

**A INTERFACE ENTRE MARKETING E FINANÇAS NO BRASIL:  
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA AUTOMOTIVA****MARKETING-FINANCE INTERFACE IN BRAZIL: CASE STUDY IN  
AUTOMOTIVE COMPANY****LA INTERFAZ ENTRE MARKETING Y FINANZAS EN BRASIL: UN  
ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ**

Adriana Pesce Salles Arcuri<sup>1</sup>  
Elísio Carolino Souza Santos Júnior<sup>2</sup>  
Alexandre Luzzi Las Casas<sup>3</sup>  
Francisco Antonio Serralvo<sup>4</sup>

Recebido em outubro de 2020

Aceito em Janeiro de 2021

**RESUMO**

Este artigo aborda o objetivo primário de uma organização, que, de forma geral, é determinar circunstâncias favoráveis de mercado e usar seus recursos para que o valor seja criado para clientes e acionistas. O marketing pode determinar essas circunstâncias favoráveis, e a gestão financeira pode assegurar um uso efetivo dos recursos organizacionais. Dessa forma, a interface entre as escolhas estratégicas de marketing e a sua influência nas estratégias financeiras justifica o aprofundamento do estudo desta relação. O objetivo geral deste artigo foi identificar os resultados da execução da interface entre as áreas de marketing e finanças em uma empresa da cadeia de suprimentos automotiva no Brasil. O tipo de pesquisa adotada neste estudo foi exploratório e descritivo, e a estratégia de investigação foi o estudo de caso único. Neste sentido, esta pesquisa analisou os principais processos de negócios em que ocorre a interface destas duas áreas, e estabeleceu correlações entre as premissas da interface marketing-finanças apresentadas na literatura acadêmica internacional, com práticas apresentadas no mercado nacional. É possível concluir, portanto, as empresas que possuem uma interface robusta entre marketing e finanças tendem a apresentar melhor performance. O presente estudo contribui no avanço do conhecimento da área, ao suportar o entendimento de como a interface entre marketing e finanças pode impulsionar ou deteriorar a performance financeira das organizações.

**Palavras-chave:** Marketing. Interface Marketing-Finanças. Finanças. Cooperação interfuncional.

**ABSTRACT**

This article addresses the primary goal of an organization, which, in general, is to determine favorable market circumstances and use its resources to create value for both clients and shareholders.

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: adri.ab@uol.com.br.

<sup>2</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: elisio.carolino@gmail.com.

<sup>3</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: alascasas@terra.com.br.

<sup>4</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: serralvo.pro@icloud.com.

Marketing can determine these favorable circumstances, and financial management can ensure the effective use of organizational resources. Therefore, the interface between strategic marketing choices and their influence on financial strategies justifies the study of this relationship. This paper's general objective was to identify the fundamentals, characteristics, practices, and organizational performance resulting from the execution of the interface between the marketing and finance areas in an automotive supply chain company in Brazil. The type of research adopted in this study was exploratory and descriptive, and the investigation strategy was the single case study. In this regard, this research analyzed the main business processes in which the interface between these two areas occurs and established correlations between the marketing-finance interface's assumptions presented in the international academic literature with practices presented in the Brazilian business environment. After that, it can be inferred that companies that have a robust interface between marketing and finance tend to perform better and how the marketing-finance interface can boost or deteriorate organizations' financial performance.

**Keywords:** Marketing. Marketing-Finance Interface. Finance. Interfunctional coordination.

## RESUMEN

Este artículo aborda el objetivo principal de una organización, que, en general, es determinar las circunstancias favorables del mercado y utilizar sus recursos para que se cree valor para los clientes y accionistas. El marketing puede determinar estas circunstancias favorables y la gestión financiera puede garantizar un uso eficaz de los recursos de la organización. Por lo tanto, la interfaz entre las opciones estratégicas de marketing y su influencia en las estrategias financieras justifica un estudio más profundo de esta relación. El objetivo general de este artículo fue identificar los fundamentos, características, prácticas y resultados organizacionales resultantes de la ejecución de la interfaz entre las áreas de marketing y finanzas en una empresa de la cadena de suministro automotriz en Brasil. El tipo de investigación adoptado en este estudio fue exploratorio y descriptivo, y la estrategia de investigación fue un estudio de caso único. En este sentido, esta investigación analizó los principales procesos de negocio en los que se da la interfaz de estas dos áreas, y estableció correlaciones entre las premisas de la interfaz marketing-finanzas presentadas en la literatura académica internacional, con prácticas presentadas en el mercado nacional. Es posible concluir, por lo tanto, que las empresas que tienen una interfaz sólida entre marketing y finanzas tienden a tener un mejor desempeño. Este estudio contribuye al avance del conocimiento en el área, al respaldar la comprensión de cómo la interfaz entre marketing y finanzas puede impulsar o deteriorar el desempeño financiero de las organizaciones.

**Palabras clave:** Marketing. Interfaz marketing-finanzas. Finanzas. Cooperación interfuncional.

## 1 INTRODUÇÃO

O valor da função marketing continua a ser uma questão de pesquisa relevante na academia e no ambiente empresarial, particularmente sob a perspectiva da sua contribuição para a gestão e performance financeira das empresas. As organizações, de modo geral, continuamente desafiam os profissionais de marketing a demonstrar como os investimentos nessa área se alinham com as métricas financeiras – sendo este alinhamento o cerne da interface entre marketing e finanças – e como os seus resultados são medidos em termos de rentabilidade e geração de valor para o acionista (SMYTH, LECOUEUVRE, 2014).

Hyman e Mathur (2005) enumeram diversos prismas e métricas da interface entre marketing e finanças, tais como estudos de eventos, valor de mercado, valor de marca, retorno de ações, fluxo de caixa, dentre outros. Nesse sentido, Homburg e Jensen (2007) definem o

construto de “interface” (podendo ser descrito como integração, relação, etc.) como a qualidade do estado de colaboração que existe entre dois ou mais departamentos, com o objetivo de satisfazer as demandas organizacionais.

A academia traz à tona diversos prismas acerca da interface marketing-financeiras. Para Kumar (2015), na década de 1990 o marketing como disciplina iniciou o foco no uso de recursos organizacionais para melhorar a eficiência das suas ações. Estes foram utilizados na identificação do valor dos clientes, maximização do valor destes, otimização dos recursos de marketing voltados ao cliente, tanto ao nível individual e de segmento quanto no desenvolvimento e implementação de estratégias de alocação de recursos, tendo em vista a rentabilidade dos clientes (KUMAR, 2015). Esta abordagem direcionou os gestores de marketing a alocar os seus finitos recursos financeiros nas áreas em que estes poderiam gerar os melhores resultados financeiros, tal como a rentabilidade de clientes em longo prazo. A eficiência e eficácia das atividades de marketing, portanto, são simplesmente mais aceitas como existentes do que efetivamente mensuradas.

A justificativa do presente trabalho fundamenta-se nas demandas por uma colaboração mais estreita entre finanças e marketing – demandas que não são recentes. Smyth e Lecouevre (2014) argumentam que há uma necessidade de mais estudos sobre a interface de finanças e marketing, bem como defendem mais pesquisas ligando métricas de marketing com desempenho empresarial.

A relevância da pesquisa aqui apresentada fundamenta-se na crescente necessidade de otimização de recursos e melhoria de resultados nas organizações de forma geral. Para Sidhu e Roberts (2008), é de conhecimento comum que a concentração de esforços e recursos de marketing nos clientes mais rentáveis é benéfica para a organização, assim como a identificação das receitas e custos de cada um destes, de modo a estabelecer a sua rentabilidade individual.

Este tema foi pesquisado por diversos autores, como os já citados Katsikeas et al. (2016), Srinivasan, Hanssens (2009), Srivastava, Shervani, Fahey (1998), Luo (2009), Gruca, Rego (2005), Rust et al. (2004), Morgan, Slotegraaf, Vorhies (2009) e Rego, Morgan, Fornell (2013). Estas pesquisas, no entanto, foram feitas em sua maior parte considerando o mercado acionário da América do Norte e Europa, enquanto o presente trabalho consistiu na abordagem específica acerca da interface entre marketing e finanças no mercado brasileiro – e singularmente, na cadeia industrial automotiva local.

Finalmente, tanto a literatura em marketing quanto em finanças carece de abordagens integradas, considerando o mercado brasileiro e, singularmente, a cadeia industrial automotiva local. A escolha desta cadeia industrial justifica-se pela sua relevância, abrangência e importância na economia global como um todo, e na economia brasileira em particular. De acordo com informações disponibilizadas pelo Ministério da Economia – Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) o segmento automotivo representa quase 22% do PIB industrial e 4% do PIB nacional, empregando direta ou indiretamente 1,3 milhão de pessoas. (MDIC 2019).

Ainda de acordo com o MDIC (2019), a indústria automobilística brasileira, de forma geral, pode ser resumida de acordo com os seguintes dados:

- a) 31 fabricantes ou montadoras (veículos, máquinas agrícolas e rodoviárias), 590 fabricantes de autopeças e 5.592 concessionárias.
- b) 67 unidades industriais em 11 estados e 54 municípios.
- c) Capacidade produtiva instalada de aproximadamente 5 milhões de unidades de veículos e de 109 mil unidades de máquinas agrícolas e rodoviárias.

- d) Produção acumulada de veículos montados, no período 1957-2016, de 75,8 milhões de unidades de veículos; e 2,6 milhões de máquinas agrícolas e rodoviárias, no período 1960-2016.

Dentro do universo da indústria automobilística brasileira o segmento com maior relevância econômica é o de autopeças - geralmente caracterizado pelas montadoras e demais fabricantes de peças para veículos de pequeno, médio e grande porte. Desta forma, é possível estratificar este segmento em três níveis, sendo:

- a) Fabricantes de autopeças de grande porte (sistemistas e montadoras, nível 1) – dominado por empresas de capital estrangeiro;
- b) Fabricantes de menor porte (níveis 2 e 3), que fabricam forjados, fundidos, estampados, trefilados, plásticos, artefatos de borracha e outros produtos não metálicos – formados em sua maioria das empresas de capital nacional.

Observa-se uma lacuna, portanto, no estudo da interface entre marketing e finanças, considerando a realidade das empresas privadas que atuam no mercado brasileiro; onde o ambiente de negócios, práticas de mercado, formação profissional e cultural dos profissionais e executivos brasileiros podem trazer reflexões e resultados diferentes, se comparados aos estudos aplicados em empresas localizadas em outros países. Nesse sentido, a empresa pesquisada no presente trabalho pertence à cadeia de suprimentos automotiva; que, neste estudo, é denominada como Empresa Alfa, sendo seu nome mantido em sigilo. A Empresa Alfa é sediada na América do Norte e possui unidades de produção nos polos automobilísticos do Brasil.

Desta forma, pretende-se responder à seguinte pergunta da pesquisa: Existe uma maneira local em que a interface marketing-finanças ocorre em dissonância com a literatura internacional? Para Bagozzi (1984), a teoria de marketing é desenvolvida a partir da análise empírica das empresas e dos mercados; e, desse modo, a análise da teórica mercadológica sob o prisma da execução de práticas empresariais é importante para o desenvolvimento geral do tema aqui discutido.

Este artigo tem por objetivo identificar os resultados da execução da interface entre as áreas de marketing e finanças em uma empresa da cadeia de suprimentos automotiva no Brasil.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresenta-se a seguir a base teórica na qual se fundamenta o trabalho, discutindo a interface entre o marketing e finanças; as métricas tradicionais de avaliação do desempenho no marketing; o marketing de relacionamento e o planejamento do marketing; arquitetura de marcas e propaganda; e, por fim, a P&D.

### **2.1 A interface entre marketing e finanças**

Considerando a teoria acadêmica quanto à prática empresarial, em suma, é possível constatar uma crescente importância com relação à interface entre marketing e finanças, demandando um aumento de pesquisas sobre ela. Para Verhoef e Leeflang (2009), as

pesquisas acerca das possibilidades de integrar decisões de marketing e gestão financeira no contexto do desenvolvimento da estratégia da empresa – além da análise de conceitos e modelos teóricos que investigam essa interface, tais como Katsikeas et al. (2016), Srinivasan, Hanssens (2009), Srivastava, Shervani, Fahey (1998), Luo (2009), Gruca, Rego (2005), Rust et al. (2004), Morgan, Slotegraaf, Vorhies (2009) e Rego, Morgan, Fornell (2013), dentre outros –, destacam as principais premissas a serem observadas para a integração das decisões de marketing na gestão financeira da empresa em um ambiente de mudanças contemporâneo, ou seja:

- a) Marketing baseado em valor é um processo de gestão que busca maximizar o valor da empresa formando e implementando estratégias que criam vantagem competitiva sustentável e relações confiáveis com os clientes.
- b) A gestão financeira da empresa é descrita como um processo de tomada de decisões financeiras relacionadas com a distribuição dos recursos de acordo com as decisões das várias áreas da empresa (incluindo marketing) para maximizar o valor da empresa.
- c) No contexto da interação entre os sistemas de gestão de marketing e financeiros da empresa, a criação do valor da empresa é um processo sinérgico, e o valor da empresa é uma função dos direcionadores de marketing, gestão financeira e criação de valor.

Ainda segundo os autores, diversos estudos têm investigado a cooperação entre marketing e outros departamentos, incluindo vendas, pesquisa e desenvolvimento, e finanças; estabelecendo a ideia geral de que mais cooperação deveria levar a um melhor desempenho.

A revisão da literatura acadêmica acerca do tema sinaliza que existem sete principais dimensões nas quais a interface marketing-financeiras é mais recorrente e que possui um maior potencial de influenciar positiva ou negativamente os resultados financeiros das organizações:

- a) Avaliação de desempenho de marketing;
- b) Satisfação dos clientes;
- c) Marketing de relacionamento;
- d) Planejamento de marketing;
- e) *Brand portfolio / brand architecture / brand management*;
- f) Publicidade e propaganda;
- g) Pesquisa e desenvolvimento.

Estas sete dimensões, assim como suas referências bibliográficas e métricas de avaliação pesquisadas, fornecem subsídios adequados para a fundamentação teórica apresentada nos tópicos a seguir.

## 2.2 Métricas tradicionais de avaliação de desempenho do marketing

De forma geral, os aspectos financeiros e de mercado/produto dominam a literatura acadêmica sobre os resultados de desempenho do marketing. Do ponto de vista financeiro, as métricas relacionadas ao lucro e receita de vendas são as mais comumente utilizadas, assim como a participação de mercado, no que diz respeito à métrica de desempenho do mercado/produto. Esse padrão sugere um aumento crescente no interesse nos resultados de desempenho financeiro do marketing (KATSIKEAS et al, 2016). Finalmente, para Srinivasan e Hanssens (2009) as métricas de ação de marketing incluem novos produtos, publicidade, promoções, canais de distribuição, etc.

### **2.2.1 Métricas de avaliação de desempenho baseadas nos clientes**

Embora a proporção de estudos que utilizem medidas de desempenho baseadas no cliente tenha diminuído ligeiramente na última década, mais de 23% de todos os estudos examinados ainda as utilizam (KATSIKEAS et al., 2016). Considerando essa métrica de performance, a satisfação do cliente é a medida dominante usada. Em contrapartida, poucos estudos utilizaram o valor da marca como uma medida de resultados de desempenho.

### **2.2.2 Métricas de avaliação de desempenho baseadas em produto/mercado**

O indicador de desempenho mais utilizado, considerando este construto, é a participação de mercado, sendo este muito mais comum do que as medidas baseadas em produtos (por exemplo, vendas unitárias) ou relacionadas à marca (por exemplo, receitas de produtos *premium*). Isso pode ser devido ao cálculo relativamente mais fácil do indicador de participação de mercado e, de forma geral, os profissionais da área ainda utilizam amplamente este indicador como meta e medida de desempenho de marketing (KATSIKEAS et al., 2016).

### **2.2.3 Métricas de avaliação de desempenho baseadas em informações contábeis**

As métricas relacionadas a lucro e receita de vendas são os dois indicadores de resultados contábeis mais utilizados. É notória também a base do modelo conceitual predominante do uso de métricas de fluxo de caixa para vínculo das ações de marketing com a performance empresarial (GRUCA; REGO; 2005; SRIVASTAVA; *et. al.* 1998). Os fundamentos da interface entre marketing e finanças baseiam-se no processo de criação de valor da empresa; o qual é projetado, analisado e controlado por fatores financeiros e de mercado. Embora diversos modelos e teorias sejam empregados para avaliar o impacto desta interface, um dos principais indicadores de avaliação usados e sugeridos para a análise das decisões estratégicas de marketing são os fluxos de caixa, e suas principais características são: velocidade, tamanho, tempo, volatilidade e vulnerabilidade.

### **2.2.4 Métricas de avaliação de desempenho baseadas no mercado acionário**

Katsikeas et al. (2016) revelam um aumento recente no uso de medidas de desempenho relacionadas ao mercado de ações, impulsionado principalmente pelos três principais periódicos acadêmicos de marketing da última década. Isso reflete uma ênfase renovada no valor para o acionista e o surgimento da linha de pesquisa relacionada à interface entre marketing e finanças (RUST *et al.*, 2004).

## **2.3 Satisfação dos clientes e a interface com finanças**

Merrin et al. (2012), com base em ampla literatura de marketing existente sobre a satisfação de clientes, mostraram que este último é um ativo intangível que pode contribuir com o valor de mercado de uma empresa, aumentando seus retornos no mercado acionário ao mesmo tempo em que reduz o risco destes. Indicadores de satisfação dos clientes podem influenciar as métricas contábeis (por exemplo, margens de lucro) e financeiras relacionadas ao valor da empresa, uma vez que tais índices podem alterar as expectativas dos investidores em termos dos fluxos de caixa futuros da empresa.

## 2.4 Marketing de relacionamento e a interface com finanças

Uma das principais funções de marketing é a obtenção de conhecimento relevante acerca da sua base de clientes, bem como do mercado no qual a empresa atua. Não se trata apenas de “entender melhor os clientes”, mas sim incluir as necessidades destes no processo de desenvolvimento de produtos e nas estratégias comerciais para crescimento e retenção desta base, uma vez que o domínio acerca das expectativas dos clientes é uma das principais contribuições deste profissional para as organizações (WIERSEMA, 2013). De acordo com Faria, Giuliani, Pizzinatto et al. (2014), diversos aspectos impulsionaram o uso do marketing de relacionamento nas empresas, tais como mudanças nas necessidades dos consumidores, aumento da competitividade e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação.

O marketing de relacionamento possui um impacto relevante na interface entre marketing e finanças. Por definição, concentra-se nos clientes e na construção de relacionamentos de longo prazo, e não necessariamente nos produtos oferecidos pela empresa (RYALS, 2008). Dentro desta perspectiva, as decisões de marketing devem otimizar o valor de longo prazo do cliente, alterando a abordagem tradicional de rentabilidade de produtos para o foco na lucratividade dos clientes. A literatura da área traz duas principais fontes de valor dos clientes: financeiro (medido pela rentabilidade ou valor gerado ao longo da vida do cliente – *customer lifetime value* ou CLV) e indireto (valor do relacionamento que não está diretamente relacionado ao valor financeiro desse cliente).

## 2.5 Planejamento de marketing e a interface com finanças

Ocass et al. (2012) trazem uma perspectiva inovadora na interface entre o planejamento de marketing e a sua interface com os resultados financeiros. Para os autores, o foco organizacional em recursos e capacidades de marketing é especialmente importante, tendo em vista o significativo dispêndio de tempo e recursos financeiros no desenvolvimento, manutenção e melhoria dos planos de marketing e da capacidade da organização em implementar as ações definidas neste plano – que necessita trazer retornos financeiros. Profissionais de marketing, neste sentido, enfrentam um desafio constante na identificação, aquisição e desenvolvimento de recursos para atingir vantagens no mercado de atuação da empresa. Com este objetivo em mente, o planejamento de marketing impõe uma ênfase significativa na criação de rentabilidade e na manutenção de valor superior de clientes. Desta forma, portanto, na medida em que o planejamento de marketing se concentra nestes recursos intangíveis, é possível visualizar a organização tendo como foco a aquisição, desenvolvimento e combinação de recursos estratégicos, bem como a utilização destes para o benefício dos resultados financeiros e a manutenção de clientes que proporcionam diferenciais superiores dos demais concorrentes.

Mishra e Modi (2016) trazem outra contribuição ao estudo da interface entre marketing e finanças relacionados ao planejamento de marketing: uma abordagem do conceito de “*marketing capability*”, centrada na geração de valor ao acionista. Os autores discorrem sobre o papel crucial de *marketing capability* – definido aqui como a eficiência com a qual as empresas convertem recursos de marketing em vendas ou a habilidade da empresa em converter de forma mais eficiente os recursos de marketing disponíveis em resultados em relação à concorrência – na geração de resultados relevantes do ponto de vista financeiro e também de responsabilidade social.

## 2.6 Brand portfolio/Brand architecture/Brand management e a interface com finanças

O valor das marcas empresariais, de forma geral, está nos ativos intangíveis que podem contribuir significativamente para a performance empresarial. Da mesma forma, o gerenciamento de portfólio de marcas (*brand portfolio*) e o gerenciamento de arquitetura de marcas (*brand architecture*) possuem ligações relevantes com os resultados financeiros de uma organização. Em um estudo seminal, Morgan e Rego (2009) analisaram de que maneira esta vertente de gestão de marketing está relacionada com finanças. A grande parte das empresas que operam com vendas diretas ao consumidor gerencia, possuem e vendem mais de uma marca dentro de seus respectivos portfólios. Ainda que estas organizações tomem decisões estratégicas a nível corporativo acerca de seu gerenciamento de portfólio, poucos estudos abordam esta relação com a performance financeira da empresa. Os autores, com base em estudos abordando diversas companhias em segmentos distintos, analisaram a relação entre cinco características específicas do gerenciamento de portfólio de marcas (número de marcas, número de segmentos abordados por estas marcas, nível de competição intraportfólio e percepções de preços e qualidades das marcas dentro da coletânea) e com as seguintes variáveis:

- a) Eficácia de marketing (*market share* e lealdade do consumidor);
- b) Eficiência de marketing (despesas de propaganda, como percentual das vendas e despesas de pessoal de marketing como percentual das vendas);
- c) Performance empresarial medida por meio de métricas de fluxo de caixa.

Os autores, como resultado, afirmam que cada uma das cinco características do gerenciamento de portfólio de marcas pode impactar significativamente em diversos aspectos da performance financeira e de marketing das empresas estudadas.

## 2.7 Publicidade e propaganda

Sendo uma das mais visíveis áreas de atividade de marketing, bem como responsável por uma grande parte dos investimentos totais desta área nas organizações, a publicidade e propaganda é um tema de particular interesse da academia e dos profissionais mercadológicos. Diversos estudos acerca da performance econômica da publicidade têm demonstrado consistentemente que, quando bem aplicada e gerenciada, proporciona resultados positivos sob diversos aspectos da atividade empresarial (WILES, DANIELOVA, 2009).

Para Gao *et al.* (2015), a publicidade tem um potencial de sinalizar a qualidade de um produto para o seu consumidor final, considerando que a publicidade é economicamente viável apenas para produtos cujo retorno financeiro justifique tamanho investimento das empresas. Especificamente, os autores alegam que se uma empresa investe pesadamente em publicidade e propaganda, a alegação de que seu produto é diferenciado possivelmente terá um apelo positivo no mercado, uma vez que a qualidade real e percebida pelos primeiros consumidores poderá ser expandida por meio de ações como publicidade boca a boca. De forma geral, produtos com baixa qualidade não são capazes de recuperar custos com publicidade (GAO *et al.*, 2015).

Finalmente, Luo (2008) afirma que o investimento em publicidade e propaganda promove a diferenciação de produtos, lealdade dos canais de distribuição, intenção de recompra, suporta o aumento do valor da marca e reduz a sensibilidade a preços; os quais diretamente afetam vendas, lucro e fluxos de caixa.

## 2.8 Pesquisa e desenvolvimento de marketing (P&D) e a interface com finanças

A premissa fundamental na literatura de marketing é que investimentos em P&D constituem uma forma de investimento “técnico”, que resulta em um avanço no conhecimento, e, conseqüentemente, na inovação de produtos e processos. A inovação resultante de P&D tem recebido significativa atenção como instrumento de criação de valor para as empresas, e diversos estudos vêm mostrando os benefícios deste tipo de investimento, tais como maior valor de mercado empresarial e maiores retornos de ações (LUO, BHATTACHARYA, 2009).

Para Wiersema (2013), marketing e P&D não podem viver em ilhas separadas, especialmente em mercados caracterizados por crescentes demandas de clientes e uma impiedosa tendência rumo à comoditização. O primeiro tem um papel central não somente no estímulo à inovação de produtos, mas também como agente de mudança no processo de inovação nos negócios. Neste sentido, os profissionais de marketing precisam dirigir as empresas para as melhores oportunidades de mercado, ser a voz do cliente nos processos de inovação, guiar a empresa no ciclo das ideias até o mercado e, de forma mais abrangente, dirigir a empresa na transição para um modelo mais orientado ao cliente.

De modo a suportar a consecução dos objetivos gerais e específicos deste estudo, o Quadro 1 mostra um resumo das principais dimensões da interface marketing-finanças, bem como as suas métricas de avaliação, tendo como objetivo estabelecer conexões entre a literatura acadêmica e a prática empresarial no mercado brasileiro; e suportar a identificação de riscos e oportunidades para a evolução deste campo do conhecimento.

Quadro 1 - Principais Dimensões da Interface Marketing-Finanças

Dimensão da Interface Marketing-Finanças	Referências Bibliográficas	Interface Marketing-Finanças: Métricas de Avaliação
Avaliação de Desempenho de Marketing I - Clientes II - Produto/Mercado III - Informações Contábeis IV - Mercado Acionário	Katsikeas <i>et al.</i> (2016). Srinivasan, Hanssens (2009). Srivastava, Shervani, Fahey (1998). Luo (2009). Gruca, Rego (2005). Rust <i>et al.</i> (2004). Morgan, Slotegraaf, Vorhies (2009). Rego, Morgan, Fornell (2013).	I – Índices de Satisfação de Clientes e Retenção de Clientes; II - Participação de Mercado; III - Receita de Venda, Lucro e Fluxos de Caixa (velocidade, tamanho, tempo, volatilidade e vulnerabilidade); IV - Desempenho da Ação/Preço da Ação.
Satisfação dos Clientes	Merrin <i>et al.</i> (2012). Wiersema (2013). Srivastava, Shervani, Fahey (1998). Luo <i>et al.</i> (2013). Tuli e Bharadwaj (2009).	I - Índices de Satisfação dos Clientes; II - Índices de Risco Sistemático; III - Índices de Risco Idiossincrático.
Marketing de Relacionamento	Wiersema (2013). Ryals (2008).	I - Entendimento e domínio acerca das expectativas dos clientes; II - Rentabilidade do Cliente; III - <i>Customer Lifetime Value</i> ; IV - <i>Customer Equity</i> ; V - Valor Indireto do Cliente.

Planejamento de Marketing	Ocass et al. (2012).	I - Índices de Implementação do Planejamento de Marketing; II - Índices de Eficiência e Eficácia do Planejamento de Marketing.
<i>Brand Portfolio / Brand Architecture / Brand Management</i>	Morgan e Rego (2009). Sjödín (2007).	I - Valor da Marca; II - Quantidade de Marcas; III - Eficácia de Marketing (medida por meio de índices de market share e lealdade do consumidor); IV - Eficiência de Marketing (despesas de propaganda como percentual das vendas e despesas de pessoal de marketing como percentual das vendas); V - Índices de Fluxo de Caixa (por produto/marca).
Publicidade e Propaganda	Wiles, Danielova (2009). Gao et al. (2015). Kopf et al. (2011). Tipton et al. (2009). Drucker (1958). Luo (2008); (2009). Luo, Bhattacharya (2009).	I - Despesas com Publicidade e Propaganda (absolutas ou como percentual das vendas); II - Índices de Satisfação de Clientes; III - Índice de Lealdade de Clientes; IV - Valor da Marca; V - Índices de Fluxo de Caixa; VI - Índices de Risco Sistemático; VII - Índices de Risco Idiossincrático; VIII - Valor da Ação.
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Luo, Bhattacharya (2009). Wiersema (2013). Luo (2009). Peterson e Jeong (2010). Rao et al. (2004).	I - Valor de Mercado; II - Desempenho da Ação/Preço da Ação; III - Índices de Risco Sistemático; IV - Índices de Risco Idiossincrático; V - Valor da Marca.

Fonte: autores

### 3 MÉTODO

A pesquisa adotada neste estudo foi exploratória e descritiva, tendo um corte transversal; e a estratégia de investigação foi o estudo de caso único. A investigação foi de corte transversal, uma vez que a coleta de dados ocorreu em um só momento (segundo semestre de 2019), sendo os resultados obtidos referentes a um período específico no tempo.

O principal instrumento de pesquisa empregado foi um questionário com 21 perguntas, construído com base na revisão da literatura acerca do tema e enviado para empregados das áreas de marketing e finanças da empresa pesquisada. De modo a correlacionar a literatura acadêmica internacional com as práticas locais de negócio, cada pergunta do questionário apresentava múltiplas opções de resposta fundamentadas na revisão da literatura, e um campo aberto para resposta do entrevistado. Na fase de pré-análise do trabalho foram feitas as análises dos questionários devolvidos, bem como a análise dos eventuais comentários feitos pelos respondentes. A segunda fase, a exploração do material, consistiu no agrupamento das respostas dadas a cada pergunta separadamente por dimensão. Finalmente, na fase de tratamento e interpretação dos resultados obtidos, foram feitas inferências com relação ao tema pesquisado.

Além da coleta de dados primários, houve a inserção do pesquisador no local, tendo este presenciado as atividades da organização e análise de diferentes documentos para verificação de dados financeiros e mercadológicos. As pesquisas, bem como os procedimentos, foram validadas por um grupo de especialistas que opinaram e fizeram considerações para melhorias do estudo e questionários.

### 3.1 Unidade de análise

A Empresa Alfa, multinacional sediada na América do Norte, foi selecionada para a realização deste estudo. Por motivos éticos e de proteção de informações, seu nome foi mantido em sigilo, cabendo ressaltar que nenhuma informação de caráter confidencial – protegida por legislação local ou internacional acerca de propriedade intelectual ou que traga riscos à sua continuidade operacional ou competitividade de negócios e de mercado – foi utilizada neste trabalho.

A empresa está entre as 100 maiores fornecedoras globais do mercado automobilístico e possui unidades de produção nos polos industriais, atendendo aos clientes localizados na região. Dentro do seu portfólio de produtos, destacam-se os sistemas eletrônicos para controle automotivo, produtos estruturais e de montagem e peças de reposição (*aftermarket*).

A filial brasileira da Empresa Alfa conta com plantas de produção que possuem operações industriais e que seguem as determinações estratégicas oriundas da sede da organização no Brasil – sendo esta última subordinada à sede na América do Norte. A empresa considera que as atividades de *supply-chain* (aquisição de matéria-prima e logística), produção, marketing/comercial e finanças são processos críticos da sua operação. Possui um corpo diretivo com nível de atuação nacional e um gerencial, sendo que a maior parte dos gerentes da empresa estão alocados nas operações industriais.

Além das respostas obtidas com a aplicação do questionário de pesquisa, a observação direta trouxe evidências adicionais no que diz respeito à execução da interface marketing-financeiras na unidade de análise. A pesquisa teve a participação de 31 respondentes, sendo aproximadamente 55% oriundos das áreas de marketing, comercial e vendas, e 45% oriundos da área de finanças. Durante a realização da pesquisa foram observados os empregados envolvidos na execução da interface marketing-financeiras e como executaram as tarefas relacionadas a este processo. A observação direta permitiu, portanto, concluir que a interface marketing-financeiras na companhia possui alta relevância na elaboração de planos estratégicos de longo e médio prazo, além de auxiliar na execução de ações de curto prazo, no caso de mudanças repentinas no ambiente de negócios. Por este motivo, finalmente, é possível inferir que os resultados deste estudo podem ser replicados para outras empresas deste segmento e também em organizações industriais com foco em outros mercados de atuação.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A dimensão “Avaliação de Desempenho de Marketing” possui responsabilidade compartilhada entre marketing e vendas, com suporte da área de finanças no que diz respeito à avaliação financeira dos resultados. Com relação aos processos de negócio que são acionados nesta interface, temos o planejamento estratégico, planejamento de longo prazo; planejamento de marketing; planejamento financeiro, orçamentário; definição e gestão de investimentos em produtos, processos e ativos empresariais; definição e gestão de preços, margens e retorno de investimentos de produtos e serviços; e comitês de análise e de acompanhamento de processos de negócio. Finalmente, as métricas de performance utilizadas nesta dimensão e a Receita de Venda, Lucro e Fluxos de Caixa.

Com relação à dimensão “Satisfação dos Clientes”, esta possui responsabilidade compartilhada por vendas e qualidade. As respostas para esta pergunta sugerem que a

dimensão está mais voltada para o aspecto do atendimento aos requerimentos de produto e processo da indústria automobilística, sendo as interfaces do negócio o planejamento estratégico, planejamento de longo prazo; definição e gestão de investimentos em produtos, processos e ativos empresariais; e comitês de análise e de acompanhamento de processos de negócio. A principal métrica de avaliação sugerida pela literatura acadêmica – Índice de Satisfação dos Clientes – é binária. Se o produto atende aos requisitos mínimos exigidos, o cliente estará satisfeito; caso contrário, estará insatisfeito.

A dimensão “Marketing de Relacionamento” apresenta responsabilidade compartilhada entre marketing e vendas. As interfaces desta dimensão ocorrem durante o planejamento estratégico, planejamento de longo prazo; planejamento de marketing; planejamento financeiro, orçamentário; definição e gestão de preços, margens e retorno de investimentos de produtos e serviços; análises periódicas de resultados financeiros e organizacionais; e comitês de análise e de acompanhamento de processos de negócio. As métricas de avaliação desta dimensão trazem em sua totalidade as métricas “Rentabilidade do Cliente” e “*Customer Lifetime Value*” – demonstrando um viés fortemente financeiro de análise.

Com relação à dimensão “Planejamento de Marketing”, esta indica que as seguintes áreas são responsáveis por este monitoramento: marketing, vendas e alta direção. As interfaces ocorrem durante a execução do planejamento estratégico, planejamento de longo prazo; planejamento de marketing; e definição e gestão de investimentos em produtos, processos e ativos empresariais. Finalmente, as métricas de avaliação são os indicadores sugeridos pela literatura acadêmica (Índices de Implementação do Planejamento de Marketing e Índices de Eficiência e Eficácia do Planejamento de Marketing).

Já a dimensão “*Brand portfolio / brand architecture / brand management*” possui responsabilidade compartilhada entre marketing e vendas, além da alta direção da empresa. As interfaces de negócio nos quais ela ocorre são o planejamento estratégico, planejamento de longo prazo; e comitês de análise e de acompanhamento de processos de negócio. As únicas métricas de avaliação desta dimensão são os Índices de Fluxo de Caixa. Uma das hipóteses levantadas durante a pesquisa é que as demais métricas indicadas pela literatura (Valor da Marca, Quantidade de Marcas, Eficácia de Marketing e Eficiência de Marketing) podem, em teoria, ser monitoradas na matriz da empresa na América do Norte.

Com relação à dimensão “Publicidade e Propaganda”, as respostas indicaram que as seguintes áreas são responsáveis por este monitoramento: marketing, vendas e alta direção da empresa. A interface marketing-financeiras ocorre durante o planejamento de marketing; planejamento financeiro, orçamentário; e eventos periódicos de otimização de custos e redução de despesas. Dentre as métricas estabelecidas pela literatura acadêmica, a resposta dada foi “Despesas com Publicidade e Propaganda (absolutas ou como percentual das vendas)”. Cabe ressaltar que no âmbito da unidade de análise estudada, a dimensão “Publicidade e Propaganda” assume uma característica singular ao segmento automobilístico. Embora as montadoras invistam consideráveis quantias em publicidade e propaganda em diversos veículos de mídia, o mesmo padrão de investimento não é observado nas empresas de níveis 2 e 3 desta cadeia de suprimentos.

Finalmente, a dimensão “Pesquisa e Desenvolvimento” possui responsabilidade compartilhada entre marketing, vendas e engenharia de produto e/ou processos. A interface desta dimensão ocorre durante a definição e gestão de investimentos em produtos, processos e ativos empresariais, além de eventos periódicos de otimização de custos e redução de despesas. Não foi obtida, todavia, nenhuma resposta acerca de métricas de performance acerca desta dimensão – o que não invalida a pergunta ou as métricas em si: indica que existe

uma futura oportunidade de pesquisa neste segmento de negócios, nesta dimensão da interface entre marketing e finanças ou até a proposição de uma métrica com maior alcance para mensuração de performance.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível concluir, portanto, que essa interface possui alta relevância na elaboração de planos estratégicos de longo e médio prazo, além de auxiliar na execução de ações de curto prazo no caso de mudanças repentinas no ambiente de negócios – situações geralmente corriqueiras na dinâmica do mercado automotivo. Por este motivo, portanto, é possível inferir que os resultados deste estudo podem ser replicados para outras empresas do mesmo segmento e também para organizações industriais com foco em outros mercados de atuação.

A segunda conclusão obtida com este estudo é que a literatura acadêmica internacional de marketing pesquisada é aderente em todas as dimensões investigadas acerca da interface marketing-finanças. Algumas dimensões, tais como avaliação de desempenho de marketing, satisfação dos clientes e marketing de relacionamento, apresentam uma aderência maior em termos de processos de negócios envolvidos na interface e métricas de avaliação de performance, e possuem um viés financeiro mais acentuado; enquanto outras dimensões, tais como *brand portfolio / brand architecture/ brand management* e publicidade e propaganda apresentam uma aderência menor – não por lacunas na literatura pesquisada, mas em função das características específicas da unidade de análise. É possível supor, entretanto, que em outro segmento de negócio estas duas últimas dimensões possam ter uma relevância comparativamente maior.

Finalmente, a terceira conclusão obtida com a presente pesquisa consiste na possibilidade de inferir que a interface marketing-finanças pode ter diferentes níveis de correlação nos seguintes itens:

- a) Número de dimensões da interface marketing-finanças executadas em seus processos de negócios;
- b) Número de métricas de avaliação de performance utilizadas;
- c) Avaliação da performance empresarial decorrente da execução da interface marketing-finanças. Apesar de este item não ter sido objeto deste estudo, futuras publicações podem desenvolver os conceitos aqui apresentados e correlacionar a performance empresarial com a execução desta interface – ainda que seja possível inferir uma correlação positiva entre ambos.

Tendo em consideração as proposições dos autores aqui discutidos, é possível inferir que empresas altamente relacionadas (nível 1) apresentam pelo menos 6 das 7 dimensões da interface marketing-finanças em seus processos regulares de negócios. Empresas com uma relação mediana (nível 2) apresentam entre 3 e 5 dimensões desta interface em seus processos empresariais. Finalmente, empresas com uma baixa relação (nível 3) apresentam entre 1 e 2 dimensões da interface em seus processos de negócio.

Com relação ao número de métricas de avaliação de performance utilizadas na empresa ao mensurar o desempenho das dimensões da interface, também é possível definir níveis específicos para esta correlação. Ainda com base nas proposições dos autores citados no parágrafo anterior, empresas altamente monitoradas (nível 1) avaliam, no mínimo, mais de

85% das métricas descritas no Quadro 2, em seus processos regulares de negócios. Empresas com uma relação mediana (nível 2) avaliam mais que 40% e menos que 85% das métricas da interface descritas no Quadro 1, em seus processos empresariais. Finalmente, empresas com uma baixa relação (nível 3) avaliam até 40% das métricas apresentadas neste estudo.

É possível inferir, portanto, que empresas podem apresentar níveis de correlação diferentes no que diz respeito ao número de dimensões da interface executadas em seus processos de negócios e número de métricas de avaliação de performance utilizadas na interface. Estes resultados podem variar de acordo com o segmento no qual a empresa está inserida, maturidade do mercado, níveis de concorrência, modelo de gestão, preponderância de capital estrangeiro ou nacional, dentre outras variáveis. Por este motivo, portanto, também é possível concluir que as propostas aqui apresentadas podem ser ampliadas e servir como base para futuras pesquisas em outras empresas de segmentos e características distintas. A presente pesquisa também contribui com uma abordagem inovadora e inédita para a literatura acadêmica, concentrando-se na interface entre marketing e finanças na cadeia industrial automotiva local – o que se justifica pela sua relevância, importância e abrangência na economia brasileira. Os resultados aqui apresentados permitem inferir níveis específicos da correlação entre a interface marketing-finanças no número de dimensões executadas em seus processos de negócios, número de métricas de avaliação de performance utilizadas e avaliação da performance empresarial decorrente da execução da interface. Futuros estudos podem desenvolver os conceitos aqui apresentados, correlacionar a performance empresarial com a execução desta interface e propor ações para melhoria dos resultados mercadológicos e financeiros, potencialmente impulsionando a economia e a competitividade da indústria local.

Em termos gerenciais a pesquisa contribuiu para a prática de gestão nas organizações, ainda que este não tenha sido um dos objetivos do presente estudo. As práticas aqui fundamentadas na literatura acadêmica podem servir de embasamento para futuros empreendimentos que queiram elevar a interface entre marketing-finanças para um novo patamar – ou até como embasamento para avaliação de performance de outras interfaces intraorganizacionais. Além destes benefícios, a presente pesquisa trouxe à tona a situação atual da interface entre marketing e finanças no universo do segmento automobilístico brasileiro, revelando algumas das características e aspectos importantes do setor.

As limitações encontradas neste estudo podem ser concentradas em duas situações. A primeira é com relação à abordagem metodológica de estudo de caso único: ainda que este seja adequado para o estudo aprofundado de objetivos relacionados entre si, permitindo o conhecimento amplo e detalhado do mesmo, é possível inferir que a aplicação de estudos de casos múltiplos poderia trazer uma visão mais abrangente do fenômeno estudado. A segunda limitação é com relação ao segmento de negócios abordado: ao limitar a pesquisa à cadeia de suprimentos automotiva brasileira, a análise da interface pode apresentar um viés específico para este tipo de indústria, o que pode restringir potenciais descobertas acerca de premissas diferentes às da encontrada na literatura acadêmica.

Ao mesmo tempo em que este estudo apresenta limitações, também apresenta oportunidades para futuras pesquisas. A primeira é a possibilidade de inferir e medir níveis específicos da correlação entre a interface marketing-finanças em empresas de diversos segmentos, no que diz respeito ao número de dimensões da interface marketing-finanças executadas em seus processos de negócios, número de métricas de avaliação de performance utilizadas e avaliação da performance empresarial decorrente da execução da interface marketing-finanças. A metodologia desenvolvida nesta pesquisa pode ser aplicada de forma ampla em empresas de tamanhos, segmentos, estrutura de capital e níveis de maturidade

distintos, tendo como benefícios a possibilidade de melhoria dos resultados mercadológicos e financeiros.

A segunda oportunidade é a ampliação do número de empresas participantes do estudo e aplicação de estudos de casos múltiplos, o que pode acrescentar a ampliação do conhecimento neste campo. A terceira é a ampliação dos segmentos de negócios das empresas pesquisadas, o que pode gerar condições para análises intersetoriais, comparação entre indústrias, concorrentes e níveis de aderência à literatura em questão. É possível também pensar no estudo de interface entre o marketing e outras funções do negócio, tais como vendas, operações, logística, dentre outras. Além das oportunidades já citadas, é possível também ampliar as dimensões para outros ramos de estudo da função marketing, como, por exemplo, o marketing de serviços. Finalmente, outra oportunidade de pesquisa é a aplicação de estudos internacionais, tais como a do modelo de interface dentro da mesma empresa em países diferentes, ou até entre matriz e filiais. Futuros estudos podem aproveitar a pesquisa aqui apresentada e contribuir para a discussão e expansão do conhecimento acerca do tema.

## 6 REFERÊNCIAS

- BAGOZZI, Richard P. *A Prospectus for Theory Construction in Marketing*. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 1, p. 11–29, 1984.
- FARIA, Luiz, H. Lima; GIULIANI, Antônio, C.; PIZZINATTO, Nadia, K.; et al. *20 Anos de Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma Análise da Produção Acadêmica de 1992 a 2012*. *Revista Brasileira de Marketing*, vol. 13, no. 01, p. 106–118, 2014.
- GAO, Haibing. et al., *Should Ad Spending Increase or Decrease Before a Recall Announcement? The Marketing–Finance Interface in Product-Harm Crisis Management*. *Journal of Marketing*, v. 79, n. 5, p. 80–99, 2015.
- GRUCA, Thomas. S.; REGO, L. L. *Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value*. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 3, p. 1–130, 2005.
- HYMAN, Maurice. R. and MATHUR, I. *Retrospective and Prospective Views on the Marketing/Finance Interface*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, no. 4, p. 390–400, 2005.
- KATSIKEAS, Constantine. S. et al., *Assessing Performance Outcomes in Marketing*. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 2, p. 1–20, 2016.
- KUMAR, Vivek. *Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For*. *Journal of Marketing*, v. 79, n. 1, p. 1–9, 2015.
- LUO, Xueming. *When Marketing Strategy First Meets Wall Street: Marketing Spending's and Firms Initial Public Offerings*. *Journal of Marketing*, vol. 72, no. 5, p. 98–109, 2008.
- LUO, Xueming. *Product competitiveness and beating analyst earnings target*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, no. 3, p. 253–264, 2009.
- LUO, Xueming and BHATTACHARYA, Cb. *The Debate Over Doing Good: Corporate Social Performance and Firm-Idiosyncratic Risk*. *Journal of Marketing*, v. 73, n. 6, p. 198, 2009.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA – Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Setor Automotivo. 2019. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo>>. Acesso em: 28 jul. 2019.

MISHRA, Sanjaya.; MODI, S. B. *Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability*. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 1, p. 26–46, 2016.

MORGAN, Neil N. A. and REGO, Lopo L. *Brand Portfolio Strategy and Firm Performance*. **Journal of Marketing**, vol. 73, no. 1, p. 59–74, 2009.

MORGAN, Neil, VORHIS, Douglas, SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. *Linking marketing capabilities with profit growth*. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284–293, 2009.

REGO, Lopo. L.; MORGAN, N. A.; OLHÁ, FORNELL, C. *Reexamining the Market Share–Customer Satisfaction Relationship*. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 5, p. 1–20, 2013.

RUST, Roland. T. et al., *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76–89, 2004.

RYALS, Lynette. *Determining the indirect value of a customer*. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 7-8, p. 847–864, 2008.

SIDHU, Baljit K. and ROBERTS, John H. *The marketing accounting interface – lessons and limitations*. **Journal of Marketing Management**, vol. 24, no. 7-8, p. 669–686, 2008.

SMYTH, Hedley.; LECOEVRE, L. *Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective*. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 29–40, 2014.

SRINIVASAN, Suryanarayana. et al., *Product Innovations, Advertising, and Stock Returns*. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 1, p. 24–43, 2009.

SRINIVASAN, Shuba.; HANSSSENS, D. *Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions*. **Journal of Marketing Research**, v. 46, n. 3, p. 293-312, 2009.

SRIVASTAVA, Rajiv. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 2, 1998.

VERHOEF, Peter C. *Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*. **Journal of Marketing**, vol. 67, no. 4, p. 30–45, 2003.

VERHOEF, Peter.; LEEFLANG, P. S. *Understanding the Marketing Departments Influence within the Firm*. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 14–37, 2009.

WIERSEMA, Fred. *The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead*. **Industrial Marketing Management**, vol. 42, no. 4, p. 470–488, 2013.

WILES, Michael A and DANIELOVA, Anna. *The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis*. **Journal of Marketing**, vol. 73, no. 4, p. 44–63, 2009.

ZINKHAM, George M. and VERBRUGGE, James A. *The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complimentary Views of the Firm*. **Journal of Business Research**, vol. 50, p. 143-148, 2000.