

TEORIAS DE MARKETING E BALANCED SCORECARD: UM ENSAIO TEÓRICO

Vidigal Fernandes Martins¹
 Vinícius Silva Pereira²
 José Eduardo de Aguiar³
 Adeilson Barbosa Soares⁴

Resumo

Este Ensaio Teórico apresenta o contexto das teorias relacionadas ao Marketing, permeia inicialmente a discussão do Marketing enquanto Ciência. Discorre sobre as principais correntes teóricas e tenta buscar explicações, que possam embasar uma discussão relacionada ao Marketing esportivo e o Balanced Scorecard, como perspectiva de avaliação de desempenho para empresas que investem no esporte. Procurou relacionar artigos referentes ao marketing esportivo, buscando o enquadramento destes nas escolas do pensamento de marketing considerando os critérios: perspectiva; foco; e autores, conforme será discutido neste trabalho.

Palavras-Chave: Teorias de Marketing. Esporte. Balanced Scorecard.

1. Introdução

Este ensaio teórico toma como eixo central, apresentar o contexto das teorias relacionadas ao Marketing, neste sentido, surge uma primeira inquietação o marketing é entendido como uma ciência? Na tentativa de dar respostas, procura-se entender o significado de ciência. Hunt (2002) infere que o propósito da ciência é o desenvolvimento de leis e teorias para explicar, prever, entender e controlar os fenômenos. Ressalta que, a ciência é constituída por fatos empiricamente testáveis, “*lawlike*” generalizações, leis, princípios e teorias. Esta discussão deu início por volta da década de 1960, se o marketing é uma ciência ou não, diversos autores apresentam um quadro com linhas de pensamento com foco na teoria científica em Marketing, demonstrado pela figura 01.

| Linha de Pensamento | Autores |
|---|-----------------------|
| A sistematização teórica em marketing poderia e deveria ser desenvolvida. | Alderson e Cox (1948) |
| O marketing não era uma ciência, pois não encontrava uma definição. Poucos acreditavam que o marketing poderia assumir o corpo de uma ciência, sistematizado em torno de uma teoria central e princípios gerais, usualmente expressos em termos quantitativos, conhecimento que permite predição, sobre determinadas circunstâncias, e controle de eventos futuros. | Buzzel (1963) |
| Propõe que o marketing é uma ciência, argumentando que estas definições são muito restritivas. O | Shelby Hunt |

¹ Faculdade Ciências Contábeis, UFU - Universidade Federal de Uberlândia. Doutorando em Administração EAESP/FGV. E-mail vidigalfgv@gmail.com

² Faculdade de Gestão e Negócios, UFU - Universidade Federal de Uberlândia. Doutorando em Administração EAESP/FGV. E-mail: viniuss56@gmail.com

³ Faculdade de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Uberlândia. Mestre em Administração UFU. E-mail: aguiar@facic.ufu.br

⁴ Faculdade Ciências Contábeis. Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Mestre em Engenharia Elétrica UFU. E-mail: adeilsonbs@hotmail.com

| | |
|---|-----------------------|
| propósito da teoria é o aumento do entendimento científico por meio da capacidade de sistematização da estrutura, explicando e predizendo o fenômeno. | (1971) |
| Faz uma revisão da literatura no <i>Journal of Marketing</i> e publica que o marketing está mais científico, pois se utiliza mais de análises quantitativas como elementos integrais. | Roger Kerin (anos 60) |

Figura 1 – Argumentos sobre a existência de teoria científica em marketing
Fonte: Elaborado com dados extraídos de Saren (2000)

De acordo com Hunt (2002) dentro de uma proposição positivista do marketing, defende que este deve ser entendido como uma ciência, considerando que procura explicar, predizer e entender os fenômenos. Outro ponto relevante é de que, a pesquisa em marketing se diferencia da pesquisa de mercado, pois, considerando que a primeira busca ampliar a base de conhecimento total em marketing, por conseguinte, a pesquisa de mercado tem o propósito de resolver um problema específico de uma organização.

Para discorrer sobre as escolas teóricas do Marketing enquanto ciência é fundamental apresentar de forma tempestiva o processo de evolução. Neste sentido, a figura 02, pretende apresentar o surgimento das escolas teóricas do marketing. Cada escola pode ser visualizada a partir de uma perspectiva, esta é apresentada em divisões: Perspectiva Econômica Não-Interativa; Perspectiva Econômica Interativa; Perspectiva Não-Econômica Não-Interativa; e Perspectiva Não-Econômica Interativa.

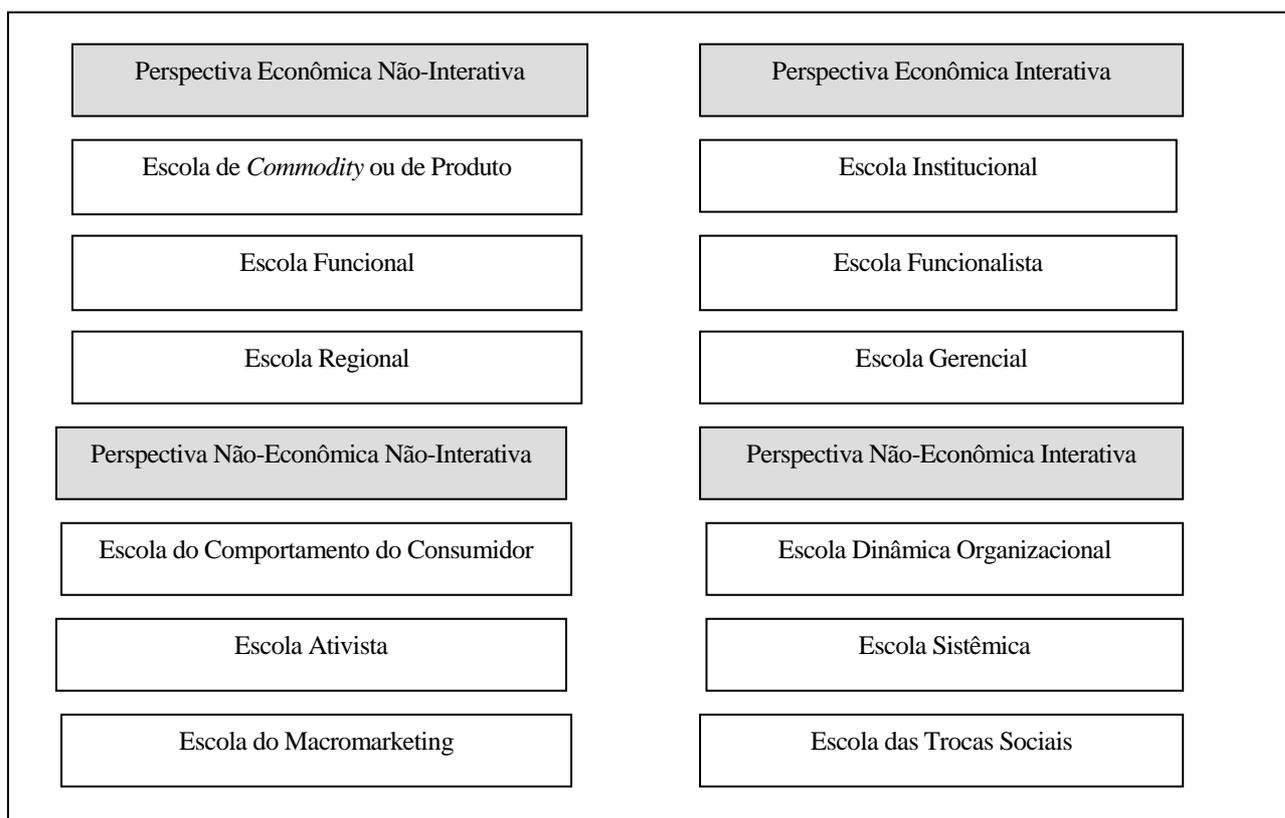


Figura 2 – As escolas teóricas do marketing de acordo com as perspectivas
Fonte: adaptado de Sheth, Gardner e Garret (1988)

Considerando a perspectiva econômica não-interativa, a primeira escola de marketing apontada no início do século XX é a chamada escola de commodity ou de produto. Para Sheth, Gardner e Garret (1988) estas denominações são derivadas de uma época em que o foco do marketing se concentrava na distribuição, principalmente de alimentos e depois de manufaturados em geral. Nesta primeira escola o predomínio era na perspectiva econômica, dando atenção aos gerentes de marketing como agentes principais, e não aos compradores e demais gerentes.

A escola funcional de marketing acompanha a escola de *commodity* durante o século XX, contudo, segundo Sheth, Gardner e Garret (1988), esta escola parte mais para uma visão de estrutura, preocupando-se no como executar as transações. Os estudiosos desta escola estavam mais focados nas interações entre fornecedores e consumidores. O importante era identificar, listar, e classificar as funções de marketing. Os autores citam Shaw (1912) como o precursor da teoria funcional de marketing, definido as funções de marketing a serem desempenhadas pelos intermediários como sendo: divisão do risco; transporte de mercadorias; financiamento de operações; venda e recolhimento; classificação e reembarque. Observa-se na escola funcionalista um contexto mais preocupado com detalhes de transação, ao ponto que a escola de commodity centrou seu foco na disponibilidade dos produtos.

A escola regional de marketing destacou-se pelo estudo quantitativo, preocupado em ligar geograficamente/espacialmente compradores e vendedores. Nesta escola podem-se inferir os primeiros estudos do que hoje se denomina *geomarketing*, pois a intenção era de verificar as influências entre os agentes de marketing em relação ao espaço geográfico de influência destes em relação aos consumidores. Sheth, Gardner e Garret (1988) destacam a contribuição de Reilly (1931) e Converse (1949) para essa escola, por meio de uma formulação que explicava a atratividade relativa entre duas diferentes áreas de compra de cidades vizinhas.

Na perspectiva econômica interativa, a escola institucional de marketing marcou presença no século XX, entre os anos de 1910 a 1970. Essa escola tem como foco o intermediário nas transações, com destaque na eficiência dos canais de marketing. (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988)

A segunda escola da perspectiva econômica interativa foi a escola funcionalista, que assume a interatividade e a interrelação do marketing enquanto estrutura. Sheth, Gardner e Garret (1988) destacam Alderson (1945) como um dos principais pensadores do institucionalismo no marketing, enfatizando a heterogeneidade do mercado. Posteriormente diversos autores se dedicaram a entender os estudos de Alderson (1945), com destaque para Hunt, Muncy e Ray (1981); Nicosia

(1962); e Rethans (1979). Estes autores, além do mercado heterogêneo, consideraram outro conceito de Alderson (1945): o sistema de comportamento organizado, o qual destacava o indivíduo integrante a um ambiente social dinâmico (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988).

A última escola da perspectiva econômica interativa foi a escola gerencial ou também chamada de administrativa. A preocupação central desta escola de marketing entre as décadas de 1940 a 1950 residia na prática fornecida aos executivos, ou seja, tentou-se traduzir as teorias já existentes como forma de melhorar a gestão de marketing nos negócios de forma prática/aplicativa. Nessa escola Borden (1950) abordou o conceito de marketing mix, que posteriormente foi trabalhado por McCarthy (1960) originando o conceito de composto mercadológico, ou 4 P's (*Product, Price, Place, and Promotion*), os quais vieram a ser pontos centrais dos estudos de marketing na academia e nos negócios (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988).

De acordo com a perspectiva não-econômica não-interativa, a escola do comportamento do consumidor emergiu na década de 1950 e buscava responder os motivos pelos quais os mercados se comportavam de determinada maneira, com foco nos consumidores. Segundo Sheth, Gardner e Garret (1988), uma diversidade de pesquisas foram produzidas nesta escola. Sua ênfase está no consumo de produtos, mesmo que se mostrem crescentes as pesquisas em serviços e compras industriais. Pesquisas com foco em produto possibilitam dados empíricos mais sustentáveis.

A partir da década de 1960 várias academias se interessaram pelo estudo do comportamento do consumidor, e, a partir de então, modelos foram desenvolvidos. Em geral, esta escola produz muitas pesquisas empíricas, porém seus resultados são frequentemente conflitantes. Contudo, suas teorias são altamente generalizáveis (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988).

A segunda escola não-econômica não-interativa denominada ativista surgiu na década de 1980, com foco nas consequências das práticas de marketing, segurança do produto, satisfação e desvantagens do consumidor, efeitos do produto no ambiente e responsabilidade social. É similar às escolas do comportamento do consumidor e macromarketing, ao considerar a perspectiva do consumidor e não do profissional de marketing. Ao mesmo tempo, tem o foco no consumidor individual e industrial, o que a difere da escola de macromarketing, que tem uma visão macro ou institucional. Também se difere da escola do comportamento do consumidor, uma vez que sua abordagem é mais normativa e tem uma perspectiva pró-consumidor (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988).

A última escola não-econômica não-interativa foi a do pensamento do macromarketing, que tem como foco estudar o papel e o impacto das atividades de marketing e instituições na sociedade e vice versa. Teve seu início na década de 1960, a partir de problemas de produção e a discussão do

papel das empresas na sociedade. Seus precursores são Holloway e Hancock (1964) e Fisk (1967). Segundo Sheth, Gardner e Garret (1988), é uma escola rica em conceitos e pobre em suporte empírico.

A perspectiva não-econômica interativa é formada pelas escolas: da dinâmica organizacional; de sistemas; e, de trocas sociais. Estas escolas apresentam um foco mais atual e atrativo sob o olhar de estudiosos de escolas como comportamento do consumidor. A escola da dinâmica organizacional descende da escola institucional, na medida em que ambas procuram explicar o trabalho dos canais de distribuição.

Apesar disso, uma diferença fundamental as distingue: a escola institucional utiliza fundamentos econômicos para analisar como os canais de distribuição podem ser estruturados mais eficientemente em benefício do consumidor, enquanto a escola da dinâmica organizacional tem sua atenção voltada para o bem estar do consumidor e a análise das metas e necessidades dos membros do canal de distribuição. Segundo essa escola, os membros do canal podem interagir em um relacionamento de cooperação e competição. Suas primeiras publicações datam de 1960 e alguns de seus precursores são Hunt e Nevin (1974); Mallen (1963); e Stern's (1969). Em uma visão de Sheth, Gardner e Garret (1988), essa escola apresenta mais conceitos e proposições do que suporte empírico.

Os mesmos autores afirmam que a escola do pensamento sistêmico emergiu na década de 1960, com os trabalhos de Bertalanffy (1968); Boulding (1956); Forrester (1958); e Kuhn (1963). Esses pesquisadores partem de uma visão holística, no qual o todo é mais do que a soma das partes. A organização deveria ser vista de forma sistêmica, no qual os departamentos devem interagir entre si. Para Kuhn (1963), o marketing poderia ser considerado um subsistema na sociedade. Ainda, para esses estudiosos, a organização interage com o meio ambiente, trocando informações.

A escola de trocas sociais, segundo Sheth, Gardner e Garret (1988), é uma das escolas mais controversas do pensamento em marketing. Seus pioneiros são Alderson e Martin (1965); Kotler (1972); e McInnes (1964). Para seus defensores, o marketing deve ser aplicado a todas as trocas sociais, não somente as trocas econômicas. Assim, as “trocas” seriam o objetivo fundamental do marketing. Segundo os autores, apesar de seus conceitos serem de simples entendimento e fáceis de implementar, não há testes formais.

2. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) é um sistema gerencial estratégico que alinha e preserva as medidas financeiras tradicionais, até certo ponto inadequadas para orientar e avaliar a trajetória da

empresa especialmente neste contexto competitivo baseado na informação, com medidas não financeiras orientadas para a geração de valor futuro através do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em geral, entende-se BSC como um sistema de gestão estratégica utilizado pelas empresas para administrar a estratégia em longo prazo, pois, segundo Kaplan e Norton (1997, p.9-10), esse sistema permite aos gerentes e executivos “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”. A FIGURA 3 apresenta a estrutura do BSC utilizada para a tradução da estratégia em termos operacionais.

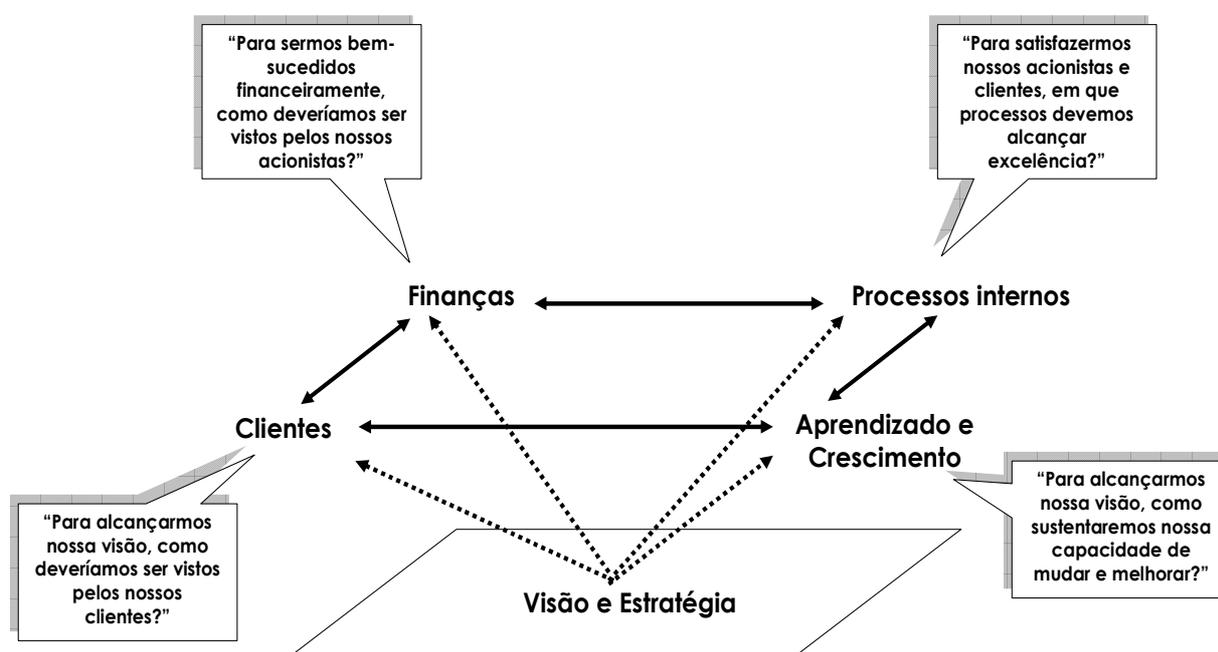


FIGURA 3. Estrutura do *Balanced Scorecard* para a tradução da estratégia de negócios em termos operacionais.

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON (1997, p.10.).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o processo do *scorecard* tem início com o trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos, como por exemplo, metas financeiras, que devem priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa; metas dos clientes, onde a equipe gerencial deve ser clara em relação aos segmentos de clientes e mercados pelos quais a empresa está disposta a competir; identificar objetivos e medidas para os processos internos, onde os gestores devem se concentrar nos processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas e, finalmente, são identificadas metas de aprendizado e ressaltada a importância do crescimento empresarial. Neste ponto, argumentam os autores, a empresa expõe

os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, como também, na melhoria dos procedimentos organizacionais. Com estes investimentos, espera-se que as pessoas sejam capazes de produzirem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

É importante destacar que o *scorecard* desenvolvido pelo grupo de altos executivos é o resultado de um *modelo consensual* da empresa inteira, onde cada executivo prestou a sua contribuição. Isto é importante por que desenvolve um espírito de participação coletiva, motiva os executivos e distribui responsabilidades pelo sucesso do BSC. Desta forma, segundo argumentam Kaplan e Norton (1997, p. 13) “os objetivos do *scorecard* torna-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipe”. Assim, o sistema do *scorecard* serve para desenvolver o trabalho em equipe entre os altos executivos, independentemente de suas experiências de trabalho anteriores ou de suas habilidades funcionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) ainda defendem que as empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais, pois, segundo estes autores (p.3) “o ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo” e que “a capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”. O QUADRO 3 apresenta os principais benefícios proporcionados pelos ativos intangíveis às empresas na era da informação.

QUADRO 1 - Benefícios dos ativos intangíveis para as empresas na era da informação

Os ativos intangíveis permitem que as empresas...

Desenvolvam relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.

Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo.

Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.

Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.

Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p.3-4).

Finalmente, ainda nas palavras de Kaplan e Norton (1997, p.20), as empresas podem utilizar o BSC para:

Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
 Comunicar a estratégia a toda a empresa.
 Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
 Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos atuais.
 Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
 Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
 Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.
 (KAPLAN; NORTON, 1997,p.20).

2. Escolas de Marketing e Marketing Esportivo

Para a análise dos artigos de marketing esportivo desenvolvida neste estudo, procedeu-se o enquadramento de cada artigo nas escolas do pensamento de marketing considerando os critérios: perspectiva; foco; e autores, conforme apresentados na figura 04.

| Escolas de marketing | Perspectiva | Foco | Principais Autores |
|----------------------|--------------------------|--|---|
| Commodity | Não interativa econômica | Produto e distribuição de alimentos e manufaturados | Charles Palin; Melvin Copeland; Leo Aspinwall; Miracle; Bucklin; Holton; Holbrook; Howard |
| Funcional | Não interativa econômica | Execução das transações, com interações entre fornecedores e consumidores | Arch Shaw; Weld; Vanderblue; Franklin Ryan; Earl Fullbrook; McGarry |
| Regional | Não interativa econômica | Estudo quantitativo preocupado em ligar geograficamente/espacialmente compradores e vendedores | Grether; Reilly; Converse; Huff; David Revzan; Grether; Roland Vaile; Reavis Cox |

| | | | |
|-----------------------------|------------------------------|---|--|
| Institucional | Interativa econômica | O intermediário é o foco em se tratando da comercialização, com destaque na eficiência dos canais de marketing | Weld; Butler; Breyer; Alderson; McCammon; Balderson; Bucklin; Mallen |
| Funcionalista | Interativa econômica | Interatividade e a inter-relação do marketing enquanto estrutura | Alderson; Nicósia; Rethans; Hunt; Muncy; Ray |
| Gerencial | Interativa econômica | Traduzir as teorias já existentes como forma de melhorar a gestão de marketing nos negócios de forma prática/aplicativa | Dean; Howard; Kelly; Lazer; Borden; Smith; McCarthy; Theodore Levitt; Phillip Kotler |
| Comportamento do consumidor | Não interativa não econômica | Responder os motivos pelos quais os mercados se comportavam de determinada maneira, com foco nos consumidores | Katona, Howard; Engel; Blackwell; Miniard; Sheth; Fishbein; Ajzen |
| Ativista | Não interativa não econômica | Abordagem mais normativa e com uma perspectiva pró-consumidor. | Andreasen; Bauer; Greyser; Kotler |
| Macromarketing | Não interativa não econômica | Foco no estudo do papel e o impacto das atividades de marketing e instituições na sociedade e vice versa. | Holloway; Hancock; Fisk; Kotler; Zaltman; Lazer; Levy |
| Dinâmica Organizacional | Interativa não econômica | Bem estar do consumidor e análise das metas e necessidades dos membros do canal de distribuição | Ridgeway; Mallen; Stern; Beier; Dwyer; Welsh |
| Sistêmica | Interativa não econômica | Perspectiva sistêmica da organização. Interação entre os departamentos | Forrester; Boulding; Kuhn; Bertalanffy; |
| Trocas Sociais | Interativa não econômica | Aplicação do marketing a todas as trocas sociais, não apenas as trocas econômicas | Alderson; McInnes; Kotler |

Figura 04 – Critérios para análise das escolas do pensamento em marketing
 Fonte: Elaboração dos autores a partir de dados extraídos de Sheth, Gardner e Garret (1988)

Outra pergunta que fica é Qual a origem filosófica do marketing? Qual a definição de marketing? Essas e outras questões foram estudadas e ainda são pesquisadas por diversos autores (BAKER, 2000; HUNT, 1993, 2002; JONES e MONIESON, 1990; LEONG, 1985).

3. Considerações Finais

Este primeiro ensaio buscou entender dentro das teorias de Marketing, a origem filosófica e definições. Em seguida procurou buscar nas escolas do pensamento de marketing, uma luz para seguir adiante teorias que possam explicar o Marketing esportivo, e o desempenho das empresas. Inseriu-se um levantamento da teoria do Balanced Scorecard, na perspectiva de auxílio de relacionamento para o presente estudo. Embora a pesquisa seja incipiente cabe-se alertar, a questão de relevância considerando que o Brasil irá sediar os jogos da copa do mundo em 2014 e os jogos olímpicos e para olímpicos de 2016. Os pesquisadores pretendem em trabalhos futuros explorar a relação entre o Marketing esportivo e avaliação de desempenho das empresas patrocinadoras. Neste sentido pretende-se buscar explicações em países que sediaram eventos da magnitude que o Brasil sediará, para proposta de trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- BAKER, M. J. Marketing – Philosophy or Function? In BAKER, M. J. Marketing Theory: a student text. London: Business Press, 2000.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HUNT, S. D. Controversy in Marketing Theory: For Reason, Realism, Truth, and Objectivity. Armonk-NY: M. E. Sharpe, 2003.
- _____. Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing. Armonk-NY: M. E. Sharpe, 2002.
- _____. Objectivity in Marketing Theory and Research. Journal of Marketing. v. 57, p. 76-91, April 1993.
- JONES, D. G. B.; MONIESON, D. D. Early Development of the Philosophy of Marketing Thought. Journal of Marketing. v. 54, p.102- 113, Jan. 1990.
- LEONG, S. M. Metatheory and Metametodology in Marketing: A Lakatosian Reconstruction. Journal of Marketing. v. 49, p. 23-40, Fall 1985.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* –. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- McCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr., W. D. Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAREN, M. Marketing Theory. In BAKER, M. J. Marketing Theory: a student text. London: Business Press, 2000.
- SHANNON, J. R. Sports marketing: an examination of academic marketing publication. Journal of Services Marketing. v. 13, n. 6, p. 517-534. 1999.
- SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. Marketing Theory: Evolution and Evaluation. Chichester: Jonh Wiley & Sons, 1988.