verificação dos dados financeiros. Enquanto na etapa Análise são realizadas as observações dos dados, as ações de desenvolvimento de mercado aumentam a gama de possíveis investigações a serem realizadas dentro da instituição. Por sua vez, os resultados causados por esse processo, também podem ser medidos conforme os recursos despendidos.

De acordo com Baumgarth e Schmidt (2010) o desempenho de uma companhia é medido em relação a duas variáveis: de mercado e econômica. O desempenho de mercado é consequência das atividades que atuam diretamente com o consumidor, tal como o aumento da consciência de marca, a aquisição de novos clientes, a fidelização desses e a expansão da participação de mercado. Por outro lado, o desempenho econômico incorpora os resultados financeiros. Apesar de constituírem duas maneiras diferentes de medir a performance de uma empresa, as atividades de mercado também geram influência na variável econômica.

O estágio denominado como Resultados engloba indicadores referentes aos resultados financeiros ou não financeiros da empresa (provenientes de desenvolvimento de mercado). Representam as consequências das estratégias e

ações realizadas, transcritas em dados que interferem no caixa da empresa. Alguns deles não são medidos por valores monetários, mas da mesma forma representam o efeito que o processo de desenvolvimento de mercado causa nos negócios da companhia.

3.2 PROPOSTA TEÓRICA DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

Com o intuito de verificar os principais indicadores que influenciam no processo de desenvolvimento de mercado, foram realizadas duas revisões sistemáticas. Ambas com o propósito de identificar trabalhos que apresentem objetivos similares ao da pesquisa presente e que constatem os principais indicadores que possuem colaboração no desenvolvimento de mercado das empresas. As revisões resultaram em 26 artigos que apresentaram relevância para a construção deste trabalho.

O Quadro 3 expressa as pesquisas que possuem objetivos relacionados ao estudo atual, e que apresentam indicadores de desenvolvimento de mercado. No Quadro 3 é exposto o título do trabalho, o periódico em que o estudo foi publicado, a referência desse e seu objetivo principal.

Quadro 3 - Estudos que abordam objetivos semelhantes ao da atual pesquisa

(continua)

Título	Periódico	Referência	Objetivo
<i>Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms</i>	<i>Journal of Strategic Marketing</i>	Vazquez; Santos; Alvarez, 2001	Analisar quais os efeitos das estratégias de orientação de mercado na inovação e desempenho das empresas.
<i>Internal-market orientation and its measurement</i>	<i>Journal of Business Research</i>	Gounaris, 2006	Desenvolvimento de um instrumento capaz de avaliar o grau de orientação do mercado interno visando desenvolvimento do mercado externo.
<i>Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms</i>	<i>Journal of Production Innovation Management</i>	Ledwith; O'Dwyer, 2009	Vincula orientação de mercado, desempenho de novos produtos e desempenho organizacional em pequenas empresas. Demonstra como essas variáveis se relacionam e colaboram para o sucesso das empresas.

Quadro 3 - Estudos que abordam objetivos semelhantes ao da atual pesquisa
(conclusão)

Título	Periódico	Referência	Objetivo
<i>Performance Evaluation of tangible and intangible aspects of the market area: a case study in a medium industry company</i>	<i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i>	Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010	Construir um modelo de avaliação de desempenho para a área de mercado em uma média empresa industrial, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtiva (MCDA-C).
<i>Should Firms Consider Employee Input in Reward System Design? The Effect of Participation on Market Orientation and New Product Performance</i>	<i>Journal of Production Innovation Management</i>	Wei; Frankwick; Nguyen, 2012	Relaciona como as variáveis de orientação de mercado, participação dos funcionários no sistema de recompensa e desempenho de novos produtos interferem umas nas outras.
<i>Turning customer satisfaction measurements into action</i>	<i>Journal of Service Management</i>	Olsen; Wittel; Gustafsson, 2014	Compreender o processo e as fases da orientação ao cliente. Investigar as relações entre as diferentes fases da orientação e satisfação do cliente. Examinar atividades nas diferentes fases da orientação ao cliente que resultam em maior satisfação do cliente.
<i>Market Orientation and Performance Measurement System Adoption Impact on Performance in SMEs</i>	<i>Journal of Small Business Management</i>	Lansiluoto et al., 2019	Examinar em um contexto de pequenas e médias empresas a associação entre a adoção de orientação de mercado e sistema de mensuração de desempenho e sua relação com o desempenho da empresa.

Buscou-se explorar os trabalhos encontrados nas revisões sistemáticas que possuem maior relação com o presente estudo. Constata-se que todos os estudos abordados possuem o intuito de avaliar indicadores que envolvem estratégias, ações ou resultados de desenvolvimento de mercado

A atual pesquisa possui como objetivo mensurar o impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado. Vázquez, Santos e Álvarez (2001) identificam como a orientação de mercado afeta o desempenho das empresas pelo ponto de vista da inovação. O trabalho de Gounaris (2006), por sua vez, mensura o impacto exercido pelas atividades de orientação do mercado interno no desenvolvimento do mercado externo. Enquanto Olsen, Wittel e Gustafsson (2014) avaliam o desempenho da empresa com enfoque na satisfação do consumidor, e como o processo de orientação de clientes pode influenciar nesse fator. É possível observar que os artigos expostos

abordam indicadores de desenvolvimento de mercado, e possuem o propósito de avaliar o desempenho das organizações a partir deles, mas com diferentes perspectivas do ponto de vista de performance e resultados.

O presente estudo busca criar relações entre os diferentes indicadores de desenvolvimento de mercado. Wei, Frankwick e Nguyen (2012) analisam a relação entre as variáveis internas da empresa (orientação de mercado e participação dos funcionários no sistema de recompensa) e o desempenho de novos produtos. Enquanto Ledwith e O'dwyer (2009) também objetivam encontrar relação entre diferentes variáveis (orientação de mercado, desempenho de novos produtos e desempenho organizacional) e como essas contribuem com o desempenho da empresa. Os estudos analisados realizam associações entre indicadores que influenciam no desenvolvimento de mercado. A atual pesquisa, por sua vez, projeta identificar a relação entre alguns dos indicadores abordados pelos estudos analisados, assim como inclui outros indicadores determinados como relevantes para o desempenho das organizações.

Lansiluoto et al. (2019) investiga, no contexto de pequenas e médias empresas, o desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho frente a orientação de mercado. Enquanto Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) possuem como objetivo a mensuração de desempenho da área de mercado, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtiva (MCDA-C). Por sua vez, agrupam os indicadores dentro do conceito de stakeholders, vendas e imagem. A pesquisa atual visa, ao identificar o impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado, mensurar o desempenho desses. Mas por outro lado, a proposta de reunião de indicadores em grupos é realizada de modo distinto, e visa estabelecer relação entre os indicadores que influenciam no desenvolvimento de mercado.

Apesar da similaridade dos trabalhos encontrados na literatura com o presente estudo, a atual pesquisa os organiza os indicadores de todo o processo desenvolvimento de mercado de maneira sistemática. Ainda que diversas pesquisas demonstrem que os indicadores possuem relações uns com os outros, esses estudos não indicam por meio de etapas, a relação que eles possuem em etapas diferentes do processo de desenvolvimento de mercado.

Todos os trabalhos abordados identificam seus próprios indicadores de desenvolvimento de mercado, os quais auxiliaram na construção da proposta de indicadores desenvolvida nesta seção. O Quadro 4 demonstra os indicadores

apontados como de maior relevância para o desenvolvimento de mercado das empresas. Todos os indicadores propostos são compatíveis aos 26 artigos abordados na segunda e terceira revisão sistemática. Além das referências utilizadas para elaborar esses indicadores, o Quadro 4 apresenta a descrição e as principais influências que esses devem causar no processo de desenvolvimento de mercado das organizações.

Quadro 4 - Indicadores de desenvolvimento de mercado

(continua)

Indicador de desenvolvimento de mercado	Definição/influência para desenvolvimento de mercado	Referência
Consumidores	Aponta o comportamento dos consumidores em relação aos produtos/serviços oferecidos. Baseia-se na análise e leitura de dados e informações referentes ao comportamento dos clientes. A demanda, poder de compra, tendências e mudanças de consumo são alguns dos aspectos que caracterizam esse indicador.	Ramaswai; Flynn; Nilakanta, 1993; Auh; Menguc, 2007; Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010; Rollins; Bellenger; Johnston, 2012; Lages; Piercy, 2012; Olsen; Witell; Gustafsson, 2014; Bulkot; Pashchuk, 2017;
Concorrentes	Avalia os produtos/serviços, técnicas, posicionamentos e programas desenvolvidos pelos concorrentes, além da intensidade competitiva deles. Aborda informações que podem ser utilizadas como referência para a companhia desenvolver suas estratégias e ações de desenvolvimento de mercado.	Auh; Menguc, 2007; Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010
Novos produtos	Analisa o desempenho de novos produtos difundidos pela organização. Cria demandas e adapta a companhia às mudanças de mercado. A análise deste indicador permite avaliar a aceitação dos consumidores, e assim examinar as principais características para sucesso de difusão de novos produtos no mercado.	O'Dwyer; Ledwith, 2009; Frosén et al., 2012 Tan; Liu, 2014; Lansiluoto et al., 2019
Relacionamento	Engloba o relacionamento entre os funcionários e como esses interagem com clientes e stakeholders. Avalia e estimula maneiras para que funcionários estabeleçam proximidade com os clientes, para que esses criem vínculo com a empresa. Cria oportunidades para constituir associações com stakeholders.	Gounaris, 2006; Gronholdt; Martensen, 2006; O'sullivan; Abela, 2007; Lamberti, Noci, 2009; Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010; Stanko; Bonner, 2013;
Inovação	Métodos e técnicas inovadoras referentes ao processo de desenvolvimento de mercado. Aperfeiçoa fatores como a coleta e análise de dados, a qualidade do serviço, a comunicação entre setores, a elaboração de novos produtos e a criação de ações para desenvolvimento de mercado.	Ramaswai; Flynn; Nilakanta 1993; Vasquez; Santos; Alvarez, 2001; Tan; Liu, 2014; Dalla Pozza; Goetz; Sahut, 2018; Liu, Chen, 2018

Quadro 4 - Indicadores de desenvolvimento de mercado

(continuação)

Indicador de desenvolvimento de mercado	Definição/influência para desenvolvimento de mercado	Referência
Marca	Representa os valores que criam a identidade do negócio. A análise e desenvolvimento da marca são fundamentais para o êxito das ações de mercado, pois oferecem suporte de imagem e posicionamento para que as ações sejam realizadas de modo atraente frente aos concorrentes.	Sajtos, 2005; Wong; Merrilees, 2007; Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010; Iyer et al., 2018
Treinamento	Desenvolve habilidades e competências exigidas pela pelas atividades de desenvolvimento de mercado. A execução dessas estratégias e ações depende de quão preparados se encontram os agentes envolvidos.	Gounaris, 2006; Lages; Piercy, 2012
Ação promocional	Ações que oferecem produtos ou serviços com preços mais atraentes do que os já oferecidos pela empresa. Contribui na aquisição de novos clientes e pode melhorar o desempenho financeiro da empresa.	Frosén et al., 2012
Rede de alianças	Formação de alianças entre empresas do mesmo ou de diferentes setores. Permite a troca e compartilhamento de informações, conhecimentos e serviços. Facilita a criação de ações que dependam de agentes externos para serem realizadas.	Kandemir; Yaprak; Cavusgil, 2006
Interatividade com o cliente	Criação de projetos que estimulem a interação dos clientes com as atividades da empresa, como auxílio na solução de problemas, discussão de questões críticas e palpites para maior aceitação dos produtos ou serviços.	Stanko; Bonner, 2013
Sistema de remuneração	Sistemas de remuneração que contemplam os funcionários de acordo com a produtividade ou captação de clientes. Demonstra a atenção da gerência em relação aos funcionários, e estimula esses na criação de novos projetos e desenvolvimento de suas atividades.	Gounaris, 2006;
Pesquisa de mercado	Pesquisas realizadas com o intuito de entender a percepção dos clientes em relação aos serviços e produtos da empresa. Captam informações que são utilizadas como base para desenvolvimento de análises e ações de desenvolvimento de mercado.	Sajtos, 2005
<i>Market Share</i>	Métrica não financeira que indica a participação de mercado da empresa. Além de definir o posicionamento da empresa frente ao mercado, pode ser utilizada para comparar a situação da organização perante os concorrentes.	Ramaswai; Flynn; Nilakanta 1993; Auh; Menguc, 2007; Frosén et al., 2012; Bulkot; Pashchuk, 2017; Lansiluoto et al., 2019

Quadro 4 - Indicadores de desenvolvimento de mercado

(conclusão)

Indicador de desenvolvimento de mercado	Definição/influência para desenvolvimento de mercado	Referência
Fluxo de caixas das operações	Valor financeiro que indica a diferença entre as entradas e saídas de movimentações necessárias de uma operação.	Auh; Menguc, 2007; Lonial et al., 2008; Lansiluoto et al., 2019
ROI	Valor financeiro que determina se a operação realizada oferece o retorno que justifique a aplicação dos recursos investidos.	Auh; Menguc, 2007; Lonial et al., 2008; Lansiluoto et al., 2019
Receita de novos produtos	Valor financeiro que expressa a venda dos produtos desenvolvidos ou difundidos no mercado recentemente.	Frosén et al., 2012
Receita de novos clientes	Valor financeiro que expressa a aquisição de produtos da empresa por clientes que os estão adquirindo pela primeira vez.	Gronholdt; Martensen, 2006; Frosén et al., 2012
Retenção de clientes	Dados e informações que expressam a aquisição de produtos por clientes que já os adquiriram em outros momentos.	Gronholdt; Martensen, 2006; Frosén et al., 2012

Todos os indicadores propostos necessitam ser divididos em diferentes etapas de desenvolvimento de mercado, pois englobam diversos pontos de vista. Em etapas futuras do trabalho, realiza-se o desdobramento desses indicadores, que consiste na obtenção de fatores que representam a relevância e as características de cada indicador.

Os indicadores possuem relevância para o processo de desenvolvimento de mercado em diferentes momentos e circunstâncias. Alguns indicadores possuem a característica de analisar informações ou comportamentos, enquanto outros se denominam como ações práticas de contato com os consumidores ou colaboradores das organizações. Ainda é possível observar indicadores que abordam as consequências que as estratégias e ações de desenvolvimento de mercado provocam nas organizações. Desse modo, as etapas de desenvolvimento de mercado propostas segmentam esses indicadores conforme o momento em que esses atuam.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta cinco seções que constituem o delineamento metodológico para o desenvolvimento deste estudo. A primeira seção estabelece o enquadramento metodológico, na qual são abordadas as diferentes classificações da pesquisa. A seção seguinte apresenta o cenário em que o estudo é aplicado. A terceira seção fundamenta os procedimentos metodológicos, visto que demonstra as etapas desenvolvidas para conclusão da pesquisa. Na quarta seção é apresentada a matriz de amarração.

4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

As pesquisas científicas devem estar categorizadas conforme pressupostos metodológicos para que sejam consideradas coerentes (MARCONI; LAKATOS, 2017). O Quadro 5 apresenta o enquadramento metodológico do presente estudo.

Quadro 5 - Enquadramento metodológico

Classificação	Enquadramento
Natureza	Aplicada
Método Científico	Indutivo
Abordagem	Qualitativa
	Quantitativa
Objetivos	Exploratória
	Descritiva
Procedimentos metodológicos	Bibliográfica
	Revisão Sistemática
	Estudo de caso
	Modelagem

A natureza da pesquisa se enquadra como aplicada, pois engloba estudos que possuem como propósito solucionar questões identificadas em um ambiente ou situação específica (GIL, 2017). O método científico utilizado é o indutivo, pois são apontadas as características semelhantes em grupos de indivíduos conforme os sinais indicados em uma fração da população (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Quanto aos objetivos, o presente estudo se classifica como exploratório, pois atinge proximidade com o tema abordado, para que se defina os objetivos necessários para desenvolvimento do trabalho (MATIAS-PEREIRA, 2016). A pesquisa também se

categoriza como descritiva, pois descreve os aspectos de determinado grupo, com o uso de técnicas padronizadas para coleta de dados (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Quanto a abordagem, o estudo é classificado como qualitativo e quantitativo. São apresentadas informações que expõe e qualificam as características dos indicadores abordados. Também são realizados procedimentos matemáticos que quantificam o impacto dos indicadores (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O estudo se enquadra em quatro procedimentos metodológicos. Utiliza a pesquisa bibliográfica, pois necessita de embasamento teórico proveniente de artigos científicos, de modo que apresente entendimento dos principais assuntos abordados (MATIAS-PEREIRA, 2016). A revisão sistemática é executada por meio de um protocolo que proporciona uma pesquisa metódica e que propicia resultados abrangentes em relação ao tema estudado (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). A pesquisa realiza a implementação de seu modelo em uma empresa, fator que a caracteriza como um estudo de caso, que coleta e analisa informações de indivíduos de um ambiente específico (YIN, 2010). O procedimento denominado como modelagem também é executado, de modo que, por meio de representações simplificadas da realidade, auxilie no entendimento da situação da empresa, e assim releve concepção do ambiente analisado (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

4.2 CENÁRIO

O cenário da pesquisa é constituído por duas empresas do ramo de bebidas, sendo elas, a CVI Refrigerantes Ltda. e a Fruki Bebidas S.A. Ambas organizações atuam no segmento de produção, comercialização e distribuição de bebidas e possuem fábricas instaladas no Rio Grande do Sul. A pesquisa realiza a mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado de organizações do setor de bebidas, de modo que desenvolve um modelo que possa ser utilizada por outras empresas do mesmo setor.

A CVI Refrigerantes Ltda. foi fundada no ano de 1977 e possui sua fábrica instalada em Santa Maria (RS), além de Centros de Distribuição em Passo Fundo e Vale do Rio Pardo e centros responsáveis exclusivamente pela distribuição de produtos em Bagé e Sant'Ana do Livramento (COMPANHIA VOTOBEL INVESTIMENTOS, 2020). A empresa totaliza 25 mil metros de área construída e

opera em quatro linhas de produção (uma de envase para latas, duas de embalagens de PET e uma de embalagens de vidro) e possui capacidade de produção de 400 milhões de litros de bebidas por ano (COMPANHIA VOTOBEL INVESTIMENTOS, 2020). Além disso, a companhia trabalha com produtos das linhas The Coca-Cola Company, Heineken, Monster e Leão Alimentos e Bebidas.

A Fruki Bebidas S.A foi fundada no ano de 1924, no município de Arroio do Meio (RS). Em 1971, a empresa transferiu sua matriz para a cidade de Lajeado – RS, onde situa-se atualmente, em uma área de 25 mil m², que conta com sete linhas de produção automatizadas com capacidade de produção de 420 milhões de litros de bebida por ano (FRUKI BEBIDAS S.A, 2020). A organização possui Centros de Distribuição nas cidades de Osório – RS, Porto Alegre – RS, Pelotas – RS, Santo Angelo – RS, Canoas – RS e Blumenau – SC. As marcas comercializadas pela companhia, além dos produtos Fruki, são os seguintes: Frukito, Água da Pedra, Elev, COM/TEM, BELLAVISTA (FRUKI BEBIDAS S.A, 2020).

Quanto ao segmento em que as companhias estão inseridas, o setor de bebidas é responsável por 3% do valor de produção da indústria de transformação brasileira (IBGE, 2017). O nível de concorrência do setor de bebidas é caracterizado por elevados investimentos no âmbito de marketing (CERVIERI et al., 2014). Dessa forma, as empresas do setor compreendem a importância do desenvolvimento de estudos que visam desenvolver análises e ações para atração e retenção de consumidores. Os autores ainda afirmam que o peso econômico gerado pelo setor se deve a grandes empresas produtoras de refrigerantes e cervejas, no entanto, as pequenas e médias empresas conquistam gradativamente seu espaço, e competem para atender diferentes nichos do mercado consumidor.

Segundo Barros (2018), o mercado de bebidas não alcoólicas apresenta elevada competição, pois manifesta alta concentração de empresas líderes em *market share*. A autora afirma que o Brasil está entre os três maiores produtores e consumidores de refrigerantes no mundo, e que a prioridade das empresas do setor é o consumo interno. Apesar disso, essa realidade não é exclusivamente nacional, de maneira que se demonstra em esfera global, por meio de fusões, aquisições e licenciamento de marcas (BARROS, 2018).

Segundo a pesquisa do IBGE, 2017, o refrigerante é o principal tipo de bebida produzido no Brasil, e representa 42% de todo o segmento de bebidas não alcoólicas (IBGE, 2017). Tal dados demonstra a relevância de produtos oferecidos pela CVI

Refrigerantes Ltda. e da Fruki Bebidas S.A para o mercado. Dentro disso, destaca-se que para manter ou aumentar o número de vendas da companhia (diante da alta produção das empresas do setor no país), é importante que a CVI Refrigerantes Ltda. e a Fruki Bebidas S.A desenvolva projetos que investiguem as atuais condições do mercado e que visem promover os produtos da empresa.

O alto nível de consumo de bebidas não alcoólicas do país, aliado aos elevados investimentos em marketing do setor, revelam como a competitividade do segmento de bebidas não alcoólicas se mantém aquecida. Desse modo, empresas que não desenvolvem atividades voltadas para o aumento da competitividade, podem perder clientes e conseqüentemente prejudicar seus negócios. A área de desenvolvimento de mercado visa a atração e retenção de clientes, e assim, auxilia no aumento de desempenho das corporações.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos e solucionar o problema de pesquisa, o desenvolvimento deste trabalho é dividido em diferentes etapas. A Figura 3 demonstra o fluxograma que apresenta as etapas da pesquisa.

Figura 3 - Fluxograma de etapas da pesquisa



A pesquisa desenvolveu nove etapas fundamentais para conclusão do trabalho.

4.3.1 Etapa 1 - Referencial teórico

A partir da questão de pesquisa, buscou-se por pesquisas relacionadas ao tema do estudo presente. A investigação foi elaborada através de três revisões sistemáticas realizadas nas bases de periódicos *Scopus* e *Web of Science (WoS)*. A plataforma *Scopus* é a base de dados que engloba o maior número de resumos e citações da literatura revisada por pares (SCOPUS, 2020). Enquanto a *WoS* oferece acesso a textos completos disponíveis em mais de 45 mil publicações periódicas (WEB OF SCIENCE, 2020).

As buscas objetivam analisar a literatura a respeito de quais são as etapas que segmentam o processo de desenvolvimento de mercado e quais são os indicadores de desenvolvimento de mercado. A questão de pesquisa consiste em: como aumentar o desempenho de empresas com base no impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado? As palavras, sinônimos e combinações reconhecidas como fundamentais para a busca de trabalhos relacionados ao tema foram submetidas às bases de pesquisa, até que se encontraram as *strings* desejadas. O Quadro 6 demonstra as *strings* utilizadas em cada revisão sistemática e seus objetivos.

Quadro 6 - Revisões Sistemáticas

Revisão Sistemática	String	Objetivo
Revisão Sistemática 1 (RS1)	TITLE-ABS-KEY ((strategies OR actions OR stages OR steps) AND (market orientation)).	Analisar a literatura a respeito de quais são os estágios que segmentam o processo de desenvolvimento de mercado.
Revisão Sistemática 2 (RS2)	TITLE-ABS-KEY ((strategies OR actions OR objectives OR indicators) AND (market development) AND (performance measurement)).	Analisar a literatura a respeito de quais são os indicadores de desenvolvimento de mercado.
Revisão Sistemática 3 (RS3)	TITLE-ABS-KEY((strategies OR actions OR indicators OR stages OR steps) AND (market development OR market orientation) AND (performance measurement OR performance evaluation)).	Analisar a literatura a respeito de quais são os indicadores de desenvolvimento de mercado.

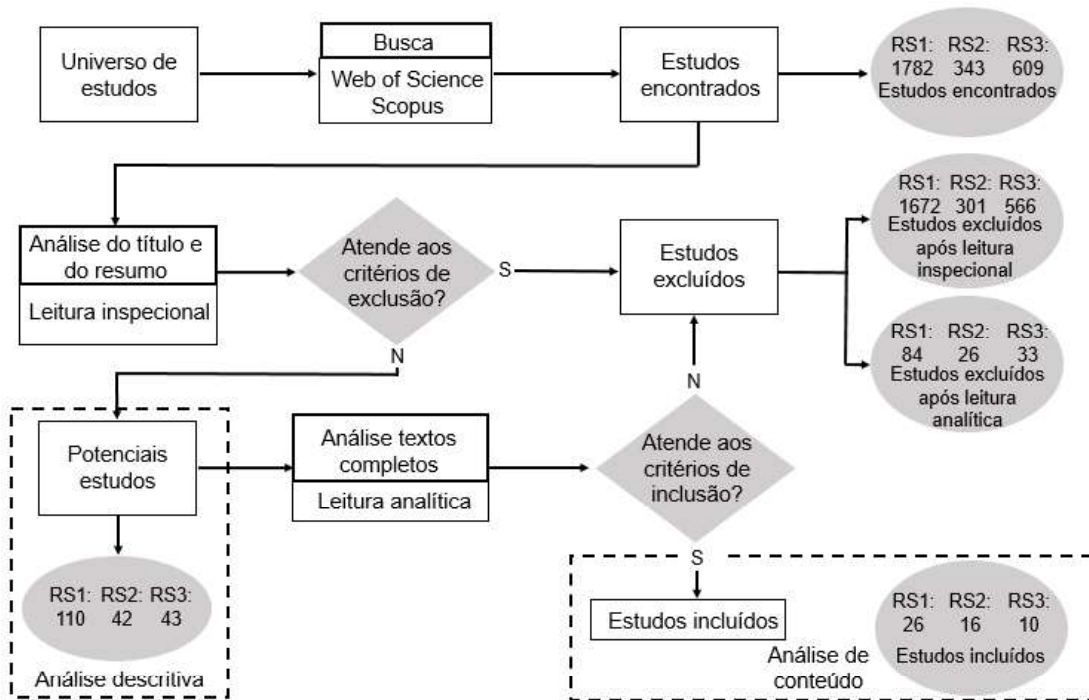
Posteriormente à definição da *string* a ser utilizada, foram encontrados resultados equiparados ao presente estudo. A pesquisa buscou artigos completos, publicados apenas em periódicos, e somente aqueles que compreendem os idiomas inglês, português e espanhol. O filtro de áreas foi adicionado à pesquisa, de modo que se compreenda que apenas essas áreas apresentariam trabalhos com objetivos similares ao do presente estudo, sendo elas: de negócios, de gestão e contabilidade, de engenharia, de decisão científica e de economia e de econometria e finanças.

Após a busca nas bases de periódicos *Scopus* e *Web of Science*, foram identificados os artigos que possuem relação com o presente estudo, de acordo com as *strings* utilizadas. Desse modo, foi realizada a leitura inspeccional, que inclui a análise de título e resumo dos artigos. Os artigos que atenderam aos critérios de exclusão da leitura inspeccional foram descartados, sendo eles:

- Trabalhos que possuem títulos e resumos que não estão relacionados com a temática da revisão.

Os artigos que não atenderam os critérios de exclusão foram denominados como potenciais estudos. Consequentemente, foi executada a leitura analítica desses artigos, a qual engloba a análise dos textos completos dos artigos. Os trabalhos que não atenderam ao critério de inclusão da leitura analítica foram excluídos, enquanto os que atenderam ao critério foram denominados como estudos incluídos. O critério de inclusão da leitura analítica estabelece que os artigos, ao abordarem um contexto de mensuração de desenvolvimento de mercado, apontem indicadores de desenvolvimento de mercado. A Figura 4 apresenta as etapas executadas para a realização das três revisões sistemáticas (RS1, RS2 e RS3).

Figura 4 - Fluxograma de condução das revisões sistemáticas



Fonte: adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015).

O desenvolvimento de mercado compreende diferentes atividades, e requer que essas sejam primeiramente elaboradas e analisadas para que sejam transformadas em ações práticas, e para que assim, essas gerem resultados aos negócios das companhias. Desse modo, o processo que envolve estratégias e ações de desenvolvimento de mercado deve ser dividido em etapas.

A primeira revisão sistemática apresentou o intuito de encontrar etapas de desenvolvimento de mercado, sendo esses, termos que segmentassem as estratégias e ações de desenvolvimento de mercado em partes diferentes, e que representassem o início, meio e fim desse processo. A revisão resultou em um total de 26 artigos que propuseram etapas de desenvolvimento de mercado. O Quadro 7 demonstra os artigos resultantes dessa revisão.

Quadro 7 - Análise da revisão sistemática 1

Revisão Sistemática	Autores
Revisão Sistemática 1	(KOHLI; JAWORSKI, 1990; ATUAHENE-FIMA; KO, 2001; LANGERAK, 2003; AKYOL; AKEHURST, 2003; DOBNI; LUFFMAN, 2003; AZIZ; YASIN, 2004; KAYNAK; KARA, 2004; JAVALGI et al., 2005; GOUNARIS, 2006; GEBHARDT; CARPENTER; SHERRY, 2006; JAVALGI; MARTIN; YOUNG, 2006; ZHOU; CHAO; HUANG, 2009; SORENSEN, 2009; SONG; DI BENEDETTO; PARRY, 2009; ZAKARIA; ABDUL-TALIB, 2010; TAGHIAN, 2010; PLESHKO; HEIENS, 2011; RAJU; LONIAL; CRUM, 2011; MALHOTRA; LEE; USLAY, 2012; DIDONET et al., 2012; TAN; LIU, 2014; BOUKIS; GOUNARIS; LIN, 2017; NAZRI; OMAR; HASHIM, 2018; IYER, 2018; ZEBAL, 2018; BOUKIS, 2019)

A segunda e a terceira revisão sistemática apresentaram o mesmo objetivo. Ambas foram destinadas para estabelecer indicadores de desenvolvimento de mercado. O levantamento de indicadores é fundamental para a construção da proposta teórica, e por isso, foram realizadas duas revisões sistemáticas com *strings* diferentes, para que um número maior de indicadores fosse encontrado.

A revisão sistemática 2 identificou um total de dezesseis artigos que apresentaram indicadores de desenvolvimento de mercado, enquanto a revisão sistemática 3 totalizou dez artigos que abordaram os indicadores desejados. O Quadro 8 apresenta os artigos resultantes de ambas as revisões.

Quadro 8 - Análise das revisões sistemáticas 2 e 3

(continua)

Revisão Sistemática	Autores
Revisão Sistemática 2	RAMASWAMI; FLYNN; NILAKANTA, 1993; BHARGAVA; DUBELAAR; RAMASWAMI, 1994; VÁZQUEZ; SANTOS; ALVAREZ, 2001; SAJTOS, 2005; GOUNARIS, 2006; KANDEMIR; YAPRAK; CAVUSGIL, 2006; AUH; MENGUC, 2007; YIN; MERRILEES, 2007; LAMBERTI; NOCI, 2009; O'SULLIVAN; ABELA, 2009; LEDWITH; O'DWYER, 2009; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; JIN, 2013; STANKO; BONNER, 2013; GAMA, 2017; MARQUARDT; OLARU; CEAUSU, 2017

Quadro 8 - Análise das revisões sistemáticas 2 e 3

(conclusão)

Revisão Sistemática	Autores
Revisão Sistemática 3	GRONHOLDT; MARTENSEN, 2006; LONIAL et al., 2008; LAGES; PIERCY, 2012; ROLLINS; BELLENGER; JOHNSTON, 2012; FROSEN et al., 2013; OLSEN; WITELL; GUSTAFSSON; 2014; BULKOT; PASHCHUK, 2017; DALLA POZZA; GOETZ; SAHUT, 2018; LIU; CHEN, 2018; LANSILUOTO et al., 2019

Entre os resultados encontrados, alguns artigos apresentam maior destaque pela sua similaridade com o estudo presente. Todos os 52 artigos resultantes das três revisões sistemáticas abordam temas referentes a etapas ou indicadores de desenvolvimento de mercado, assim como exercem importância para a realização desta pesquisa. As seguintes seções que apresentam o referencial teórico da pesquisa, as quais compõem o embasamento do trabalho, são resultantes das revisões sistemáticas realizadas.

4.3.2 Etapa 2 - Identificação de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado

Para alcançar os objetivos propostos pelo estudo, foi necessário realizar a identificação das etapas e dos indicadores de desenvolvimento de mercado. Para isso, foram desenvolvidas três revisões sistemáticas que seguem um protocolo de planejamento que envolve identificação dos estudos, seleção e extração desses para síntese e avaliação de seus resultados. Desse modo, o processo para verificar as etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado foi desenvolvido conforme um método sistemático que contribuiu para a análise dos artigos presentes na literatura.

Este estágio constituiu a base para o desenvolvimento da proposta teórica do presente estudo. Visto que compreende todos os artigos encontrados na literatura que apresentam as principais percepções sobre quais são as etapas e indicadores presentes no processo de desenvolvimento de mercado das companhias. Desse modo, foi possível criar um documento com todos os artigos selecionados pela pesquisa, e para que assim, pudesse ser executada a próxima etapa do trabalho.

4.3.3 Etapa 3 - Elaboração da proposta teórica de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado

Após se obter as informações do estado da arte referente às etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado, foi possível elaborar a proposta teórica, que apresenta etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado propostos conforme os artigos encontrados na literatura científica.

A pesquisa apresenta a proposta teórica que segmenta o processo de desenvolvimento de mercado em três etapas, sendo elas: análise, ação e resultados. Dentro deste capítulo, foram abordadas as causas de seccionar o processo de desenvolvimento de mercado nas três etapas propostas, assim como os principais trabalhos que influenciaram na construção destes conceitos.

A segunda seção da proposta teórica constituiu a proposição dos indicadores de desenvolvimento de mercado. A proposta apresentou, em primeiro lugar, os estudos que visam atingir objetivos semelhantes ao da atual pesquisa. Após isso, foram apresentados os indicadores propostos pelo presente trabalho, suas definições e influências no desenvolvimento de mercado das empresas e as referências que prestaram suporte para a determinação desses. A Figura 5 demonstra a proposta teórica de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado.

Figura 5 - Proposta teórica de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado



Foi constatado que após elaboração da proposta teórica, foi possível identificar, do ponto de vista da literatura, quais são as principais etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado. A proposta também apresentou uma sistematização

dos indicadores dentro das etapas sugeridas, de modo que seja possível visualizar o processo de desenvolvimento de mercado como um todo, no qual estão inseridas as fases iniciais e de construção de ações, as próprias ações que interagem com agentes e clientes das empresas e o estágio em que se pode avaliar o resultado dessas ações.

4.3.4 Etapa 4 - Elaboração do instrumento de pesquisa 1

A proposta teórica do estudo foi desenvolvida conforme o entendimento do conteúdo presente na literatura. Desse modo, é importante que se obtenha a percepção de pessoas que possuem experiência na área de desenvolvimento de mercado, de modo que essas possam confirmar as informações obtidas pelos artigos científicos.

Esta fase consistiu na elaboração de um instrumento de pesquisa capaz de validar as etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado estabelecidos pela proposta teórica. Através dele, foi possível obter as percepções de especialistas que estão inseridos na área de desenvolvimento de mercado. O instrumento de pesquisa 1 encontra-se no Anexo A.

O instrumento de pesquisa 1 foi composto por questões discursivas que se referem a aprovação ou não das etapas de desenvolvimento de mercado, e se essas realmente segmentam de maneira correta o processo. Assim como interpelou os entrevistados a respeito da disponibilidade e aprovação dos indicadores de desenvolvimento de mercado propostos. Todas as questões foram de caráter aberto, de modo que permitissem que os especialistas dissertassem livremente sobre suas opiniões

4.3.5 Etapa 5 - Aplicação do instrumento de pesquisa 1

Nesta etapa, o instrumento de pesquisa 1 foi destinado a sete especialistas da área de desenvolvimento de mercado para que esses expusessem suas concepções a respeito das etapas e indicadores propostos, e para que assim, auxiliassem no processo de validação da proposta teórica.

O Método Fuzzy Delphi foi definido para a aplicação do instrumento de pesquisa 1, pois demanda que os entrevistados respondam ao instrumento de pesquisa apenas uma vez, de modo que reduz o número de entrevistas e o tempo de

investigação (BUI *et al.*, 2020). O método leva em conta a opinião completa dos especialistas, e dessa forma auxilia na tomada de decisão, além de diminuir o custo e tempo da pesquisa (LEE; WU; TSENG, 2018). Estima-se que o número necessário de entrevistados deve variar entre cinco e vinte (HASSON; KEENEY; MCKENNA, 2000).

Assim que concluída a aplicação do instrumento de pesquisa 1, foram recebidos os resultados provenientes da percepção dos especialistas, e assim se obteve as etapas que segmentam o processo de desenvolvimento de mercado, bem como os indicadores a serem utilizados no estudo.

4.3.6 Etapa 6 - Elaboração do instrumento de pesquisa 2

Após se obter as etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado, foi possível elaborar o instrumento de pesquisa 2, que apresentou questões direcionadas para os agentes que exercem atividades na área de desenvolvimento de mercado das empresas CVI Refrigerantes Ltda. e Fruki Bebidas S.A. O instrumento abordou questionamentos relacionados ao impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado e a relação entre eles. O instrumento de pesquisa 2 encontra-se no Apêndice B.

A pesquisa aborda três tipos de questionamentos. O primeiro tipo de questionamento abordou o impacto dos dezoito indicadores de desenvolvimento de mercado conforme a percepção dos colaboradores das empresas expostas. O segundo tipo de questionamento abordou duas questões a respeito da relação entre indicadores de diferentes etapas. Visto que essas etapas se complementam, pois indicam o início, meio e fim do processo de desenvolvimento de mercado, questiona-se como os indicadores de diferentes estágios se relacionam entre si. O terceiro tipo de questionamento apresentou três questões discursivas que demandam sugestões e observações dos entrevistados a respeito das etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado.

4.3.7 Teste da proposta de modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado

Nesta etapa, o instrumento de pesquisa 2 foi enviado aos agentes que atuam no desenvolvimento de mercado das companhias CVI Refrigerantes Ltda e Fruki

Bebidas S.A. Os funcionários da área responderam ao instrumento conforme o impacto que os indicadores causam no desempenho das empresas e a relação entre os indicadores de diferentes etapas. Dez funcionários da CVI Refrigerantes Ltda. e dez funcionários da Fruki Bebidas S.A. colaboraram com a pesquisa,

Esta etapa é denominada como teste, pois apresenta os primeiros questionamentos que o trabalho realizou diretamente à empresa em estudo. Desse modo, assim que alcançados os resultados do teste, foi possível mensurar os indicadores e iniciar a avaliação dos resultados desses.

O software MONNA que foi utilizado para mensurar os indicadores da pesquisa foi testado em um momento anterior, e demonstrou eficiência ao utilizar uma amostra de 6 resultados, sendo esse o número mínimo de envios do instrumento de pesquisa 2 para os funcionários da área de desenvolvimento de mercado da CVI Refrigerantes Ltda e da Fruki Bebidas S.A.

4.3.8 Etapa 8 - Mensuração dos indicadores

Assim que obtido os resultados do teste, no qual consiste na aplicação do instrumento de pesquisa 2, foi utilizado o software MONNA para mensurar os indicadores quanto ao seu impacto no desempenho de organizações. O software MONNA realiza os cálculos do método MOORA (Multi-Objective Optimization on the basis of ratio analysis), de modo que classifica as alternativas da pesquisa e testa seus resultados por meio do método de Rede Neural Artificial (RNA) (BAIERLE, 2019). Os autores afirmam que se trata de uma ferramenta acessível a ponto de qualquer pessoa ser capaz de utilizá-la.

Além disso, o software MONNA apresenta o coeficiente de correlação de Pearson, que determina se existe relação estatísticas entre as variáveis analisadas (LY; MARSMAN; WAGENMAKERS, 2018). Assim que executado os procedimentos do software MONNA, foi possível mensurar os indicadores de desempenho de acordo com seu impacto no processo de desenvolvimento de mercado da empresa, assim como foi apontada a relação entre esses indicadores.

4.3.8.1 MOORA

O método MOORA, proposto inicialmente por Brauers e Zavadkas (2006) é responsável pela classificação e ranqueamento das alternativas obtidas pelo estudo, e deve ordenar os indicadores de desenvolvimento de mercado quanto a seu impacto, determinando quais indicadores devem ser maximizados e quais devem ser minimizados. Se comparado a outros métodos multicritério de tomada de decisão, o MOORA apresenta maior eficiência em termos de tempo computacional, simplicidade, cálculos matemáticos e tipo de informação (KAZANCOGLU; OZTURKOGLU, 2018). Desse modo, além de corresponder às necessidades para alcançar o objetivo da pesquisa, o método MOORA manifesta características que facilitam a avaliação dos resultados do estudo.

O MOORA fornece a Taxa Média Global (TMA), que é utilizada como parâmetro de saída pela Rede Neural Artificial, que analisa e fornece o nível de correlação entre os indicadores do estudo. Para iniciar o cálculo do método MOORA, foi necessário montar uma matriz de decisão que contenha os dados obtidos pelo estudo, conforme a equação 1 (BAIERLE *et al.*, 2020).

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Na matriz, x_{ij} representa a medida de desempenho alcançada pela alternativa i^{th} do critério j^{th} , m é o número da alternativa e n retrata o número do critério. Desse modo, cada alternativa em um critério é comparada ao denominador que simboliza todas as alternativas relacionadas a esse critério. Quando a matriz de decisão apresenta números negativos ou grandes para um critério é utilizado um procedimento de normalização, no qual o denominador é concebido pela raiz quadrada da soma dos quadrados de cada critério (ZAVADSKAS *et al.*, 2007). Essa relação é demonstrada na equação 2.

$$X_{ij}^a = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m X_{ij}^2}} (j = 1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

x_{ij} representa um número adimensional situado dentro do intervalo [0,1], que corresponde ao desempenho normalizado alternativa i^{th} do critério j^{th} . Desse modo, para a otimização multiobjetivo, os desempenhos normalizados são adicionados em caso de maximização, caso positivos para os atributos, e subtraídos para minimização, caso negativo para o produto (BAIERLE *et al.*, 2020). A otimização multiobjetivo é demonstrada pela equação 3.

$$Y_i = \sum_{j=1}^g X_{ij}^a - \sum_{j=g+1}^n X_{ij}^a \quad (3)$$

Conforme a equação 3, g é o número de atributos a serem maximizados, e $(n - g)$ é o número de critérios a serem minimizados. A avaliação da alternativa em relação aos demais critérios é representado pelo y_i . A ponderação dos dados é determinada pelo tomador de decisões (BAIERLE *et al.*, 2020).

O software MONNA utiliza os valores normalizados das alternativas proporcionados pelo Método MOORA. Esses valores representam os desempenhos normalizados de cada alternativa, que são utilizados para fornecer entradas e saídas dos dados, de modo que se utilize a Rede Neural Artificial para mais confiabilidade e rapidez na simulação dos dados (BAIERLE *et al.*, 2020).

4.3.8.2 Rede Neural Artificial

A Rede Neural Artificial (RNA) soluciona questões por meio do processamento contínuo de dados e apresenta crescimento de sua utilização nos ambientes de negócios (PAGELL; SHEVCHENKO, 2014; DUTTA; DUTTA; RAAHEMI, 2017). O método de RNA é utilizado para criar um conjunto de conexões entre neurônios agrupados em camadas (OSMANBEGOVIĆ; SULJIĆ, 2012) e deve estabelecer as relações entre os indicadores de desenvolvimento de mercado entre as diferentes etapas propostas.

A Rede Neural Artificial (RNA) testa a estrutura das alternativas e critérios desenvolvidos pelo estudo. Os dados de entrada para a RNA são os retornos dos critérios, a Taxa Média Global (TMA) é o atributo de saída, que é calculado pelo MOORA. Para utilizar RNA, é necessário utilizar um conjunto de dados de treinamento e outro para teste. O MONNA usa um modo de validação cruzada, que divide os dados de treinamento originais em objetos de treinamento e validação, de modo que simula as previsões de novos objetivos (XU et al., 2018). Essa técnica é utilizada quando o conjunto de dados é pequeno e não pode ser segmentado em dados de treinamento e de validação (BAIERLE *et al.*, 2020).

O software MONNA fornece o ranking de indicadores propostos pelo estudo, sendo que identifica os mais relevantes até os menos importantes para a tomada de decisão, com base na opinião dos entrevistados.

4.3.8.3 Coeficiente de Correlação de Pearson

O coeficiente de correlação de Pearson é a medida linear da dependência entre dois critérios diferentes, seus valores variam entre -1 e 1, e acima de 0,7, a Correlação de Pearson pode ser determinada como satisfatória (LY; MARSMAN; WAGENMAKERS, 2018). Esse coeficiente é gerado automaticamente pelas redes neurais artificiais através do software MONNA, e indica se a modelagem está estruturada de maneira coerente e se existe correlação entre as variáveis (BAIERLE, 2019).

A equação 4 demonstra o Cálculo de Correlação de Pearson entre os critérios denominados como X e Y, que refletem os resultados de um estudo.

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (4)$$

Quanto mais o coeficiente de correlação se aproximar de 1, maior é a relação entre duas variáveis, de modo que se uma variável aumenta, outra também aumenta seu valor. Por outro lado, se o coeficiente indicador valor muito menor que 1 ou negativo, demonstra que enquanto uma variável aumenta, outra diminui. Desse modo, o MONNA, através do Coeficiente de Correlação de Pearson, define se a modelagem

dos indicadores é satisfatória ou é necessária a substituição de determinados indicadores (BAIERLE, 2020).

4.3.9 Etapa 9 - Avaliação dos resultados

Esta etapa consistiu na análise dos resultados provenientes do software MONNA. Foi possível identificar o grau de impacto de cada indicador proposto pela pesquisa, e assim, determinar quais devem ser maximizados ou minimizados dentro da empresa, de modo que as atividades que otimizam os indicadores de maior grau de impacto possam ser intensificadas.

A correlação apresentada entre os indicadores de desempenho também é uma informação importante, já que ao estabelecer a ligação entre esses, foram definidos quais indicadores geram influência sobre outros, de modo que determine que ao intervir em determinados indicadores, conseqüentemente, estará atuando em favor de outros.

Assim que realizada a avaliação dos resultados do modelo de mensuração, foi possível demonstrá-los aos funcionários da CVI Refrigerantes Ltda. e da Fruki Bebidas S.A, para que esses compreendam a realidade da empresa e estabeleçam ações que atuem em seus indicadores de desenvolvimento de mercado.

4.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração fundamenta-se em um quadro que consiste na relação entre o problema de pesquisa e o restante dos procedimentos do estudo. Cada coluna adquire uma numeração, enquanto a linha de amarração se refere a coluna que aquele elemento está amarrado. O Quadro 9 apresenta a matriz de amarração da pesquisa.

Quadro 9 - Matriz de amarração da pesquisa

Problema de Pesquisa (1)	Objetivo Geral (2)	Objetivos Específicos (3)	Fundamentação Teórica (4)	Metodologia (5)	Coleta de Dados (4)	Título do Trabalho (7)
Como mensurar o impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado?	Propor um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado.	Analisar a dinâmica do desenvolvimento de mercado.	Desenvolvimento de mercado	Revisão Sistemática	Revisão Sistemática 1	Proposta de um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado.
		Identificar quais são os principais indicadores de desenvolvimento de mercado.	Etapas de desenvolvimento de mercado			
		Sistematizar os indicadores de desenvolvimento de mercado.	Mensuração de desempenho	Software Monna	Revisão Sistemática 3	
		Construir um modelo de mensuração com base no indicadores identificados.	Indicadores de desempenho			
Amarração	1	2	2 e 3	2 e 3	4 e 5	2 e 5
		Testar a modelagem proposta.				

Fonte: Adaptado de Mazzon (2018).

A matriz de amarração facilita a percepção do leitor perante ao trabalho, de modo que proporciona o entendimento da associação entre os componentes do estudo para se alcançar o objetivo proposto. A matriz permite que os pesquisadores compreendam as conexões entre teoria, metodologia, resultados e implicações, de modo que contribui para a eficiência do estudo (MAZZON, 2018).

5 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

O presente capítulo aborda a estruturação do modelo de mensuração proposto para mensurar o impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado. Na primeira seção é apresentada as características e detalhes da coleta de dados gerada pelo instrumento de pesquisa 1, a qual valida a proposta teórica elaborada pelo estudo. Na segunda seção são apresentadas as particularidades da coleta de dados concebida pelo instrumento de pesquisa 2, o qual é aplicado nas empresas CVI Refrigerantes Ltda e Fruki Bebidas S.A. A segunda seção aborda a construção do modelo de mensuração do estudo.

5.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA 1

O instrumento de pesquisa 1, que engloba os questionamentos presentes no Apêndice A, foi aplicado no mês de junho de 2020. O instrumento foi desenvolvido na plataforma de formulário Google, e enviado para o e-mail de 7 especialistas da área de desenvolvimento de mercado. Os entrevistados residem no Brasil, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, além da cidade de San Lorenzo, no Paraguai e na cidade de Santa Fé, na Argentina. O Quadro 10 apresenta as experiências profissionais dos sete especialistas entrevistados.

A aplicação do instrumento de pesquisa 1 foi realizada conforme o Método Fuzzy Delphi. O método implica no envio do instrumento para os especialistas apenas uma vez, de modo que sejam levadas em conta todas as percepções dos entrevistados.

Quadro 10 - Experiências profissionais dos especialistas entrevistados

(continua)

Entrevistados	Experiências profissionais
Especialista 1	Professor universitário e consultor empresarial. Experiência na área de gestão e Engenharia com ênfase em Administração da Produção e Engenharia de Produção. Atua principalmente nos temas: Planejamento estratégico, Análises multicritérios, Planejamento Industrial, Gestão por processos e Gestão Ambiental.

Quadro 10 - Experiências profissionais dos especialistas entrevistados

(conclusão)

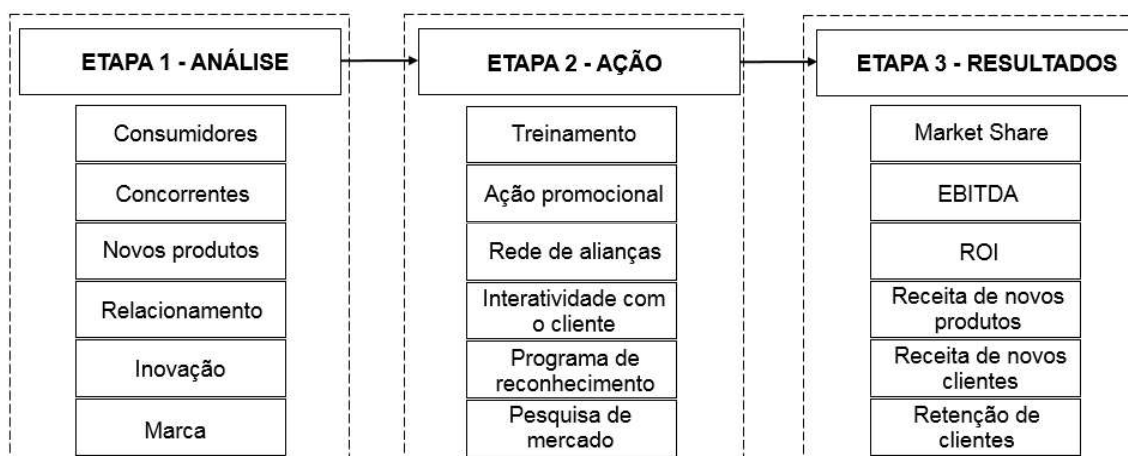
Entrevistados	Experiências profissionais
Especialista 2	Professor universitário e consultor em Planejamento de negócios, Mudança organizacional, Planejamento estratégico e Gerenciamento de projetos, Reengenharia de processos e negócios, Projetos de investimento, Estratégias de desenvolvimento para pequenas e médias empresas, Desenvolvimento social e econômico, Desenvolvimento industrial e Desenvolvimento de Oportunidades de Negócios.
Especialista 3	Gerente na área de desenvolvimento de mercado em empresa do setor de alimentos e bebidas. Experiência em Gerenciamento de Marketing, Vendas, Planejamento de Negócios, Pesquisa de Mercado, Shopper Marketing, Liderança, Competitividade, Estratégia, Negociação e Gestão de eventos.
Especialista 4	Professor universitário com foco em finanças e inovação. Coordenador de Ambiente de Inovação que conta com um ambiente de Coworking, Incubadora Tecnológica e Aceleradora de Projetos. Experiência na área de Administração e Engenharia de produção, consultor empresarial nas seguintes áreas: Finanças, Inovação e Competitividade, Ambientes de Inovação, Planejamento e Gestão Estratégica, Avaliação de Desempenho, Análise de Investimentos.
Especialista 5	Professor universitário com experiência nas áreas de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção, com ênfase nas seguintes temáticas: Métodos Quantitativos e Econométricos, Finanças Comportamentais, Gerenciamento de Riscos; Análise de Eficiência Técnica e Inovação.
Especialista 6	Professor universitário e especialista em vendas e marketing, modelos de previsão e como os produtos, serviços e comportamentos se adaptam. Desenvolve projetos de consultoria em marketing e estratégia para organizações industriais e varejistas, buscando a conexão dos projetos empresariais com projetos de pesquisa. Possui ênfase em mercadologia, integrando os seguintes temas: Estratégia de marketing e comportamento do consumidor, Health services research, Value in health, Precificação, Gestão do canal e do varejo, Inteligência artificial com aplicações práticas no varejo e na indústria, Previsão do potencial de mercado, de demanda e de vendas.
Especialista 7	Professor universitário com experiência na área de Engenharia de Produção. Atua nos temas de pesquisa: Automação avançada e robótica, Indústria 4.0, Gestão da inovação.

De acordo com Never (2015), no momento em que entrevistas adicionais não geram novas informações a respeito das temáticas do estudo, alcança-se o ponto de saturação. Nesta pesquisa, o número de sete entrevistados foi o suficiente para alcançar este ponto. Todos os respondentes possuem o mesmo nível de relevância para o estudo.

O instrumento de pesquisa 1 apresentou quatro questões abertas, nas quais os especialistas puderam expor livremente suas opiniões a respeito da proposta teórica do trabalho. A primeira questão requer que os entrevistados analisem se as três etapas propostas representam o processo de desenvolvimento de mercado, e se esses possuem sugestões a respeito de termos que possam retratar melhor essa realidade. As outras três questões abordam, respectivamente, as etapas Análise, Ações e Resultados, de modo que interpelam se os especialistas possuem sugestões a respeito dos indicadores compreendidos em cada etapa. As questões do instrumento de pesquisa 1 se encontram no Apêndice A.

Assim que foram analisadas as respostas do instrumento de pesquisa 1, foi possível desenvolver o mapeamento das etapas e dos indicadores de desenvolvimento de mercado validados pelos especialistas, como demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Mapeamento de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado



Segundo a percepção de alguns dos entrevistados, a etapa 1, intitulada como Criação, não representa as atividades exercidas no primeiro estágio de desenvolvimento de mercado. Conforme os entrevistados, a denominação transmite

o entendimento de que neste estágio, a empresa estará apenas criando técnicas e estratégias de desenvolvimento de mercado. Os indicadores presentes nesta etapa demonstram a necessidade de serem analisados e examinados conforme suas particularidades. Desse modo, optou-se por substituir o nome da etapa de Criação por Análise. Pois a principal atividade exercida na etapa é a análise de cada indicador, e a criação das ações será consequência deste processo.

Segundo os especialistas, o indicador denominado como Sistema de Remuneração, alocado na segunda etapa de desenvolvimento de mercado, não representa o conceito de atribuir gratificações aos funcionários que apresentaram bons resultados em seus ofícios. Na concepção dos entrevistados, o indicador Sistema de Remuneração retrata o ato de destinar cargos e salários para os funcionários. Um especialista sugeriu que a denominação do indicador fosse substituída por Programa de Reconhecimento. Este indicador corresponde ao ato de reconhecer os resultados alcançados pelos funcionários, de modo que esses sejam remunerados conforme sua produtividade e captação de clientes.

Na etapa de Resultados, indicador denominado como Fluxo de caixa das operações foi substituído pelo indicador EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização). O EBITDA representa os lucros da empresa antes restituir os juros, impostos, depreciação ou amortização (BOUWENS; DE KOK; VERRIEST, 2019). O EBITDA leva em conta apenas os lucros e despesas ocorridos na operação, sem levar em conta as demais despesas da companhia, de forma que demonstra da melhor forma os resultados financeiros provenientes da área de desenvolvimento de mercado.

Os entrevistados sugeriram pontos de vista para serem analisados na etapa de Resultados. A satisfação do consumidor foi um dos enfoques propostos, sendo que demonstra como os consumidores estão reagindo aos produtos e serviços das empresas. A importância de avaliar o Market Share quanto a seu volume e valor também foi destacada, de modo que seja possível analisar o tamanho do mercado conquistado e de que forma isso traz resultados para a companhia. Assim como a análise socioambiental, que agrega no controle e otimização da estratégia empresarial, bem como aumentam o desempenho financeiros das companhias (HENRI; BOIRAL; ROY, 2016). Esses pontos são relevantes para compreender a geração de valor das atividades de desenvolvimento de mercado e exercem

importância para demonstrar os resultados gerados pelas companhias para a sociedade.

Existem diferentes efeitos que as atividades de desenvolvimento de mercado causam para o âmbito econômico, social e ambiental. A presente pesquisa possui foco nos resultados econômicos que as análises e ações de desenvolvimento de mercado causam em uma empresa, de modo que serão abordados diretamente com funcionários das empresas CVI Refrigerantes Ltda e Fruki Bebidas S.A. Desse modo, a satisfação do consumidor e impactos socioambientais não serão abordados como indicadores, já que o estudo não apresentará interação com clientes da empresa.

5.2 DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES

Além do conceito de cada indicador apresentado no trabalho, existe a necessidade de segmentá-los de acordo com os diferentes aspectos apresentados por estes. O desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado foi realizado conforme os resultados das revisões sistemáticas da literatura. Dessa forma, este estágio da pesquisa auxilia no entendimento dos fatores que influenciam na investigação dos indicadores.

O Quadro 11 apresenta o desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise, o qual demonstra os fatores que devem ser analisados ao interpretar o impacto de cada indicador.

Quadro 11 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise

(continua)

Consumidores	Concorrentes	Novos produtos	Relacionamento	Inovação	Marca
Satisfação do cliente (OLSEN; WITELL; GUSTAFSSON, 2014; BULKOT; PASCHUK, 2017)	Qualidade de produtos e serviços dos concorrentes (BULKOT; PASCHUK, 2017)	Desenvolvimento de novos produtos da empresa (STANKO; BONNER, 2013; FROSÉN et al., 2012; LANSILUOTO et al., 2019))	Fornecedores (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010)	Produto (STANKO; BONNER, 2013; LANSILUOTO et al., 2019)	Força da marca frente ao cliente (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; IYER et al., 2018)

Quadro 11 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise

(conclusão)

Consumidores	Concorrentes	Novos produtos	Relacionamento	Inovação	Marca
Histórico de compra (OLSEN; WITELL; GUSTAFSSON, 2014)	Poder econômico dos concorrentes (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010)	Aceitação de novos produtos (LANSILUOTO et al., 2019)	Funcionários (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010)	Processo (Tan; LIU, 2014; LIU; CHEN, 2018)	Atividades de desenvolvimento da marca (IYER et al., 2018)
Necessidades dos consumidores (STANKO; BONNER, 2013; OLSEN; WITELL; GUSTAFSSON, 2014)	Preço dos produtos e serviços dos concorrentes (BULKOT; PASCHUK, 2017)		Consumidores (STANKO; BONNER, 2013)		

O impacto do indicador consumidores é medido conforme o diagnóstico do comportamento dos consumidores ao longo do tempo (OLSEN; WITELL; GUSTAFSSON, 2014), de maneira que aborde a satisfação, o histórico de compra e a necessidade dos clientes. As atividades inseridas no indicador concorrentes geram impacto nos negócios das companhias e devem ser analisados conforme a qualidade e o PREÇO de seus produtos e serviços, assim como seu poder econômico (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

A avaliação de como a companhia desenvolve seus novos produtos e o nível de aceitação deles pelo mercado elucida a análise do indicador Novos produtos (LANSILUOTO et al., 2019). O indicador relacionamento envolve o nível de aproximação que a empresa cria com os fornecedores e consumidores, e internamente, entre os funcionários da organização (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

O indicador inovação estabelece seu desdobramento de acordo com a forma que as atividades inovadoras da empresa estão sendo conduzidas, seja no desenvolvimento de seus produtos ou em seus processos (LIU; CHEN, 2018). As atividades desenvolvidas na concepção da marca e a sua força perante aos consumidores e concorrentes evidencia o desdobramento do indicador Marca (IYER et al., 2018).

O Quadro 12 apresenta o desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ação. Este desdobramento determina como avaliar o impacto de cada indicador, por meio das características das atividades de desenvolvimento de mercado.

Quadro 12 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações

Treinamento	Ação promocional	Rede de alianças	Interatividade com o cliente	Programa de reconhecimento	Pesquisa de mercado
Leitura das necessidades dos clientes (LAGES; PIERCY, 2012)	Direcionada a grandes clientes (FROSÉN et al., 2012)	Com empresas de mesmo setor (KANDERMIR; YAPRAK; CAVUSGIL, 2006)	Website (STANKO; BONNER, 2013)	Conforme captação de clientes (GOUNARIS, 2006)	Website (SAJTOS, 2005; BENTLEY; DASKALOVA; WHITE, 2017)
Orientação para os funcionários (GOUNARIS, 2006)	Direcionada a pequenos clientes (FROSÉN et al., 2012)	Com empresas de setores diferentes (KANDERMIR; YAPRAK; CAVUSGIL, 2006)	Eventos (STANKO; BONNER, 2013)	Conforme retenção de clientes (GOUNARIS, 2006)	Eventos (SAJTOS, 2005; BENTLEY; DASKALOVA; WHITE, 2017)
Geração de ideias (LAGES; PIERCY, 2012)			Fechamento da venda (STANKO; BONNER, 2013)		Fechamento da venda (SAJTOS, 2005; BENTLEY; DASKALOVA; WHITE, 2017)

O desdobramento do indicador treinamento representa as características que a empresa busca desenvolver em seus funcionários por meio de programas de capacitação. A leitura das necessidades dos clientes, a orientação e a geração de ideias dos funcionários realizam função significativa para a captação e retenção dos consumidores (LAGES; PIERCY, 2012). A ação promocional pode ser desdobrada conforme as atividades destinadas a grande ou pequenas empresas, de modo que existam mudanças nas ações conforme a dimensão de seu público (FROSÉN et al., 2012).

O desdobramento do indicador redes de alianças indica a formação de sociedades entre empresas do mesmo ou de diferentes setores (KANDERMIR; YAPRAK; CAVUSGIL, 2006). O desdobramento do indicador interatividade com o cliente se refere a forma que acontece a interação com o consumidor, seja por meio de eventos ou websites, ou mesmo no contato com o cliente no momento de fechamento da venda. Este tipo de aproximação fortalece os laços entre consumidor e empresa, além de ampliar o entendimento das necessidades dos clientes (STANKO; BONNER, 2013).

O indicador programa de reconhecimento corresponde em contemplar os funcionários conforme sua produtividade nas atividades de desenvolvimento de mercado (GOUNARIS, 2006). Desse modo, seu desdobramento consiste no exito nas atividades de captação e de retenção de consumidores. O desdobramento do indicador de Pesquisa de mercado corresponde a como as pesquisa são realizadas, seja por websites, eventos ou no momento de fechamento venda do produto ou serviço (BENTLEY; DASKALOVA; WHITE, 2017)

O Quadro 13 apresenta o desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa de Resultados.

Quadro 13 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados

(continua)

Market Share	EBITDA	ROI	Receita de novos produtos	Receita de novos clientes	Retenção de clientes
Global (BULKOT; PASHCHUK, 2017)	Global (LONIAL, et al., 2008)	Global (LONIAL, et al., 2008)	Grandes clientes (FROSÉN, et al., 2012)	Grandes clientes (FROSÉN, et al., 2012; GRONHOLDT; MARTENSEN, 2006)	Grandes clientes (FROSÉN, et al., 2012; GRONHOLDT; MARTENSEN, 2006))
Segmentado (BULKOT; PASHCHUK, 2017)	Segmentado (LONIAL, et al., 2008)	Segmentado (LONIAL, et al., 2008)	Pequenos clientes (FROSÉN, et al., 2012)	Pequenos clientes (FROSÉN, et al., 2012; GRONHOLDT; MARTENSEN, 2006))	Pequenos clientes (FROSÉN, et al., 2012; GRONHOLDT; MARTENSEN, 2006))
Volume (AUH; MENGUC, 2017)					

Quadro 13 - Desdobramento dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados

(continuação)

Market Share	EBITDA	ROI	Receita de novos produtos	Receita de novos clientes	Retenção de clientes
Valor (AUH; MENGUC, 2017)					

O desdobramento do indicador Market Share é determinado em volume, que indica a quantidade em unidades do produto que foram comercializadas em comparação ao mercado, e em valor, que leva em consideração o montante gerado pelas vendas (AGENDOR, 2020). O indicador Market Share também pode ser desdobrado em nível global, de modo que indica a presença da empresa no âmbito mundial, e em nível segmentado, que representa a presença da companhia em seu segmento ou no segmento do produto (STATISTA, 2019). Do mesmo modo, são desdobrados os indicadores EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) e ROI (retorno sobre o investimento), sendo possível analisar os lucros ou retornos das empresas frente ao mercado global ou em relação ao segmento em que a companhia está inserida (NETO; ALMEIDA, 2020).

O desdobramento dos indicadores receita de novos produtos e receita de novos clientes (FROSÉN et al., 2012) pode ser definido conforme o tamanho da demanda de cada consumidor, sejam eles grandes empresas ou pequenos estabelecimentos. O indicador retenção de clientes refere-se aos resultados do comportamento dos clientes após adquirirem produtos ou serviços da empresa, e também pode ser desdobrado conforme a dimensão de demanda dos clientes (GRONHOLDT; MARTENSEN, 2006; FROSÉN et al., 2012).

A elaboração dos desdobramentos dos indicadores de desenvolvimento de mercado facilita o entendimento dos objetivos desta pesquisa, assim como auxilia na aplicação do instrumento de pesquisa 2, o qual contará com as percepções dos funcionários da empresa CVI Refrigerantes Ltda e Fruki Bebidas S.A. É fundamental que o instrumento de pesquisa 2 contenha as informações necessárias para que os funcionários das empresas não apresentem dúvidas ao demonstrar suas opiniões a respeito da atual pesquisa.

5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA 2

O instrumento de pesquisa 2, que aborda os questionamentos apresentados no Apêndice B, foi desenvolvido na plataforma de formulário Google e enviado por meio do *LinkedIn* para funcionários de duas empresas do setor de bebidas, no mês de outubro de 2020. A aplicação do instrumento de pesquisa 2 foi executada de acordo o Método Fuzzy Delphi, de modo que foi enviado uma única vez para os entrevistados, de forma que levou em conta todas as considerações dos colaboradores.

O instrumento de pesquisa 2 abordou um total de 23 questões, apontadas no Apêndice B. Dentro disso, 18 dessas questões questionam o impacto de cada indicador de desenvolvimento de mercado. Os entrevistados demonstraram suas convicções de acordo com os níveis de respostas da escala Likert, que aborda níveis de 1 a 5. Sendo que o número 1 demonstra que o indicador possui um impacto muito baixo nas atividades da empresa, enquanto o número 5 indica o nível de impacto muito alto. O instrumento também conta com duas questões que interpelam a relação entre os indicadores de diferentes etapas do modelo. Nestes questionamentos, os colaboradores assinalam se existe interferência dos indicadores da etapa anterior aos indicadores da etapa posterior. Também foram abordadas 3 questões abertas, nas quais os respondentes concedem suas observações e sugestões a respeito dos indicadores e das etapas de desenvolvimento de mercado.

5.3.1 Coleta de dados

O instrumento de pesquisa 2 foi enviado para 55 contatos por meio de *LinkedIn*. Os possíveis colaboradores atuam em setores que contribuem com a área de desenvolvimento de mercado das empresas CVI Refrigerantes Ltda. e Fruki Bebidas S.A. Vinte agentes colaboraram com a pesquisa, sendo que dez exercem suas funções na empresa CVI Refrigerantes Ltda. e dez atuam na companhia Fruki Bebidas S.A. O Quadro 14 demonstra o setor e a empresa em que cada um dos entrevistados exerce suas atividades profissionais.

Quadro 14 - Setores e empresas em que os entrevistados exercem suas atividades profissionais

Entrevistados	Setor	Empresa
Entrevistado 1	Estratégico de desenvolvimento de mercado	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 2	Estratégico de desenvolvimento de mercado	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 3	Vendas	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 4	Estratégico de desenvolvimento de mercado	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 5	Estratégico de desenvolvimento de mercado	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 6	Trade Marketing	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 7	Trade Marketing	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 8	Vendas	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 9	Vendas	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 10	Estratégico de desenvolvimento de mercado	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 11	Vendas	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 12	Estratégico de desenvolvimento de mercado	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 13	Vendas	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 14	Vendas	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 15	Estratégico de desenvolvimento de mercado	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 16	Vendas	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 17	Vendas	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 18	Estratégico de desenvolvimento de mercado	CVI Refrigerantes Ltda.
Entrevistado 19	Vendas	Fruki Bebidas S.A
Entrevistado 20	Trade Marketing	CVI Refrigerantes Ltda.

O instrumento de pesquisa 2 obteve a participação de nove funcionários que realizam atividades profissionais no setor de vendas. Os empregados do setor de vendas deste estudo são denominados como vendedores, e se relacionam diretamente com os consumidores. O desempenho do setor de vendas permite a retenção ou a perda de clientes, que remete a valorização da organização segundo a percepção dos consumidores (RIBEIRO; BARBOSA; MONTEIRO, 2020).

Entre os vinte entrevistados da pesquisa, oito deles executam suas funções no setor estratégico de desenvolvimento de mercado. Esses colaboradores são responsáveis pelo planejamento das atividades de desenvolvimento de mercado, de forma que realizam a gestão da criação e da concretização de atividades de captação e retenção de clientes. Entre suas funções, são incumbidos de realizar previsões com base em fatos concretos sobre o comportamento dos consumidores, assim como

analisam situações internas e externas da empresa, para busca de oportunidades de desenvolvimento de mercado (OLIVEIRA; ANJOS, 2017).

Entre os entrevistados, três colaboradores executam funções no setor de Trade Marketing. O Trade Marketing realiza a integração das funções dos setores de desenvolvimento de mercado e de vendas, de modo que torna a relação entre os setores mais estreita (ALMEIDA, et al., 2019). Dessa forma, os funcionários de Trade Marketing relacionam as atividades de distribuição, dos vendedores internos e das demandas dos consumidores, em favor do aumento das vendas por meio da otimização dos pontos de venda. Entre as funções do setor, se destacam a necessidade de identificar oportunidades de vendas nos setores de distribuição, estabelecer banco de dados com informações relacionadas aos clientes e concorrentes e monitorar atividades de desenvolvimento de mercado (ALMEIDA, et al., 2019).

5.4 MENSURAÇÃO DO IMPACTO DOS INDICADORES

O cálculo da mensuração do impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado, segundo a percepção os colaboradores das empresas CVI Refrigerantes Ltda. e Fruki Bebidas S.A., foi executado por meio do software MONNA. Um total de dezoito questões abordaram o impacto dos dezoito indicadores de desenvolvimento de mercado no desempenho das organizações (Apêndice B).

Foi atribuído que cada indicador representasse um número, como demonstra o Quadro 15. A primeira coluna demonstra os indicadores de desenvolvimento de mercado, enquanto a segunda coluna representa a denominação deles no software MONNA.

Quadro 15 - Representação dos indicadores de desenvolvimento de mercado no software MONNA

(continua)

Indicadores	Indicadores representados no MONNA
Consumidores	11
Concorrentes	12
Novos produtos	13
Relacionamento	14
Inovação	15
Marca	16

Quadro 15 - Representação dos indicadores de desenvolvimento de mercado no software MONNA

(conclusão)

Indicadores	Indicadores representados no MONNA
Treinamento	I7
Ação promocional	I8
Rede de alianças	I9
Interatividade com o cliente	I10
Programa de reconhecimento	I11
Pesquisa de mercado	I12
Market Share	I13
EBITDA	I14
ROI	I15
Receita de novos produtos	I16
Receita de novos clientes	I17
Retenção de clientes	I18

O Quadro 16 apresenta a percepção dos entrevistados quanto o impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado no desempenho das empresas, conforme a escala Likert (níveis de 1 ao 5). A primeira coluna representa os dezoito indicadores, e as vinte colunas posteriores apresentam as respostas dos entrevistados. Todos os entrevistados possuem o mesmo nível de relevância para a pesquisa, pois realizam atividades que influenciam nos resultados da área de desenvolvimento de mercado de suas empresas.

Quadro 16 - Respostas dos entrevistados quanto ao impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado

(continua)

Indicador	Entrevistados																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
I1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
I2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
I3	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3
I4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5
I5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
I6	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
I7	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
I8	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	3	3
I9	3	4	4	4	2	4	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	5	3	3	4
I10	5	4	5	3	2	4	2	4	3	4	5	3	4	4	4	3	5	3	5	5
I11	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5

Quadro 16 - Respostas dos entrevistados quanto ao impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado

(conclusão)

Indicador	Entrevistados																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
I12	5	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	3	5	3	4	3
I13	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
I14	4	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
I15	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
I16	5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	3
I17	5	3	5	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	4
I18	5	4	5	5	4	4	2	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5

Desse modo, o MONNA calculou, segundo a opinião dos entrevistados, os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado, conforme Tabela 1 demonstra de forma hierárquica.

Tabela 1 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado

(continua)

Indicadores	Indicadores representados no MONNA	Níveis de impacto
Consumidores	I1	5,0000
Concorrentes	I2	4,8939
Market Share	I13	4,7871
Treinamento	I7	4,7861
Marca	I6	4,6201
Programa de reconhecimento	I11	4,6168
ROI	I15	4,5863
EBITDA	I14	4,5765
Retenção de clientes	I18	4,5601
Relacionamento	I4	4,5242
Ação promocional	I8	4,4241
Novos produtos	I3	4,4223
Receita de novos clientes	I17	4,2956
Inovação	I5	4,2662
Receita de novos produtos	I16	4,2420
Pesquisa de mercado	I12	4,1553
Interatividade com o cliente	I10	3,8732

Tabela 1 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado
(conclusão)

Indicadores	Indicadores representados no MONNA	Níveis de impacto
Rede de alianças	19	3,2634

Os níveis de impacto calculadas pelo MONNA se encontram no intervalo entre 0 e 5, e expressam os cálculos do MONNA a partir da opinião dos entrevistados da pesquisa a respeito dos indicadores de desenvolvimento de mercado propostos.

6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo do estudo, são avaliados os resultados obtidos através da aplicação da proposta do modelo de mensuração do impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado nas empresas CVI Refrigerantes Ltda. e Fruki Bebidas S.A.

Para facilitar o entendimento dos resultados, o capítulo é segmentado em quatro seções. A primeira seção avalia se o Coeficiente de correlação de Pearson apresentou um valor satisfatório. A segunda seção refere-se a análise dos indicadores que apresentaram maior impacto no desempenho das organizações. A terceira seção analisa o impacto dos indicadores do ponto de vista das etapas de desenvolvimento de mercado. A quarta seção, por sua vez, apresenta a análise da influência entre os indicadores de diferentes etapas.

6.1 COEFICIENTE DE CORREÇÃO DE PEARSON

Segundo Ly, Marsman e Wagenmakers (2018), pode-se utilizar o valor de referência para correlação de Pearson de 0,7, de modo que, valores acima desta variável podem determinar uma relação satisfatória entre os indicadores. E ainda, o valor de 0,9 determina uma referência, em que, correlações acima deste valor, estabelecem uma relação muito forte entre as variáveis analisadas (BAIERLE et al., 2020; LY; MARSMAN; WAGENMAKERS, 2018). O Software MONNA apontou a correlação entre os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado no valor de 0,9896.

O nível do coeficiente de correlação de Pearson determinado pelo MONNA comprova que os entrevistados da pesquisa consideram que existe relação estatística entre os indicadores propostos, de modo que os indicadores podem ser inseridos dentro do cenário de desenvolvimento de mercado. Desse modo, o presente trabalho propõe etapas e indicadores que representam a ordem cronológica da realização das atividades de desenvolvimento de mercado.

6.2 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE IMPACTO

Nesta seção são analisadas as respostas dos entrevistados conforme os indicadores de desenvolvimento de mercado que alcançaram maior destaque. A Tabela 1 demonstra os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado por ordem hierárquica, desde os indicadores que obtiveram maior nível, no topo da tabela, até os que constaram menores valores. Os valores variam entre 3,2634 representado pelo indicador Rede de alianças e 5,0000 constatado pelo indicador Consumidores.

A área de desenvolvimento de mercado direciona suas atividades para influenciar os hábitos de consumo dos clientes (YULIANSYAH; KHAN; FADHILAH, 2019). Para que o objetivo seja alcançado, é necessário que as companhias analisem o comportamento dos consumidores do mercado. Desse modo, o indicador Consumidores, presente na etapa Análise, demonstrou a nota máxima de 5,0000, de maneira que representa o maior nível de impacto no desempenho das organizações entre os indicadores de desenvolvimento.

O impacto atribuído pelos entrevistados ao indicador Consumidores refere-se aos efeitos que a análise de aspectos como a satisfação do cliente, o histórico de compras e a necessidade dos consumidores causa no desempenho das organizações. Entre os vinte entrevistados, dezessete atribuíram a nota máxima ao indicador, de modo que consideram seu impacto como muito alto. Os demais, por sua vez, o consideram como apenas alto.

Alguns dos colaboradores da pesquisa realizaram considerações a respeito de análises referentes ao indicador Consumidores. Um entrevistado declarou que: *“fidelizar o cliente gera um retorno positivo a longo prazo, a empresa precisa gerar um sentimento de necessidade no cliente”*. Segundo o entrevistado, a retenção de clientes consolidados possibilita que as organizações mantenham importantes receitas. Além disso, a capacidade de instigar o consumo dos clientes é alcançada por meio de análises e investigações dos dados dos compradores.

Um entrevistado ressaltou a necessidade de percepção às mudanças de tendências dos consumidores, segundo ele: *“identificar as necessidades futuras dos clientes será de total importância para sucesso de uma organização, pois o atual momento nos trás oportunidades de olharmos com maior empatia para o mercado de consumo”*. Ao citar o atual momento, o entrevistado refere-se ao período de pandemia.

A presente situação apresenta mudança de hábitos dos consumidores, e conseqüentemente, mudanças no consumo desses. Apesar disso, é possível que se identifiquem oportunidades para as organizações, e a análise dos consumidores é relevante para o entendimento das tendências atuais e futuras.

O indicador Concorrentes apresentou o segundo maior nível entre os indicadores de desenvolvimento de mercado (4,8939), e também está presente na etapa Análise. O impacto não apresentou nota máxima na opinião de apenas cinco entrevistados, que atribuíram a segunda maior nota ao indicador. O desenvolvimento de estratégias para gestão dos produtos e clientes é motivado pela ação dos concorrentes, que influenciam na conquista de mercado das companhias (ABREU-NOVAIS; RUHANEN; ARCODIA, 2016). Desse modo, a investigação dos concorrentes interfere em como as empresas realizam suas atividades de desenvolvimento de mercado, de modo que utilizam a análise das características dos concorrentes como auxílio para tomada de decisão.

Entre os aspectos mais importantes a serem destacados, a qualidade de produtos e serviços dos concorrentes recebeu maior evidência. As organizações necessitam estar atentas aos pontos positivos e negativos dos produtos e serviços dos concorrentes, e assim utilizar tais pontos para desenvolver medidas que beneficiem a empresa.

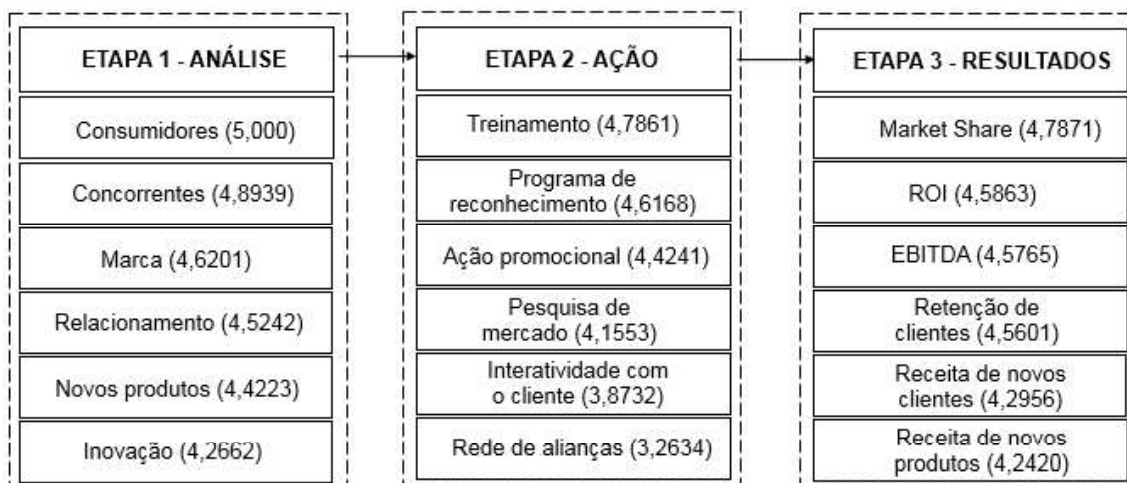
O Market Share foi o terceiro indicador de desenvolvimento de mercado com maior impacto considerado pelos entrevistados (4,7871). Entre os vinte especialistas, apenas 6 não atribuíram a nota máxima, sendo que estes atribuíram impacto alto ao indicador. O Market Share é um indicador que aponta os resultados da companhia, de modo que estabelece os efeitos criados pelas análises e ações de desenvolvimento de mercado. Segundo um entrevistado, *“o Market Share é um dos principais indicadores a ser levado em conta quando o objetivo é o desenvolvimento de mercado”*.

A utilização do indicador permite a empresa a verificar seu posicionamento frente ao mercado, assim como compreender o seu posicionamento frente a seus concorrentes (LANSILUOTO et al., 2019). Os entrevistados consideraram o Market Share global e segmentado, assim como o volume gerado pelo número de vendas e captação de clientes, e o valor que corresponde aos resultados financeiros proporcionados para a empresa.

O Treinamento, indicador da etapa Ações, foi considerado o quarto indicador de maior impacto, de forma que alcançou nível de 4,7861, valor próximo ao atribuído ao Market Share (4,7871). Segundo um entrevistado, *“o indicador desencadeia fatores importantes para o crescimento das empresas, como a motivação entre os empregados e a melhoria dos serviços prestados”*. O desenvolvimento de treinamentos aumenta a capacidade de trabalho dos funcionários e os mantém estimulados a realizar suas atividades. Esses fatores podem propiciar o aumento da qualidade dos produtos e serviços das empresas e a retenção de seus empregados.

A Figura 7 apresenta os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado inseridos em suas respectivas etapas, de forma hierárquica.

Figura 7 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado em etapas



Os indicadores presentes na mesma etapa exercem impacto no desempenho das empresas em momentos semelhantes do processo de desenvolvimento de mercado, e por isso existe a necessidade de identificar os indicadores de maior impacto em cada uma das etapas propostas.

6.2.1 Etapa 1 - Análise

Os indicadores da etapa Análise demonstraram a maior média de impacto no desempenho das organizações, segundo os entrevistados da pesquisa (4,6211). A

Tabela 2 demonstra os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise.

Tabela 2 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise

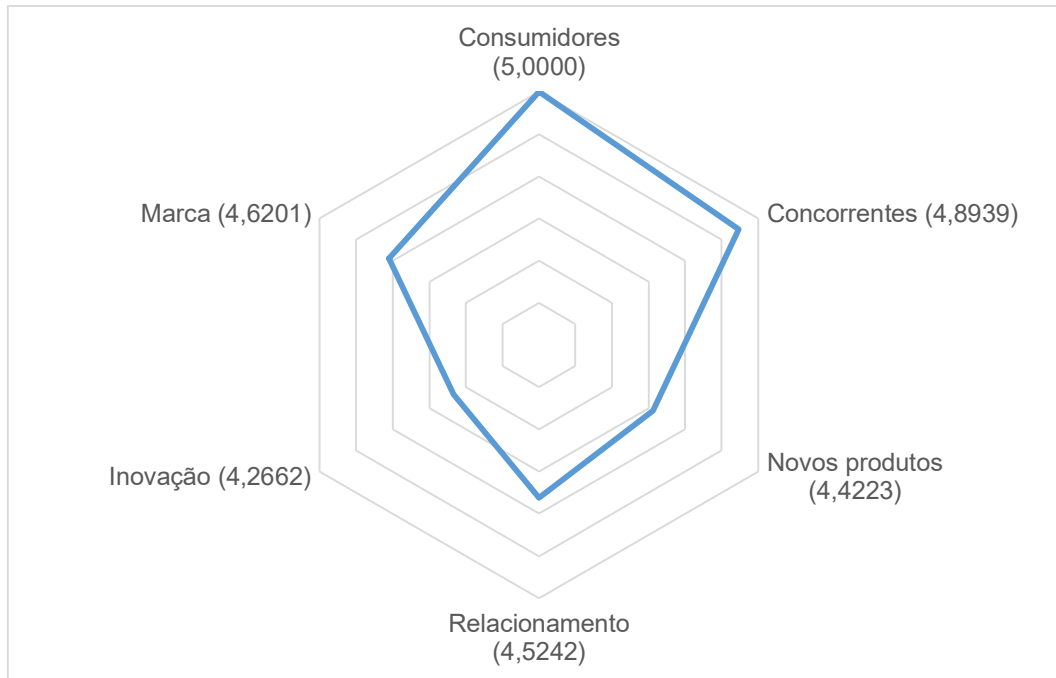
Análise	
Consumidores	5,0000
Concorrentes	4,8939
Marca	4,6201
Relacionamento	4,5242
Novos produtos	4,4223
Inovação	4,2662
Média	4,6211

Os entrevistados do estudo realizaram observações importantes que enaltecem a relevância da etapa Análise na captação e retenção de clientes. Segundo os colaboradores do estudo, é fundamental para que os próximos estágios de desenvolvimento de mercado sejam realizados. A definição dos indicadores nesta etapa permite que as atividades sejam direcionadas de forma assertiva na etapa Ações, e conseqüentemente, favoreçam os resultados da companhia. Um dos entrevistados afirma que *“a Análise é a etapa em que os funcionários devem destinar maior tempo de dedicação, para que posteriormente, os retrabalhos sejam minimizados”*.

Três entrevistados realizaram observações quanto a existência da relação entre a etapa Análise e as etapas Ações e Resultados. Os colaboradores afirmam que na primeira etapa, se encontram oportunidades de criar ações que futuramente resultarão em efeitos positivos para a empresa, sendo o estágio que necessita maior inspiração dos empregados. Os entrevistados citam a evolução do mercado, como fator que amplia a necessidade de a organização estar continuamente realizando investigações dos dados e informações de seus procedimentos.

A Figura 8 demonstra o gráfico de radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise, de modo que facilita a identificação da percepção dos entrevistados da pesquisa.

Figura 8 - Radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise



A etapa Análise apresentou os dois indicadores com maior impacto no desempenho das organizações. O indicadores Consumidores e Concorrentes atingiram os níveis de 5,0000 e 4,8939, respectivamente. Entre as considerações dos entrevistados, destaca-se a seguinte: *“a assimilação das necessidades dos consumidores, e a partir disso, a oferta de produtos e serviços que relacionam-se com essas necessidades, representam o diferencial do mercado, independente da concorrência de outros produtos”*. Apesar disso, os demais indicadores da etapa Análise alcançaram valores de nível alto (conforme a escala Likert estabelecida), e também devem ser analisados.

O indicador Marca atingiu o nível de impacto de 4,6201, e além de figurar como terceiro indicador de maior impacto da etapa Análise, ocupou a quinta colocação entre todos os indicadores propostos. Um entrevistado afirmou que *“a marca é responsável por gerar expectativa no consumidor, de modo que a forma como o cliente a percebe é vital para os resultados da empresa”*. A realização de análises para desenvolvimento de marca obteve destaque, de modo que contribui para a expansão da força da marca frente ao consumidor.

Relacionamento (4,5242), Novos produtos (4,4223) e Inovação (4,2662) ocuparam a quarta, quinta e sexta posição na etapa Análise. Estes indicadores reduziram a média do nível de impacto da etapa Análise, mas mesmo assim, a Análise demonstrou o maior nível entre as etapas propostas. Apesar disso, esses indicadores alcançaram níveis superiores a quatro, de modo que representam alto nível de impacto e influenciam no desempenho das organizações. Os entrevistados não demonstraram interesse em destacar a análise dos indicadores.

A etapa Análise demonstrou a maior média de impacto entre os indicadores da pesquisa, segundo os cálculos realizados pelo software MONNA. Além disso, entre os cinco indicadores de maior impacto do estudo, três estão estabelecidos na Análise (Concorrentes, Consumidores e Marca). Esses fatores afirmaram a relevância da investigação de dados e informações que revelam características internas da empresa, assim como a importância da análise do mercado em que a companhia está inserida. A etapa Análise representa o ponto de partida das atividades de desenvolvimento de mercado, de modo que influencia em como as próximas etapas serão executadas. Desse modo, a identificação e a análise dos indicadores da etapa apresenta destaque para a composição das atividades de desenvolvimento de mercado.

6.2.2 Etapa 2 - Ações

Os indicadores da etapa Ações apresentaram a menor média de impacto no desempenho das organizações (4,1865) entre as etapas propostas. Diante de todos os indicadores apresentados pela pesquisa, os três considerados de menor impacto estão inseridos na etapa de Ações, sendo eles: Pesquisa de mercado, Interatividade com o cliente e Rede de Alianças. A Tabela 3 apresenta os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações.

Tabela 3 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações

(continua)

Ações	
Treinamento	4,7861
Programa de reconhecimento	4,6168
Ação promocional	4,4241
Pesquisa de mercado	4,1553

Tabela 3 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações

(conclusão)

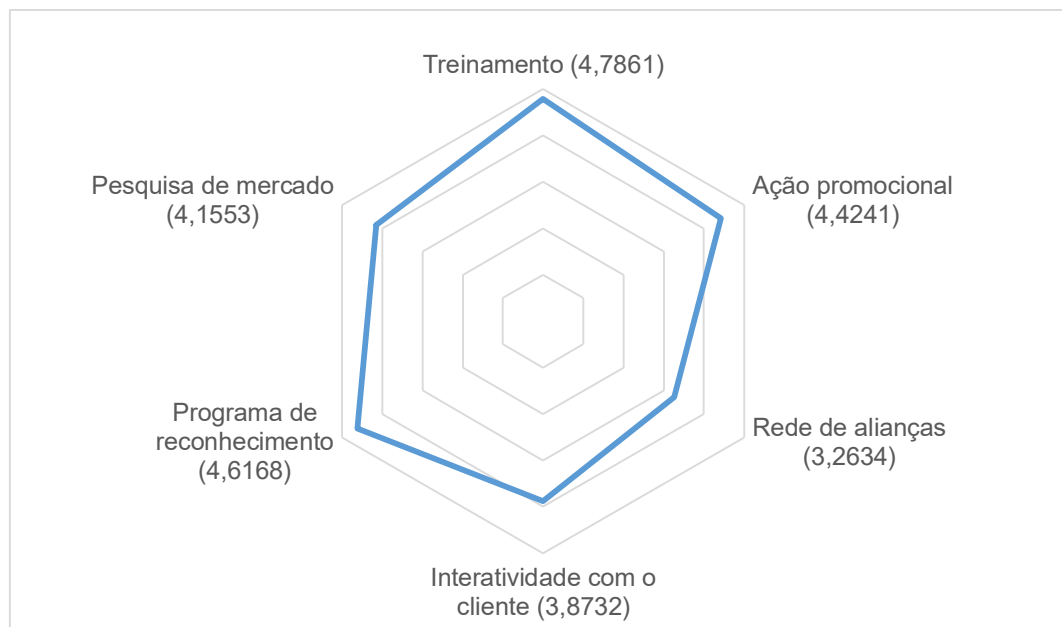
Ações	
Interatividade com o cliente	3,8732
Rede de alianças	3,2634
Média	4,1865

Os entrevistados destacaram a importância de que as atividades de desenvolvimento de mercado sejam realizadas conforme o processo representado pelas etapas propostas. Segundo um entrevistado da pesquisa, “*as ações só devem ser executadas após a realização de estratégias com base na análise dos indicadores de desenvolvimento de mercado*”. Essa afirmação estabelece que as atividades inseridas nas etapas Análises e Ações se complementam e compõem um processo no qual as operações influenciam umas às outras.

Na etapa Ações, é possível validar e corrigir as análises realizadas, visto que equipe já possui conhecimentos provenientes da primeira etapa de desenvolvimento de mercado. A etapa Ações comporta os indicadores que comprovam a assertividade da etapa Análise. Além disso, geram as consequências que as atividades de desenvolvimento de mercado proporcionam às empresas, representadas pelos indicadores da etapa Resultados.

A Figura 9 apresenta os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações, demonstrados em gráfico de radar. Conforme o gráfico, é possível destacar os indicadores de maior e menor impacto no desempenho das organizações.

Figura 9 - Radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações



O Treinamento apontou o indicador de maior impacto da etapa Ações, e ocupou a quarta colocação entre todos os indicadores propostos (4,7861). As atividades de desenvolvimento de mercado requerem conhecimento e qualificação para serem executadas, de modo que a capacitação dos funcionários permite o desenvolvimento da empresa. Visto isso, a qualificação, combinada ao indicador Programa de reconhecimento, contribui para a motivação dos funcionários, que além de desenvolverem suas habilidades, recebem retribuições por resultados gerados para a companhia.

O indicador Programa de reconhecimento apontou o segundo maior impacto no desempenho das organizações (4,6168), segundo os entrevistados. O Programa de reconhecimento é considerado uma ação de desenvolvimento de mercado, que assim como o indicador Treinamento, contribui para o crescimento dos funcionários dentro da empresa. Segundo um entrevistado, *“a motivação da equipe está relacionada a remuneração e a programas de premiação”*. Conforme os agentes, o investimento em programas de reconhecimento oferece retornos financeiros para a própria empresa, pois mantém os funcionários estimulados a captar e preservar os clientes da organização.

O indicador Ação promocional remete a incentivar os consumidores a adquirir os produtos e serviços da empresa. O indicador obteve o terceiro maior nível de impacto da etapa Ações (4,4241). Os entrevistados levaram em conta a importância de direcionar essas ações conforme a dimensão dos clientes, sendo que estratégias diferentes devem ser tomadas caso sejam grandes ou pequenos consumidores. Esse aspecto diferencia o poder de compra dos clientes e influencia em como serão desenvolvidas as ações promocionais das companhias.

O indicador Pesquisa de mercado obteve nível de impacto de 4,1553, e ocupou a quarta posição entre os indicadores da etapa Ações. Um entrevistado concordou com a relevância da pesquisa de mercado para a investigação das características dos clientes. Mas por outro lado, o mesmo entrevistado destacou que *“a empresa necessita utilizar seus próprios resultados para análise e identificação dos comportamentos de consumo dos compradores”*. Esta observação evidencia a relevância da exploração da etapa Resultados, e de como seus indicadores fornecem informações significativas para a área de desenvolvimento de mercado.

A Interatividade com o cliente (3,8732) e a Rede de alianças (3,2634) obtiveram os valores mais baixos da pesquisa, ambos representaram níveis de impacto moderada. Desse modo, conforme os entrevistados, a criação de projetos de interação com os consumidores para recebimento de sugestões e realização de discussões possui impacto moderado no desempenho das empresas. Assim como a associação com outras corporações também representa impacto moderado no desempenho das organizações. Ambos indicadores não foram destacados por nenhum participante da pesquisa.

Os indicadores Interatividade com o cliente e Rede de alianças foram os dois únicos indicadores que receberam respostas referentes a baixo impacto no desempenho das companhias. Segundo cinco entrevistados, o indicador Rede de alianças representou baixo impacto (nível 2 na escala Likert). Apenas um participante da pesquisa considera que as redes de alianças causam impacto muito alto para as companhias. A Interatividade com o cliente, por sua vez, apresentou duas respostas que representam baixo impacto para o indicador.

Os indicadores da etapa Ações apresentaram a menor média entre as etapas propostas pelo estudo, sendo que Interatividade com o cliente e Rede de alianças demonstraram os dois níveis de impacto mais baixos da pesquisa. Apesar disso, os demais indicadores demonstraram níveis de impacto acima de 4 (escala Likert),

conforme o software MONNA. Desse modo, exercem alto impacto no desempenho das organizações segundo os entrevistados. As ações colocam em prática as análises de desenvolvimento de mercado, e proporcionam os resultados das empresas. Desse modo, a identificação dos indicadores inseridos na etapa é importante para que as companhias estabeleçam as atividades que geram efeitos sobre os consumidores, e consequentemente, realizem a captação desses.

6.2.3 Etapa 3 – Resultados

A etapa Resultados apresentou o segundo maior nível de impacto entre as etapas propostas, com um nível médio de 4,5079. Todos os indicadores da etapa obtiveram resultados que representam alto impacto no desempenho das empresas (acima de 4 na escala Likert). A Tabela 4 representa os níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados

Tabela 4 - Níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados

Resultados	
Market Share	4,7871
ROI	4,5863
EBITDA	4,5765
Retenção de clientes	4,5601
Receita de novos clientes	4,2956
Receita de novos produtos	4,2420
Média	4,5079

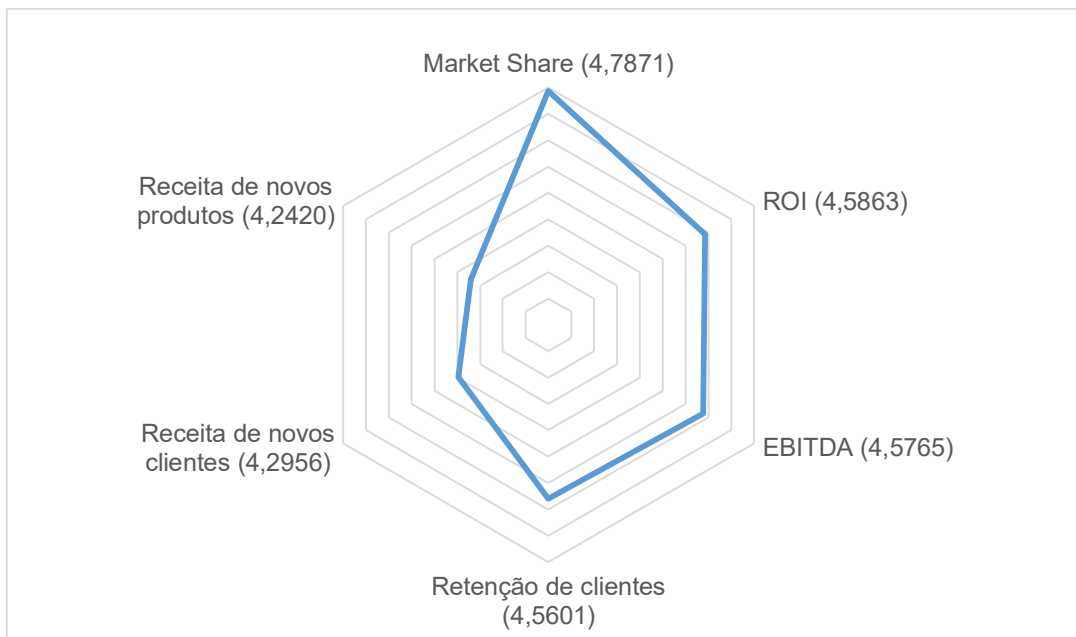
Conforme os participantes da pesquisa, a etapa Resultados aponta os efeitos das atividades de desenvolvimento de mercado que influenciam o desempenho das empresas. Segundo os entrevistados, a identificação dos indicadores da etapa Resultados foi assertiva, e esses representam conceitos fundamentais para controle das companhias.

Um entrevistado afirmou que *“os indicadores da etapa Resultados funcionam como os termômetros das empresas, de modo que garantem a análise do histórico dos resultados das companhias, e assim, a medição dos resultados das mesmas”*. Os indicadores da etapa Resultados completam o ciclo de desenvolvimento de mercado.

No momento em que se obtém os resultados da empresa, é possível que a etapa Análise inicie suas atividades, e assim, o processo retome seu curso.

A Figura 10 apresenta o gráfico de radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados.

Figura 10 - Radar dos níveis de impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações



O Market Share foi o indicador que sobressaiu na etapa de Resultados (4,7871). Os entrevistados reconhecem que compreender a participação de mercado da companhia possibilita a extração de informações que podem ser úteis para serem trabalhadas nas etapas Análise e Ações. Além disso, o Market Share propicia que as empresas visualizem sua participação no mercado, de modo que também possam verificar a atuação dos concorrentes. Dois entrevistados salientaram a importância de verificar os resultados de Market Share a nível de volume, que representa o número de vendas e de clientes, e a nível de valor, que demonstra o quanto esses fatores geram de resultado para a empresa.

O ROI e o EBITDA também obtiveram bons resultados, com níveis de impacto de 4,5863 e 4,5765, respectivamente. Um entrevistado declarou que *“a organização deve certificar-se desses indicadores em um horizonte de tempo de médio e longo*

prazo". Segundo o entrevistado, a análise dos dados de em um maior intervalo de tempo possibilita que as companhias tomem decisões mais assertivas e de maior nível de confiabilidade. Esses indicadores fornecem receitas que podem ser elevadas conforme o trabalho dos agentes de desenvolvimento de mercado

A Retenção de clientes alcançou nível de impacto de 4,5601. O indicador Receita de novos clientes, por sua vez, atingiu o nível de 4,2956. Desse modo, os resultados que apontam a necessidade de manter os clientes consolidados demonstraram maior impacto do que a receita proveniente da captação de novos clientes. Estes resultados ratificam a importância de que os clientes permaneçam consumindo os produtos da empresa. Um entrevistado salientou que *"é importante que a empresa mantenha consumidores, que além de recomprar os produtos e serviços, os indique para outras pessoas"*. Dessa forma, esses consumidores colaboram para a captação a receita de novos clientes também.

A Receita de novos produtos (4,2420), por sua vez, atingiu o nível de impacto mais baixa entre os indicadores da etapa Resultados. Apesar disso, demonstrou um nível de impacto alto no desempenho das organizações (acima de 4 na escala Likert). A receita de novas produtos também pode ser analisada com base no porte dos clientes, sendo eles pequenos ou grandes consumidores.

A etapa Resultados apresentou a segunda maior média entre os níveis de impacto das etapas propostas pela pesquisa. Todos os indicadores da etapa foram considerados como de alto impacto para o desempenho das organizações, conforme os cálculos executados pelo software MONNA. A etapa Resultados representa a última etapa do processo de desenvolvimento de mercado, e aponta os indicadores que demonstram as consequências das etapas Análise e Ações. Para que sejam apontados os resultados das companhias, é importante que os indicadores da etapa sejam identificados, de modo que auxiliem no reconhecimento dos resultados da empresa e colaboram para futuras análises.

6.3 INFLUÊNCIA ENTRE OS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

O presente estudo elaborou três etapas de desenvolvimento de mercado que se apresentam em ordem cronológica, de modo que se estima que exista relação entre

os indicadores das diferentes etapas. O objetivo dessa seção é demonstrar quais indicadores geram influência sobre os indicadores da etapa posterior.

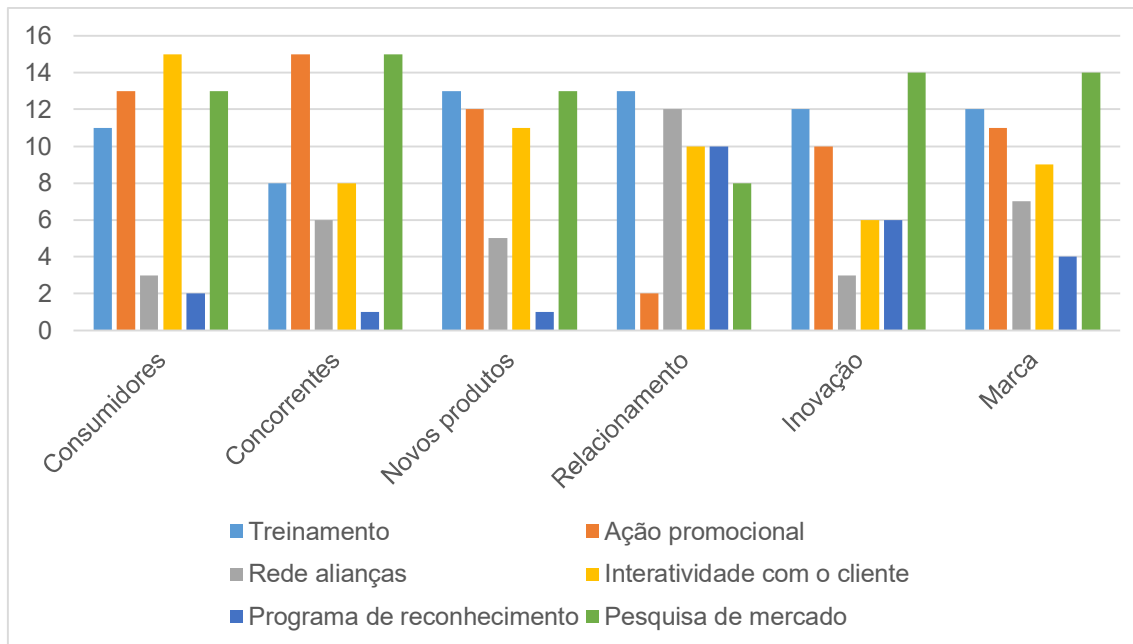
O instrumento de pesquisa 2 apresentou duas questões que abordam os entrevistados a respeito da influência entre os indicadores de diferentes etapas (Apêndice B). A primeira questão se referiu à influência que os indicadores da etapa Análise geram nos indicadores da etapa Ações. A segunda questão abordou a influência que os indicadores da etapa Ações geram nos indicadores da etapa Resultados. Caso os entrevistados reconhecessem a influência de um indicador sobre o outro, assinalavam o campo em branco.

6.3.1 Influência dos indicadores da etapa Análise nos indicadores da etapa Ações

A Figura 11 demonstra o gráfico de barras que representa a opinião dos entrevistados quanto a influência que os indicadores da etapa Análise geram nos indicadores da etapa Ações.

Por exemplo, a primeira série de barras refere-se à influência do indicador Consumidores aos indicadores da etapa Ações. O indicador da etapa Ações que mais sofre influência do indicador Consumidores é a Interatividade com o cliente, sendo que quinze entrevistados consideram essa influência. Dessa forma, entre os vinte entrevistados da pesquisa, apenas cinco não concordam que existe influência do indicador Consumidores (etapa Análise) no indicador Interatividade com o cliente (etapa Ações).

Figura 11 - Influência dos indicadores da etapa Análise nos indicadores da etapa Ações



Segundo quinze entrevistados, o indicador Consumidores gera influência no indicador Interatividade com o cliente. É importante que as organizações realizem investigações a respeito do comportamento dos consumidores, de modo que auxiliem no momento de executar atividades de interação entre empresa e cliente. Por outro lado, treze entrevistados consideram que o indicador Consumidores interfere na Ação promocional e na Pesquisa de mercado. Ambos indicadores abordam ações que visam a atração dos consumidores, de forma que a análise de informações como satisfação, necessidade e histórico de compras dos clientes compõe importante função para a realização de ações promocionais e pesquisas de mercado.

O indicador Concorrentes apresentou influência similar nos indicadores Ação promocional e Pesquisa de mercado, sendo que quinze entrevistados concordam com essas relações. A identificação de características dos concorrentes, como a qualidade e o preço de seus produtos e serviços interferem em como as ações promocionais serão executadas. A pesquisa de mercado também depende da investigação dos concorrentes, pois deve auxiliar na elaboração e identificação de pontos importantes que a pesquisa aborda.

Treze entrevistados consideraram que o indicador Novos produtos gera influência nos indicadores Treinamento e Pesquisa de mercado. A análise de novos produtos gera influência nas atividades de capacitação dos funcionários, pois essas ações podem ser direcionadas para aumentar o conhecimento dos colaboradores quanto aos novos produtos oferecidos pela empresa. As pesquisas de mercado, por sua vez, podem conter tópicos que questionem a aceitação de novos produtos desenvolvidos pela companhia.

O indicador Relacionamento influencia no indicador Treinamento do ponto de vista de treze entrevistados. As atividades de treinamento podem levar em conta o relacionamento entre os colaboradores da empresa, assim como podem estimular a relação entre eles. Doze entrevistados entendem que o indicador Relacionamento influencia no indicador Rede de alianças, de modo que acordos entre companhias podem ser estimulados conforme relação entre elas.

Conforme quatorze entrevistados, o indicador Inovação gera influencia no Indicador Pesquisa de mercado. Desse modo, estratégias e técnicas inovadoras podem ser levadas em conta no momento da elaboração de pesquisas de mercado. A influência da Inovação no indicador Treinamento também recebeu destaque. Doze entrevistados concordam que as atividades inovadoras da organização contribuem para as ações de qualificação e capacitação dos funcionários.

Quatorze colaboradores da pesquisa reconhecem a influência do indicador Marca no indicador Pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado apresenta oportunidades de identificar a percepção de consumidores quanto a marca da empresa. Dessa forma, é relevante que a organização realize análises a respeito da marca, para que as pesquisas de mercado explorem o ponto de vista do cliente em relação a empresa. Doze entrevistados concordam que existe influência da Marca no Treinamento dos funcionários, de modo que esses devem ser familiarizados com a imagem da marca da empresa.

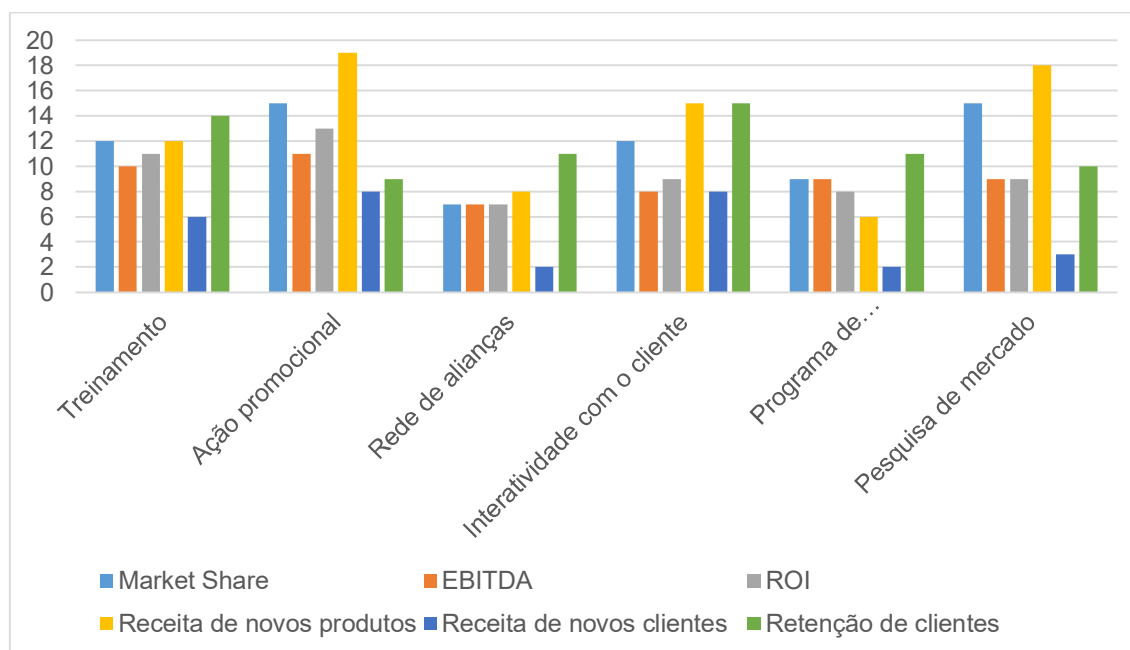
As respostas dos entrevistados apontaram os indicadores da etapa Análise de maior influência em determinados indicadores da etapa Ações. Caso as empresas necessitem aprimorar suas ações de desenvolvimento de mercado, os gestores podem consultar os resultados da pesquisa e identificar os indicadores de Análise que mais geram influência sobre determinadas ações da empresa. Dessa forma, é possível que as empresas desenvolvam atividades de análise dos indicadores da

primeira etapa para otimização dos indicadores da segunda etapa de desenvolvimento de mercado.

6.3.2 Influência dos indicadores da etapa Ações nos indicadores da etapa Resultados

A Figura 12 demonstra o gráfico de barras que expressa a percepção dos entrevistados em relação a influência que os indicadores da etapa Ações geram nos indicadores da etapa Resultados. Desse modo, as barras representam os indicadores da etapa Resultados, e cada grupo de barras se refere a influência gerada pelo indicador da etapa Ações.

Figura 12 - Influência dos indicadores da etapa Ações nos indicadores da etapa Resultados



Conforme o ponto de vista de quatorze entrevistados, o indicador Treinamento influencia no indicador Retenção de clientes. Segundo os entrevistados, as atividades voltadas para a capacitação dos funcionários visam preservar os clientes que já consomem os produtos e serviços da empresa. Dessa forma, técnicas para retenção de consumidores podem ser abordadas nas atividades de treinamento, de forma que contribuam a retenção de pequenos e grandes clientes. O Market Share e a Receita

de novos produtos, segundo doze entrevistados, também são influenciados pelo indicador Treinamento. Ambos indicadores são beneficiados pela qualificação das aptidões dos funcionários, seja no aumento da participação de mercado ou na venda de novas mercadorias.

Dezenove entrevistados concordaram que o indicador Ação promocional influencia no indicador Receita de novos produtos. Apenas um dos vinte entrevistados não consideraram a relação entre os dois indicadores. As ações promocionais oferecem vantagens para os consumidores que adquirirem os produtos ou serviços da empresa, de modo que a receita de novos produtos pode aumentar devido a essas ações. Conforme quinze entrevistados, o indicador Market Share também é influenciado pelo indicador Ação promocional, de modo que a participação de mercado da organização pode aumentar conforme a realização de ações promocionais.

Rede de alianças foi o indicador menos influente entre os indicadores da etapa Ações. Apenas onze entrevistados consideraram a influência do indicador na Retenção de clientes, sendo esse o indicador mais influenciado pelas redes de alianças. Os colaboradores da pesquisa consideram que a formação de alianças com outras empresas permite que a troca de informações possibilite a elaboração de estratégias para manter os clientes consolidados.

Segundo quinze entrevistados, o indicador Interatividade com o cliente gera influência nos indicadores Retenção de clientes e Receita de novos produtos. Atividades de interação auxiliam na identificação das demandas dos consumidores, e podem manter os clientes consolidados próximos a companhia, de modo que aumenta a retenção desses. A receita de novos produtos também é influenciada pela interação com o cliente, sendo que as interações com os consumidores podem focar em produtos criados ou difundidos recentemente.

O indicador Programa de reconhecimento apresentou apenas onze entrevistados que consentem com a influência no indicador Retenção de clientes, sendo essa a maior influência do Programa de reconhecimento. De acordo os entrevistados, ações que visam trazer benefícios aos funcionários que apresentarem bons resultados os mantêm motivados, de modo que podem garantir a qualidades funções exercidas por esses, e conseqüentemente, reter os consumidores estabelecidos pela empresa.

Conforme dezoito entrevistados, o indicador Pesquisa de mercado gera influência na Receita de novos produtos. Apenas dois entrevistados não concordaram com a relação entre os indicadores. A pesquisa de mercado pode abordar assuntos referentes a aceitação de novos produtos pelos consumidores. Se a pesquisa de mercado obter informações pertinentes a respeito da aceitação de novos produtos, a receita a respeito desses produtos pode ser influenciada pelo indicador Pesquisa de mercado. Quinze entrevistados afirmaram que o indicador gera influência no Market Share, de modo que pode contribuir para a identificação de demanda dos consumidores e aumentar a participação de mercado da companhia.

As respostas dos entrevistados possibilitaram identificar quais os indicadores da etapa Ações que geram maior influência nos indicadores da etapa Resultados. No momento em que a companhia constatar que determinado indicador de Resultados demonstrou valores abaixo do esperado, é possível consultar quais indicadores de Ações que geram maior influência sobre determinado indicador. Desse modo, as companhias podem atuar nas ações de desenvolvimento de mercado que influenciam nos resultados estabelecidos.

Ainda que determinados indicadores mereçam destaque, os resultados da pesquisa comprovaram que todos os indicadores geram impacto no desempenho das companhias CVI Refrigerantes Ltda. e Fruki S.A. Por outro lado, o alto nível de correlação demonstrou que existe interação entre os indicadores no cenário de desenvolvimento de mercado, de modo que determinados indicadores geram influência sobre outros. As etapas propostas, por sua vez, auxiliam as organizações a distinguir os estágios de desenvolvimento de mercado em que os indicadores geram impacto, assim como contribuem para a identificação da relação entre os indicadores.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para o aumento do desempenho de empresas, de modo que as organizações possam realizar atividades para maximizar os indicadores de maior impacto, assim como desenvolver estratégias para potencializar os indicadores que mais influenciam outros indicadores. Além disso, o estudo também demonstra a relevância da área de desenvolvimento de mercado para os resultados das companhias.

7 CONCLUSÕES

Este capítulo aborda as considerações finais da presente pesquisa, com base nos resultados obtidos. Posteriormente são apresentadas as limitações identificadas pelo estudo, assim como as sugestões para trabalhos futuros.

7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa de Dissertação de Mestrado teve como ponto de partida, a revisão da literatura a respeito de indicadores e etapas de desenvolvimento de mercado, de modo que possibilitou a contextualização das atividades da área e o entendimento da dinâmica de desenvolvimento de mercado, sendo esse, o primeiro objetivo específico do trabalho. Conforme o estudo da literatura, foi possível identificar quais os indicadores mais citados entre os artigos, assim como seus conceitos e as atividades compreendidas por esses indicadores. Também foi possível estabelecer as etapas de desenvolvimento de mercado mais adequadas aos objetivos da pesquisa.

Na bibliografia atual, diversos estudos identificam e analisam os indicadores de desenvolvimento de mercado. Apesar disso, não se encontraram materiais que determinam o impacto que os indicadores geram no desempenho nas organizações. Dessa forma, foi justificada a relevância do problema do estudo, sendo esse: como aumentar o desempenho de empresas com base no impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado? A pesquisa buscou determinar como elevar o desempenho de organizações empresariais por meio da identificação do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado

A revisão da literatura possibilitou conhecimento para a elaboração da proposta de etapas e indicadores de desenvolvimento de mercado. Posteriormente, a proposta foi validada por sete especialistas da área, que proporcionaram maior confiabilidade ao estudo. Foi possível observar a concordância entre os indicadores presentes na literatura científica e a opinião dos especialistas, de modo que apenas dois indicadores foram substituídos após a aplicação do instrumento de pesquisa. Além disso, os especialistas ressaltaram a importância e realizaram observações a respeito dos indicadores. Assim sendo, foi possível alcançar o segundo objetivo da pesquisa, sendo esse, identificar e sistematizar os principais indicadores de desenvolvimento de

mercado, de modo que os indicadores foram inseridos em etapas que representam a ordem cronológica das atividades de desenvolvimento de mercado.

A partir do momento em que os indicadores foram sistematizados dentro de etapas que representam o processo de desenvolvimento de desenvolvimento de mercado, foi possível calcular a correlação entre esses, conforme as percepções de vinte entrevistados das empresas CVI Refrigerantes Ltda. e Fruki Bebidas S.A. O software MONNA calculou o coeficiente de correlação de Pearson (0,9896), que demonstrou relação estatística muito forte entre os indicadores, de modo constatou que esses podem atuar no mesmo cenário. Desse modo, foi alcançado o terceiro objetivo específico do estudo, verificar a correlação entre os indicadores de desenvolvimento de mercado propostos;

O software MONNA realizou os cálculos para mensuração do impacto dos indicadores de desenvolvimento de mercado das empresas CVI Refrigerantes Ltda. e Fruki S.A, sendo esse, o quarto objetivo específico do estudo. Dessa forma, o estudo proporciona reflexões às companhias entrevistadas, e contribui para que futuramente, essas organizações possam utilizar os resultados do estudo. Além disso, a pesquisa permite que as empresas identifiquem a percepção de seus funcionários quanto as atividades de desenvolvimento de mercado da companhia.

O estudo atingiu o objetivo geral de propor um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado, com o intuito de contribuir para o aumento o desempenho organizações. O mapeamento das etapas e dos indicadores de desenvolvimento de mercado permite que gestores de empresas compreendam os principais pontos em que as companhias devem atuar em favor da melhoria de seu desempenho. Além disso, o ranqueamento dos indicadores possibilita que as empresas priorizem as ações referentes aos indicadores de maior impacto.

Além de mensurar o impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado, o estudo apontou a influência gerada entre os indicadores de diferentes etapas. De forma que possibilita que as companhias compreendam que ao atuarem em determinados indicadores, também estão colaborando com a otimização de outros. Esses resultados identificaram como aumentar o desempenho de empresas com base no impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado, sendo esse o problema da pesquisa.

O presente estudo demonstra originalidade ao desenvolver um modelo de mensuração que aborda os indicadores de desempenho incorporados em estágios

que representam a ordem cronológica do processo de desenvolvimento de mercado. A mensuração do impacto desses indicadores é inédita na literatura atual, de forma que não existem pesquisas que abordem os mesmos objetivos. Além disso, a pesquisa concede uma ferramenta ágil e flexível de auto diagnóstico, que pode ser replicada em organizações do setor de bebidas não alcoólicas.

O desenvolvimento do estudo enfatizou a importância da área de desenvolvimento de mercado para o aumento do desempenho de organizações. Foi possível identificar a influência de atividades de captação e retenção de consumidores nos resultados das companhias. Desse modo, o modelo de mensuração de indicadores de desenvolvimento de mercado contribui para reflexões em relação a como as organizações podem direcionar suas atividades para a otimizações desses indicadores, e conseqüentemente, para a melhoria de seu desempenho.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A aplicação dos instrumentos de pesquisa 2 foi realizada por meio da plataforma *LinkedIn*, visto a impossibilidade de realizar encontros presenciais em razão da pandemia causada pelo COVID-19. No total, o instrumento de pesquisa foi enviado para 55 agentes da área de desenvolvimento, sendo que apenas vinte desses colaboraram com a pesquisa.

Caso o instrumento fosse aplicado de maneira presencial, seria possível frequentar as empresas que colaboraram com o estudo, de maneira fosse possível obter maior número de respostas. Além disso, seria possível buscar maiores detalhes em relação as questões discursivas propostas pelo instrumento de pesquisa. Tais questões se demonstraram proveitosas para o estudo, mas a aplicação presencial proporcionaria maior interação entre o pesquisador e o entrevistador, de modo que seria possível obter informações mais detalhadas dos respondentes.

7.3 ESTUDOS FUTUROS

Os resultados da presente pesquisa podem gerar estudos futuros. O trabalho propôs um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado, de modo que possibilita que gestores da área compreendam quais indicadores causam impacto no desempenho das companhias, assim como a

influência gerada entre os indicadores. Futuramente, podem ser desenvolvidos estudos que analisem como as empresas estão aplicando os resultados da pesquisa. Além de estabelecer ações para a otimização desses indicadores, novos estudos podem identificar a percepção dos gestores quanto modelo proposto pela pesquisa, assim como novas propostas podem ser desenvolvidas.

O presente estudo proporciona uma reflexão sobre a relevância da área de desenvolvimento de mercado no desempenho das organizações. Desse modo, pesquisas futuras podem constatar novas questões sobre a área, e sobre os indicadores propostos no atual estudo.

REFERÊNCIAS

ABREU-NOVAIS, Margarida; RUHANEN, Lisa; ARCODIA, Charles. Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. **Current Issues in Tourism**, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 492–512, 2016.

AGENDOR BLOG. **O que é market share? Tudo o que você precisa saber**, 2020. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-market-share/>> Acesso em 06 nov. 2020.

ALIAKBARI NOURI, F.; SHAFIEI NIKABADI, M.; OLFAT, L. Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC). **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 68, n. 1, p. 148–170, 2019.

ALMEIDA, A. A.; VALENTE, M.; ALMEIDA, R. C.; GOMES, R. L. C. A importância da gestão de trade marketing no varejo. **Revista Eumednet**. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/trade-marketing-varejo.html>. Acesso em 14 jan. 2021.

AUH, S.; MENGUC, B. Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1022-1034, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850106001295>. Acesso em 12 jan. 2020.

BADAWY, Mohammed, EL-AZIZ, A. A., HEFNY, H., IDRESS, M., HOSSAM, S. A survey on exploring key performance indicators. **Future Computing and Informatics Journal**, [S. l.], v. 1, n. 1–2, p. 47–52, 2016.

BAIERLE, I. C. **Relação e influência entre inovação e competitividade Em micro e pequenas empresas do Sul do Brasil**. [S. l.]: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2019.

BAIERLE, I.C., SCHAEFER, J. L., SELBITTO, M. A., FAVA, L. P., FURTADO, J. C., NARA, E. O. B. Monna Software for survey classification and evaluation of criteria to support decision-making for properties portfolio. **International Journal of Strategic Propoerty Management**, v.24, n.4, p. 226-236, 2020. Disponível em: <https://journals.vgtu.lt/index.php/IJSPM/article/view/12338>. Acesso em 29 jan. 2021.

BARROS, M. C. A inovação na indústria de bebidas e o caso da Leão Alimentos e Bebidas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.

BARROSO MENEZES, P. H.; MARTINS, H. C.; OLIVEIRA, R. R. The excellence Baldrige criteria in the effectiveness of higher education institutions management. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 47–67, 2018.

BAUMGARTH, Carsten; SCHMIDT, Marco. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of “internal brand equity” in a

business-to-business setting. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 39, n. 8, p. 1250–1260, 2010.

BENMANSOUR, M.; HANDOUZI, W.; MALTI, A. Task-specific surgical skill assessment with neural networks. In: **ADVANCES IN INTELLIGENT SYSTEMS AND COMPUTING 2019, Anais...** : Springer Verlag, 2019.

BENNER, Mary J.; TRIPSAS, Mary. The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: the evolution of digital cameras. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 277–302, 2012. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.950>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BENTLEY, Frank R.; DASKALOVA, Nediya; WHITE, Brooke. Comparing the reliability of Amazon Mechanical Turk and Survey Monkey to traditional market research surveys. In: 2017, New York, New York, USA. **Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings**. New York, New York, USA: Association for Computing Machinery, 2017. p. 1092–1099. Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=3027063.3053335>. Acesso em: 31 jul. 2020.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: Estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, [S. l.], v. 12, n. 37, p. 425–446, 2010.

BOUKIS, Achilleas. Internal market orientation as a value creation mechanism. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 233–244, 2019.

BOUKIS, Achilleas; GOUNARIS, Spiros; LINGS, Ian. Internal market orientation determinants of employee brand enactment. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 31, n. 7, p. 690–703, 2017.

BOUWENS, Jan; DE KOK, Ties; VERRIEST, Arnt. The prevalence and validity of EBITDA as a performance measure. **Comptabilite Controle Audit**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 55–105, 2019.

BULKOT, O.; PASHCHUK, L. Managing economic effectiveness of marketing in transnational companies. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 3, n. 2, p. 18–24, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/bal/journal/2256-07422017323.html>. Acesso em 15 jan. 2020.

BUI, Tat Dat *et al.* Identifying sustainable solid waste management barriers in practice using the fuzzy Delphi method. **Resources, Conservation and Recycling**, [S. l.], v. 154, p. 104625, 2020.

BYROM, John; MEDWAY, Dominic; WARNABY, Gary. Strategic alternatives for small retail businesses in rural areas. **Management Research News**, [S. l.], v. 26, n. 7, p. 33–49, 2003.

CERVIERI JÚNIOR, et al. **O setor de bebidas no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 2014.

COCCA, P.; ALBERTI, M. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 2, p. 186-200, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410401011014258/full/html>. Acesso em 9 jan. 2020.

COMPANHIA VOTOBEL DE INVESTIMENTOS, CVI. **A CVI - CVI Refrigerantes**. [s. l.], 2020. Disponível em: <http://www.cvi.com.br/a-cvi/>. Acesso em: 4 mar. 2020.

DALLA POZZA, I.; GOETZ, O.; SAHUT, J. M. Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. **Journal of Business Research**, V. 89, n. 1, p. 391-403. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318300808>. Acesso em 13 jan. 2020.

DIDONET, Simone *et al.* The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. **Marketing Intelligence and Planning**, [S. l.], v. 30, n. 7, p. 757–779, 2012.

DAMERI, R. P. Urban tableau de bord: Measuring smart city performance. In: **Lecture Notes in Information Systems and Organisation**. [s.l.] : Springer Heidelberg, 2015. v. 5p. 173–180.

DINÇER, H.; YÜKSEL, S.; MARTÍNEZ, L. Balanced scorecard-based analysis about European energy investment policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment. **Expert Systems with Applications**, [s. l.], v. 115, p. 152–171, 2019.

DOBNI, C. Brooke; LUFFMAN, George. **Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance**. [S. l.]: Wiley, [s. d.] Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20060556>. Acesso em: 4 mar. 2020.

DONG, Xiaodan, ZHANG, Z., HINSCH, C., ZOU, S. Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 56, p. 130–142, 2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 181 p. ISBN: 9788582608980.

DUTTA, Ila; DUTTA, Shantanu; RAAHEMI, Bijan. Detecting financial restatements using data mining techniques. **Expert Systems with Applications**, [S. l.], v. 90, p. 374–393, 2017.

ESTRADA, R. A. P.; SOUSA, S.; LOPES, I. da S. Performance prism applicability in the social service sector. [s. l.], 2018.

FAJARTRIYANI, A. P. et al. Strategic planning of Indonesian skincare clinics. **Academy of Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 18, n. 3, 2019.

- FILATOTCHEV, Igor; SU, Zhongfeng; BRUTON, Garry D. Market Orientation, Growth Strategy, and Firm Performance: The Moderating Effects of External Connections. **Management and Organization Review**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 575–601, 2017.
- FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 79–119, 2012.
- FROSÉN, J. et al. Marketing performance assessment systems and the business context. **European Journal of Marketing**, v.47, n.1, p 5-6, 2012.
- FRUKI BEBIDAS S.A, FRUKI. **FRUKI - Nossa história**. 2020. Disponível em: https://www.fruki.com.br/a_fruki/nossa_historia. Acesso em 29 out. 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOMES, Einstein *et al.* Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 89–100, 2014.
- GONZÁLEZ-BENITO, Óscar; GONZÁLEZ-BENITO, Javier; MUÑOZ-GALLEGO, Pablo A. On the Consequences of Market Orientation across Varied Environmental Dynamism and Competitive Intensity Levels. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 52, n. 1, p. 1–21, 2014. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/jsbm.12028>. Acesso em: 4 mar. 2020.
- GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 59, n. 4, p. 432–448, 2006.
- GRONHOLDT, L.; MARTENSEN, A. Key marketing performance measures. **The Marketing Review**, v. 6, n. 3, p. 243-252. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233527980_Key_Marketing_Performance_Measures. Acesso em 6 jan. 2020.
- GUPTA, Suraksha *et al.* Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 69, n. 12, p. 5671–5681, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- HASSON, Felicity; KEENEY, Sinead; MCKENNA, Hugh. Research guidelines for the Delphi survey technique. **Journal of Advanced Nursing**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 1008–1015, 2000.
- IYER, Pramod *et al.* Market orientation, positioning strategy and brand performance. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 81, p. 16–29, 2019.
- HE, S.; WANG, Y.; LIU, C. Modified partial least square for diagnosing key-performance-indicator-related faults. **Canadian Journal of Chemical Engineering**,

[s. l.], v. 96, n. 2, p. 444–454, 2018.

HENRI, JEAN-FRANÇOIS; BOIRAL, OLIVIER; ROY, MARIE-JOSÉE. Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. **The British Accounting Review**, v. 48, n. 2, p. 269-282, 2016.

JAVALGI, Rajshekhar G.; MARTIN, Charles L.; YOUNG, Robert B. Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 12–23, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040610646545/full/html>. Acesso em: 4 mar. 2020.

KALL, E., SILUK, J. C. M., JACOBI, B. A., SAIBT, E. F. Implementation of an improvement plan through a performance evaluation model. **Product Management & Development**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 65–71, 2013.

KAMBLE, R.; WANKHADE, L. Structural modelling approach: The strategy for productivity enhancement in manufacturing industries. **International Journal of Business Excellence**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 497–522, 2018.

KANDEMIR, D., YAPRAK, A., CAVUSGIL, S. T. Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 3, p. 324-340. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0092070305285953>. Acesso em 9 jan. 2020.

KAZANCOGLU, Yigit; OZTURKOGLU, Yucel. Integrated framework of disassembly line balancing with Green and business objectives using a mixed MCDM. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 191, p. 179–191, 2018.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299005400201>. Acesso em: 21 jan. 2020.

LAGES, C. R.; PIERCY, N. F. Key drives of front-line employee generation of ideas for customer service improvement. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 2, p. 215-230, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670511436005>. Acesso em 4 jan. 2020..

LAMBERTI, L.; NOCI, G. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. **European Management Journal**, v. 28, n. 2, p.139-152, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237309000383>. Acesso em 12 jan. 2020.

LÄNSILUOTO, A., JOENSUU-SALO, S., VARAMAKI, E., VILJAMAA, A., SORAMA,

K. Market Orientation and Performance Measurement System Adoption Impact on Performance in SMEs. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 57, n. 3, p. 1027–1043, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12393>. Acesso em: 4 mar. 2020.

LAUKKANEN, T., NAGY, G., HIRVONEN, S., REIJONEN, H., PASANEN, M. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 30, n. 6, p. 510–535, 2013.

LEDWITH, Ann; O'DWYER, Michele. Market orientation, NPD performance, and organizational performance in small firms. **Journal of Product Innovation Management**, [S. l.], v. 26, n. 6, p. 652–661, 2009.

LEE, Chia Hao; WU, Kuo Jui; TSENG, Ming Lang. Resource management practice through eco-innovation toward sustainable development using qualitative information and quantitative data. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 202, p. 120–129, 2018.

LEGGETT, Kate. Trends 2016: The future of customer service. **Forrester Research, Inc**, [S. l.], p. 1–14, 2016. Disponível em: <http://www.aspect.com/globalassets/hidden-files/trends-2016-the-future-of.pdf>

LIN, C. V., SANDERS, K., SUN, J. M., SHIPTON, H., MOOI, E. A. From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of Human Resource Management and Customer-Linking Capability. **BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT**, 111 RIVER ST, HOBOKEN 07030-5774, NJ USA, v. 27, n. 1, p. 21–37, 2016.

LIU, Feng Hsu., CHEN, Lu-Jui. Interactions, innovation, and services. **Service Industries Journal**, [S. l.], v. 36, n. 13–14, p. 658–674, 2016.

LONIAL, S.; TARIM, M.; TATOGLU, E.; ZAIM, S.; ZAIM, H. The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. **Industrial Management and Data Systems**, v. 108, n. 6, p. 794–811, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570810884012/full/html>. Acesso em 6 jan. 2020.

LY, Alexander; MARSMAN, Maarten; WAGENMAKERS, Eric Jan. Analytic posteriors for Pearson's correlation coefficient. **Statistica Neerlandica**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 4–13, 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARDANI, A., ZAVADSKAS, E. K., STRIMIKIENE, D., JUSOH, A., KHOUSHNOUDI, M. **A comprehensive review of data envelopment analysis (DEA) approach in energy efficiency**, Elsevier Ltd, 2017.

MARQUARDT, K; OLARU, M; CEAUSU, I. Study on the development of quality

measurements models for steering business services in relation to customer satisfaction. **Amfiteatru Economic**, v. 19, n.55, pp -95-109, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316285048_Study_on_the_development_of_quality_measurements_models_for_steering_business_services_in_relation_to_customer_satisfaction. Acesso em: 20 jan. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual da metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAZZAROL, Tim; CLARK, Delwyn N.; REBOUD, Sophie. Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. **Small Enterprise Research**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 54–71, 2014.

MAZZON, José Afonso. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Brazilian Journal of Marketing**. v. 17, n. 5, p. 747-770, 2018.

MEDEIROS, M., DANTAS, M. L. R. D., DANTAS, A. S., SALGADO, C. C. R. Avaliação de desempenho de franqueados à luz da resource-based view (RBV): O caso de uma rede de franquias do setor farmacêutico. **Gestão & Planejamento**, [s. l.], v. 20, p. 475–494, 2019.

MEGICKS, Phil. Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. **Management Decision**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 484–502, 2007.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, Neil A. *et al.* **Research in marketing strategy**. [S. l.]: Springer New York LLC, 2019.

MUDA, I., ROOSMAWATI, F., SIREGAR, H. S., MANURUNG, H., BANUAS, T. Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard. In: IOP CONFERENCE SERIES: MATERIALS SCIENCE AND ENGINEERING 2018, **Anais...** : Institute of Physics Publishing, 2018.

NARKUNIENĖ, J.; ULBINAITĖ, A. Comparative analysis of company performance evaluation methods. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 125–138, 2018. Disponível em: <<https://jssidoi.org/jesi/article/213>>. Acesso em: 8 fev. 2020.

NETO, A. M. N., ALMEIDA, M. A. Reação do mercado ao disclosure do EBITDA e fluxo de caixa operacional: Uma análise sob a perspectiva de Value Relevance. IN: A CONTABILIDADE E AS NOVAS TECNOLOGIAS 2020, **Anais...**: Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

NEUENFELDT JÚNIOR, A. L. Modelagem para a mensuração de desempenho dos sistemas BRT no Brasil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

NEVER, B. Social norms, trust and control of power theft in Uganda: Does bulk metering work for MSEs? **Energy Policy**, v. 82, n. 1, p. 197–206, 2015. Disponível

em: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.03.020>

NUTI, S.; VAINIERI, M.; VOLA, F. Priorities and targets: supporting target-setting in healthcare. **Public Money & Management**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 277–284, 2017.

Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2017.1295728>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

OLIVEIRA, H. S.; ANJOS, M. A. D. Planejamento estratégico de vendas dentro de marketing: um estudo na empresa CB distribuição LTDA-ME. Revista GETEC: **Gestão Tecnologia e Ciências**, v. 6, n. 12, p. 128-148, 2017. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/971/711>. Acesso em 10 jan. 2021.

OLSEN, L. L.; WITTELL, L.; GUSTAFSSON, A. Turning customer satisfaction measurements into action. **Journal of Service Management**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 556–571, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-01-2014-0025/full/html>. Acesso em 9 fev. 2020.

OSMANBEGOVIĆ, Edin; SULJIĆ, Mirza. **A Service of zbw Standard-Nutzungsbedingungen: DATA MINING APPROACH FOR PREDICTING STUDENT PERFORMANCE**. [S. l.: s. n.]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/193806>. Acesso em: 4 mar. 2020.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. Marketing performance measurement ability and firm performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 2, p. 79-93. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30162185?seq=1>. Acesso em 5 jan. 2020.

PAGELL, Mark; SHEVCHENKO, Anton. Why research in sustainable supply chain management should have no future. **Journal of Supply Chain Management**, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 44–55, 2014. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/jscm.12037>. Acesso em: 4 mar. 2020.

PIHA, L., AVLONITIS, G. Customer defection in retail banking. **Journal of Service Theory and Practice**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 304–326, 2015.

POPOOLA, S. I., ATAYERO, A., A., FARUK, N., BADEJO, J. A. Data on the key performance indicators for quality of service of GSM networks in Nigeria. **Data in Brief**, [s. l.], v. 16, p. 914–928, 2018.

PORTER, Michael E.; HEPPELMANN, James E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition.(Spotlight On Managing The Internet Of Things). **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 92, n. 11, p. 64, 2014.

PUTRI, C. F.; NUGROHO, I.; PURNOMO, D. Performance Measurement of SMEs of Malang Batik as a Result of Local Wisdom with Balanced Scorecard. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, [S. l.], v. 505, n. 1, 2019.

QUESADO, P. R.; RODRIGUES, L. L.; GUZMÁN, B. A. The tableau de board and

the balanced scorecard: a comparative analysis. **Revista Contabilidade e Controladoria**, [s. l.], v. 4, n. 2, 2012

RAJU, P. S.; LONIAL, S. C.; CRUM, M. D. Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 64, n. 12, p. 1320–1326, 2011.

RAMASWAMI, E.; FLYNN, E. J.; NILAKANTA, S. Performance implications of congruence between product-market strategy and marketing structure: an exploratory investigation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 1 No. 2, p. 71-92, 1993. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Performance-implications-of-congruence-between-and-Ramaswami-Flynn/9c4cb35fe413b2bb887098ee60cad6ef2e3d824b>. Acesso em 5 fev. 2020.

RATSCH, A.; SEWELL, F.; PENNINGTON, A. Developing and testing a matrix to achieve *ready-everyday nursing standards* (RENS): an observational study protocol. **BMJ Open**, [s. l.], v. 9, n. 8, p. e031499, 2019. Disponível em: <<http://bmjopen.bmj.com/lookup/doi/10.1136/bmjopen-2019-031499>>. Acesso em: 8 fev. 2020.

REDMOND, W. Marketing Systems and Market Failure. **Journal of Macromarketing**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 415–424, 2018. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0276146718796913>. Acesso em: 20 jan. 2020.

RIBEIRO, R. E. M, BARBOSA, T. O, MONTEIRO, L. F. S. Influencing constructions of sales performance in wholesale company in Piauí. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n.6, p. 39161-39186, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/11923/10257>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ROUYENDEGH, B. D., OZTEKIN, A., EKONG, J., DAG. A. Measuring the efficiency of hospitals: a fully-ranking DEA–FAHP approach. **Annals of Operations Research**, [s. l.], v. 278, n. 1–2, p. 361–378, 2019.

ROLLINS, M.; BELLENGER, D. N.; JOHNSTON, W. J. Does customer information usage improve a firm’s performance in business-to-business markets? **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 984-994, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850112000053>. Acesso em 9 jan. 2020.

RUBEN, B. D.; GIGLIOTTI, R. A. The excellence in higher education model: A Baldrige-based tool for organizational assessment and improvement for colleges and universities. **Global Business and Organizational Excellence**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 26–37, 2019.

SAJTOS, L. A multidimensional approach to marketing performance evaluation. A study of Hungarian companies. **Acta Oeconomica**, v. 56, n. 1, p. 71-102, 2006. Disponível em: <https://akjournals.com/view/journals/032/56/1/article-p71.xml>. Acesso em 7 jan. 2020.

SANTOURIDIS, Ilias; VERAKEI, Androniki. Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. **Total Quality Management and Business Excellence**, [S. l.], v. 28, n. 9–10, p. 1122–1133, 2017.

SAYANI, H. Customer satisfaction and loyalty in the United Arab Emirates banking industry. **International Journal of Bank Marketing**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 351–375, 2015.

SCHMUCH, R. et al. **Performance and cost of materials for lithium-based rechargeable automotive batteries**, Nature Publishing Group, 2018.

SCOPUS. Sobre a solução Scopus. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>>

SECUNDO, G., MARGHERITA, A., ELIA, G., PASSIANTE, G. Intangible assets in higher education and research: Mission, performance or both? **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 140–157, 2010.

SEVERGNINI, E.; GALDAMÉZ, E. V. C.; DE OLIVEIRA MORAES, R. Satisfaction and contribution of stakeholders from the performance prism model. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 120–134, 2018.

SHAQRAH, A. Analyzing business intelligence systems based on 7s model of mckinsey. **International Journal of Business Intelligence Research**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 53–63, 2018.

SILVA, E., LIMA, E. The study of performance indicators from the organizational strategic management approach. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 159–176, 2015.

SOLIMAN, M. Avaliação da competitividade em indústrias de transformação de plástico. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

STANKO, M.A.; BONNER, J. M. Projective customer competence: projecting future customer needs that drive innovation performance. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1255–1265. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850113001016>. Acesso em 7 jan. 2020.

STATISTA. **Global Market Share - Statistics and facts**, 2019. Disponível em: <<https://www.statista.com/topics/898/global-market-share/>> Acesso em 07 nov. 2020.

TAGHIAN, Mehdi. Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy. **Journal of Marketing Management**, [S. l.], v. 26, n. 9–10, p. 825–841, 2010.

TAN, Min; LIU, Zhiying. Paths to success: an ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance.

Journal of Strategic Marketing, [S. l.], v. 22, n. 5, p. 420–441, 2014. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2013.876084>. Acesso em: 4 mar. 2020.

TZORTZOPOULOS, A. Implementation of the principles and tools of total quality management in the health-care sector - Guarantee of quality improvement of hospitals and the national health system. **Archives of Hellenic Medicine**, [s. l.], p. 649–664, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328699141_Implementation_of_the_principles_and_tools_of_total_quality_management_in_the_health-care_sector_-_Guarantee_of_quality_improvement_of_hospitals_and_the_national_health_system. Acesso em: 10 fev. 2020.

ULLAH, A; IQBAL, S; SHAMS, R. Impact of CRM adoption on organizational performance. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v.30, n.1, p. 59-77, 2020. Disponível em: <https://www.econbiz.de/Record/impact-of-crm-adoption-on-organizational-performance-ullah-abid/10012184747>. Acesso em 4 mar. 2021.

UNGERMAN, O; DEDKOVA, J; GURINOVA, K. the Impact of Marketing Innovation on the Competitiveness of Enterprises in the Context of Industry 4.0. **Journal of Competitiveness**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 132–148, 2018.

VAN DEN BESSELAAR, Peter; SANDSTRÖM, Ulf. Measuring researcher independence using bibliometric data: A proposal for a new performance indicator. **PLOS ONE**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. e0202712, 2019. Disponível em: <http://dx.plos.org/10.1371/journal.pone.0202712>. Acesso em: 4 mar. 2020.

VÁZQUEZ, Rodolfo; SANTOS, Marialeticia; ÁLVAREZ, Luisignacio. Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. **Journal of Strategic Marketing**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 69–90, 2001.

XU, L., FU, H. Y., GOODARZI, M., CAI, C. B., YIN, Q. B., WU, Y., SHE, Y. B. Stochastic cross validation. **Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems**, v.175, p. 74-81. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169743917306482>. Acesso em: 29 jan. 2021.

ZAVADSKAS, E. K., TURSKIS, Z., DEJUS, T., VITEIKIENE, M. Sensitivity analysis of simple additive weight method. **International Journal of Management and Decision Making**, v.8, n.5-6, p. 555-574. Disponível em: <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=13418>. Acesso em 28 jan. 2021

WANG, G.; SONG, J. The relation of perceived benefits and organizational supports to user satisfaction with building information model (BIM). **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 68, p. 493–500, 2017.

WEB OF SCIENCE. Pesquisa na base de dados. Disponível em:
<https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=81>.

WEI, Yinghong; FRANKWICK, Gary L.; NGUYEN, Binh H. Should firms consider employee input in reward system design? the effect of participation on market orientation and new product performance. **Journal of Product Innovation Management**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 546–558, 2012. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5885.2012.00924.x>. Acesso em: 4 mar. 2020.

WILLEM KAREL BRAUERS, by M.; KAZIMIERAS ZAVADSKAS, Edmundas. **The MOORA method and its application to privatization in a transition economy***Control and Cybernetics*. [S. l.: s. n.].

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. Multiple roles for branding in international marketing. **International Marketing Review**, v. 24, n. 4, p. 384-408, 2007. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-11959-001>. Acesso em 10 jan. 2020.

YANG, W.; LI, L. Efficiency evaluation of industrial waste gas control in China: A study based on data envelopment analysis (DEA) model. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 179, p. 1–11, 2018.

YIN, Nan. Application of AHP-Ansoff Matrix Analysis in Business Diversification: The case of Evergrande Group. *In*: 2016, **MATEC Web of Conferences**. : EDP Sciences, 2016.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 212 p.2010.

YIN, Yong; STECKE, Kathryn E.; LI, Dongni. The evolution of production systems from Industry 2.0 through Industry 4.0. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 56, n. 1–2, p. 848–861, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2017.1403664>. Acesso em: 21 jan. 2020.

YU, H.-Y. et al. Solar spectrum matching with white OLED and monochromatic LEDs. **Applied Optics**, [s. l.], v. 57, n. 10, p. 2659, 2018.

YULIANSYAH, Yuliansyah; KHAN, Ashfaq Ahmad; FADHILAH, Arief. Strategic performance measurement system, firm capabilities and customer-focused strategy. **Pacific Accounting Review**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 288–307, 2019.

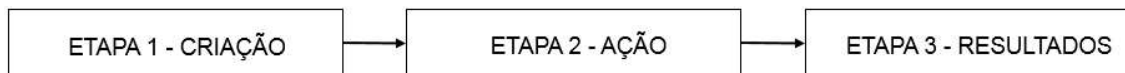
APÊNDICE A – QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 1

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, por intermédio do Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk, vem à presença de Vossa Senhoria apresentar o instrumento de pesquisa da Dissertação intitulada como "Proposta de um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado", de autoria de Vinícius Jaques Gerhardt.

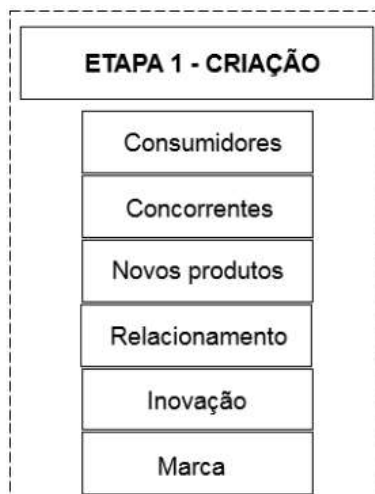
O objetivo do estudo corresponde em propor um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado, de modo que se elabore uma ferramenta ágil e flexível de auto diagnóstico que possa ser replicada em organizações de diferentes setores.

O estudo identificou as etapas e os indicadores de desenvolvimento de mercado mais influentes conforme revisões sistemáticas da literatura atual. Nesta etapa da pesquisa, é fundamental a percepção de especialistas em desenvolvimento de mercado, para que assim, a proposta apresentada seja validada segundo a avaliação de agentes que possuem experiência na área.

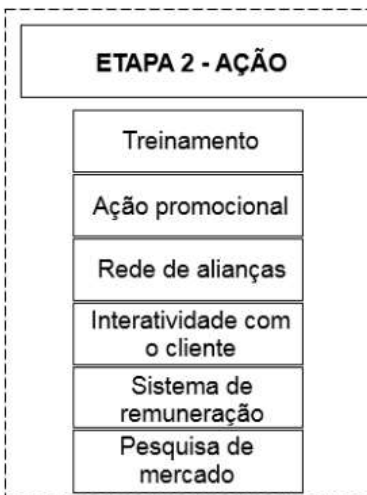
1. Você possui sugestões quanto a estruturação das etapas de desenvolvimento de mercado? Alteraria, acrescentaria ou retiraria alguma etapa?



2. Você possui sugestões quanto aos indicadores da etapa 1 - Criação? Alteraria, acrescentaria ou retiraria algum indicador?



3. Você possui sugestões quanto aos indicadores da etapa 2 – Ação? Alteraria, acrescentaria ou retiraria algum indicador?



4. Você possui sugestões quanto aos indicadores da etapa 3 - Resultados? Alteraria, acrescentaria ou retiraria algum indicador?



APÊNDICE B – QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 2

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, por intermédio do Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk, vem à presença de Vossa Senhoria apresentar o instrumento de pesquisa da Dissertação intitulada como "Proposta de um modelo de mensuração do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado", de autoria de Vinícius Jaques Gerhardt.

O objetivo do estudo corresponde em propor uma ferramenta ágil e flexível de auto diagnóstico do impacto de indicadores de desenvolvimento de mercado, de modo que possa ser replicada em organizações de diferentes setores.

O estudo identificou as etapas e os indicadores de desenvolvimento de mercado mais influentes conforme revisões sistemáticas da literatura atual. Após isso, foi realizada a validação das etapas e indicadores conforme a percepção de sete especialistas da área de desenvolvimento de mercado, que contribuíram com sugestões e alternativas para o modelo proposto.

Este instrumento de pesquisa possui o objetivo de assimilar o impacto dos indicadores propostos na competitividade das organizações, de forma que demonstre a influência que cada um desses exerce para a empresa. Assim como busca conceber a relação entre indicadores de diferentes etapas do processo de desenvolvimento de mercado.

As respostas deste instrumento de pesquisa serão divulgadas apenas em meio acadêmico. Caso você possa divulgar este documento com seus contatos, ficarei agradecido.

Obrigado!

1. Qual o impacto da análise dos consumidores (satisfação do cliente, histórico de compra e necessidades dos consumidores)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

2. Qual o impacto da análise dos concorrentes (qualidade de produtos e serviços dos concorrentes, poder econômico dos concorrentes e preço de produtos e serviços dos concorrentes)?

Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

3. Qual o impacto da análise dos novos produtos (desenvolvimento de novos produtos e aceitação de novos produtos)?

Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

4. Qual o impacto da análise do relacionamento (relacionamento com fornecedores e consumidores e entre funcionários da empresa)?

Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

5. Qual o impacto da análise da inovação da empresa (inovação de produto e processo)?

Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

6. Qual o impacto da análise da marca (força da marca frente ao cliente e atividades de desenvolvimento da marca)?

Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

7. Qual o impacto do treinamento dos funcionários (orientação para os funcionários, leitura das necessidades dos clientes e geração de ideias)?

Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

8. Qual o impacto de ações promocionais que oferecem produtos ou serviços com preços mais atraentes do que os já oferecidos pela empresa (direcionados a grandes e pequenos clientes)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

9. Qual o impacto de redes de alianças (entre empresas do mesmo ou de diferentes setores)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

10. Qual o impacto de atividades que estimulem a interatividade dos clientes com a empresa (por meio de websites, eventos e no fechamento da venda)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

11. Qual o impacto de programas de reconhecimento que contemplam os funcionários de acordo com a produtividade ou captação de clientes?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

12. Qual o impacto de pesquisas de mercado (por meio de websites, eventos e no fechamento da venda)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

13. Qual o impacto do Market Share (global, segmentado, volume, valor)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

14. Qual o impacto do EBITDA - lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (global, segmentado, volume, valor)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

15. Qual o impacto do ROI - Retorno sobre o investimento (global, segmentado, volume, valor)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

16. Qual o impacto da receita de novos produtos (receita de grandes e pequenos clientes)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

17. Qual o impacto da receita de novos clientes (receita de grandes e pequenos novos clientes)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

18. Qual o impacto da retenção de clientes (retenção de grandes e pequenos clientes)?	
Níveis de impacto	Valor
Muito baixo	1
Baixo	2
Moderado	3
Alto	4
Muito alto	5

19. Assinale de acordo com a relação entre os indicadores (se os indicadores das linhas geram influência nos indicadores das colunas).

Indicadores	Treina- mento	Ação promocio- nal	Rede de alianças	Interativida- de com o cliente	Programa de reconheci- mento	Pesquisa de mercado
Análise de consumidores						
Análise de concorrentes						
Análise de novos produtos						
Análise de relacionamento						
Análise de inovação						
Análise de marca						

20. Assinale de acordo com a relação entre os indicadores (se os indicadores das linhas geram influência nos indicadores das colunas).

Indicadores	Market Share	EBITDA	ROI	Receita de novos produtos	Receita de novos clientes	Retenção de clientes
Treinamento						
Ação promocional						
Rede de alianças						
Interatividade com o cliente						
Programa de reconhecimento						
Pesquisa de mercado						

21. Você possui alguma observação a respeito dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Análise?

22. Você possui alguma observação a respeito dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Ações?

23. Você possui alguma observação a respeito dos indicadores de desenvolvimento de mercado da etapa Resultados?