



**Universidade de Brasília – UnB**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

FERNANDO ANTUNES DE ABREU

***Outsource marketing: efeitos na relação entre investimentos em ações de marketing digital e desempenho financeiro.***

Brasília – DF

2016

FERNANDO ANTUNES DE ABREU

***Outsource marketing: efeitos na relação entre investimentos em ações de marketing digital e desempenho financeiro.***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Rafael Barreiros Porto

Brasília - DF

2016

FERNANDO ANTUNES DE ABREU

***Outsource marketing: efeitos na relação entre investimentos em ações de marketing e desempenho financeiro.***

Dissertação aprovada pela seguinte Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

---

Professor Dr. Rafael Barreiros Porto  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília  
Orientador

---

Professor Dr. Antônio Isidro da Silva Filho  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília  
Examinador Interno

---

Profª. Dra. Amalia Raquel Pérez-Nebra  
Faculdade de Ciências da Educação e Saúde – FACES  
Centro Universitário de Brasília  
Examinador Externo

Brasília, 26 de abril de 2016

Dedico essa conquista à memória de meu pai e de meus avós e à dedicação e amor de minha mãe

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade de poder vivenciar esta etapa da minha vida.

A minha família, em especial a Aline, pelo apoio e compreensão das ausências sentidas.

Ao meu orientador, Prof. Rafael Porto, pela paciência e dedicação.

Aos meus professores, pelos ensinamentos e tempo dedicados, em especial ao Prof. Antônio Isidro e a Profa. Amalia pelas dicas e orientações valiosas.

Aos meus colegas, pelas experiências compartilhadas e pelo incentivo de cada dia.

## RESUMO

A relação entre investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* e o desempenho financeiro de uma empresa com análise dos efeitos da terceirização de serviços na área de marketing, ainda, é pouco estudada no Brasil e representa oportunidades para o aprofundamento da pesquisa científica. Esta dissertação apresenta uma pesquisa cujo objetivo é investigar efeitos de investimentos em ações de marketing digital sobre o desempenho financeiro dos serviços educativos de uma empresa, comparando serviços de marketing terceirizados versus não terceirizados. Os dados secundários utilizados referem-se aos serviços prestados (cursos de curta duração) pela empresa comercializados entre 2012 e 2015. Trataram-se cinco hipóteses, com aplicação de regressões múltiplas com moderação e análise de variância. Controlando as variáveis de custos fixos, despesas gerais variáveis e preço médio, verificou-se a predição das variáveis independentes de comunicação mercadológica *online* sobre as variáveis dependentes de receita bruta e lucro da empresa, com teste de relação direta e de moderação da terceirização de serviços de marketing. Os resultados evidenciam que um melhor desempenho financeiro ocorre quando o investimento em ações de marketing digital aumenta concomitante à terceirização de serviços de marketing. Suas implicações teóricas e gerenciais aprofundam o uso de testes de moderação em estudos de marketing e aproximam o interesse da academia e do mercado no que tange ao desempenho financeiro empresarial.

**Palavras-chave:** Comunicação Digital; Desempenho Financeiro; Terceirização de Serviços Marketing; Microempresa.

## ABSTRACT

The relationship between digital marketing and financial performance based on an analysis of outsourcing effects in the field of marketing is still open for more studies in Brazil and represents an opportunity to develop deeper scientific researches. This dissertation presents a research that aims to analyze the effects of investing on digital marketing activities on the financial performance of the educational services of a company. It compares outsourced services versus not outsourced marketing services. The sales secondary data used refer to services (short-term courses) provided by the company analyzed between 2012 and 2015. Five hypotheses were treated, applying multiple regressions with moderation and analysis of variance. By controlling variables of fix costs, variable general expenditures and the average price, the prediction between independent variables of digital communication on the dependent variables of revenue and profit could be observed by testing the direct relation and the moderation of outsourcing marketing. The results give support that an option for outsourcing marketing services results in better outcomes for financial performance when the investments on digital actions increases as the outsource marketing is improved. Its theoretical and managerial implications lead to further development in the use of moderation tests in marketing studies and a closer relationship between the interest on business financial performance for both academy and the market.

**Keywords:** Digital Communication; Financial Performance; Outsource Marketing; Microenterprise.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1 <i>Outsource Marketing</i> .....	16
2.2 A importância estratégica da comunicação mercadológica <i>online</i> para o marketing das empresas .....	18
2.3 As relações entre ações de marketing e desempenho financeiro .....	20
2.4 Construções das Hipóteses do Estudo: o efeito moderador do <i>outsource marketing</i> ....	24
3. MÉTODO .....	27
3.1 Delineamento da pesquisa.....	27
3.2 Amostra .....	28
3.3 Instrumento de Pesquisa e Coleta de dados .....	28
3.4 Procedimentos de análise de dados .....	29
4. RESULTADOS .....	33
4.1 Análise do efeito direto do <i>outsource marketing</i> sobre a receita e o lucro advindo dos serviços ofertados (cursos) pela empresa.....	33
4.2 Análise do efeito do investimento em ações de comunicação de marketing <i>online</i> sobre receita bruta e lucro dos serviços (cursos) da empresa .....	37
4.3 Análise do efeito da moderação na relação dos investimentos em comunicação de marketing <i>online</i> com o lucro dos serviços prestados ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso) .....	40
5. DISCUSSÃO .....	48
6. CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A - Distribuição de Frequência dos Modelos – Cursos e Turmas.....	65



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise Descritiva dos Dados por Curso e por Turma e Descrição das Fórmulas ..	30
Tabela 2- Testes dos efeitos entre sujeitos considerando as variáveis dependentes receita bruta e lucro da empresa .....	34
Tabela 3 - Coeficientes padronizados das variáveis (por curso).....	38
Tabela 4 - Coeficientes de interação com covariáveis (Teste de Moderação).....	39
Tabela 5- Coeficientes padronizados das variáveis (por turma de cada curso) .....	41
Tabela 6- Intervalo de confiança para os parâmetros de estimativas por turma em relação à receita bruta.....	42
Tabela 7 - Intervalo de confiança para os parâmetros de estimativas por turma em relação ao lucro .....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado dos testes de hipóteses da pesquisa.....48

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Relação entre Receita Bruta e Lucro da Empresa por Curso .....	31
<b>Figura 2.</b> Modelo de análise das variáveis.....	32
<b>Figura 3.</b> Impacto do outsource marketing na variável dependente receita bruta por turma...	35
<b>Figura 4.</b> Impacto do outsource marketing na variável dependente lucro por turma .....	36
<b>Figura 5.</b> Relação entre receita bruta e lucro da empresa por curso com presença de outsource .....	37
<b>Figura 6.</b> Reta total da regressão do efeito de todas as variáveis sobre a receita bruta ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso) .....	43
<b>Figura 7.</b> Reta total da regressão do efeito de todas as variáveis sobre o lucro ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso) .....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## 1. INTRODUÇÃO

Os processos de idealização e concepção das atividades de marketing podem ser realizados tanto dentro da própria empresa (*in-house*) quanto fora dela (*outsource*). Esta última consiste no ato de uma empresa terceirizar a elaboração e execução das suas atividades de marketing, por meio do qual substitui os recursos financeiros, humanos e tecnológicos que seriam necessários para possuir um departamento de marketing interno por um único “recurso” a ser gerido, a empresa contratada para prestação de serviços de marketing. O *outsource marketing* tem-se demonstrado atraente para a gestão empresarial, considerando o potencial de redução nos custos de investimento e de acesso a profissionais altamente especializados (McGovern & Quelch, 2005; Park, Lee, & Morgan, 2011).

As micro e pequenas empresas, por exemplo, enfrentam desafios à formulação e implementação de estratégias de marketing que envolvem limitação de recursos financeiros e humanos (Motta, Mattar, Barreto, & Teixeira, 2007). Considerando a flexibilidade e o potencial de aumentar a escala, de melhorar a qualidade dos serviços e de reduzir custos, as empresas desse porte têm optado por realizar algumas funções dentro da organização e de buscarem na terceirização fontes alternativas de serviços de marketing (Park, Lee, & Morgan, 2011; Finlay & King, 1999). No Brasil, essa opção da terceirização pelas micro e pequenas empresas no setor de serviços poderia apresentar efeitos significativos, uma vez que estas empresas respondem por mais de um terço (36,3%) do setor de serviços no Brasil (SEBRAE, 2014).

Para identificar esses efeitos, no entanto, a pesquisa científica em marketing ainda carece de estudos que avaliem possíveis efeitos moderadores (Vieira & Faia, 2014) na relação entre variáveis de marketing e desempenho financeiro de empresas de micro e pequeno porte que terceirizam seus serviços de marketing. Algumas abordagens teóricas têm adotado modelagens de efeitos de atividades de marketing sobre dados de vendas, informações financeiras e gastos com o *mix* de marketing (Clarke, 1976; Hanssens, Leeflang, & Wittink, 2005; Weinberg & Weiss, 1982). Estes estudos, entretanto, não demonstram efeitos da terceirização sobre essas variáveis e não analisam especificamente os efeitos da terceirização de investimentos em ações de comunicação de marketing *online* com o desempenho financeiro da empresa.

Pesquisas sugerem que o aumento dos investimentos em ações de comunicação de marketing (*online* e *off-line*) geram efeitos positivos sobre o desempenho da empresa (Germann, Lilien, & Rangaswamy, 2013; Klaus, Edvardsson, Keiningham, & Gruber, 2014; Luo & Zhang, 2013; Shannon, Peltier, & Dixon, 2016; Stone & Woodcock, 2014), tais como os efeitos sobre a receita e sobre o lucro de empresas. No entanto, há dois contrapontos sobre

essa relação. O primeiro se refere às pesquisas terem sido feitas com amostra de grandes empresas e não se saber ao certo se, para uma pequena empresa, essa efetividade ocorre, já que empresas de pequeno porte podem apresentar mais dificuldades financeiras para se viabilizarem e investirem em tais ações. O segundo se refere ao que muitos autores têm chamado de efeitos da terceirização (Ahearne & Kothandaramanb, 2009; LaPlaca, 2009; Lilly, Gray, & Virick, 2005; McGovern & Quelch, 2005; Stein, Zylberstajn, & Zylberstajn, 2015). No Brasil, como muitas dessas ações de comunicação são executadas por empresas terceirizadas, a influência do aumento do investimento pode levar a conclusões enganosas se não se controlarem outros custos da empresa e, igualmente, se considerar o papel da terceirização nas análises.

As evidências empíricas a respeito da influência da decisão entre fazer e comprar sobre a eficácia de uma empresa ainda carece de estudos (Kotabe & Mol, 2009), principalmente, no que se refere à relação entre terceirização e desempenho. De modo geral, pesquisas têm encontrado uma relação positiva entre terceirização e desempenho de empresas, enquanto outras encontraram uma relação negativa ou nenhuma ligação (Capon, Farley & Hoenig, 1990; D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Gilley & Rasheed, 2000; Kotabe & Mol, 2009; Kotabe, Mol, & Murray, 2008; Leiblein, Reuer, & Dalsace, 2002; Murray, Kotabe & Wildt, 1995). Alguns autores como Leiblein *et al* (2002) não foram capazes, por exemplo, de estabelecer uma relação direta significativa ou moderadora entre terceirização e desempenho da empresa, encontrando um efeito moderado (Kotabe & Mol, 2009).

O exame de efeitos moderadores por meio de modelos de regressão tem sido defendido por pesquisadores (Aiken & West, 1991; Jaccard, Wang, & Turrisi, 1990; Vieira & Faia, 2014). Assim, é relevante investigar essa possível relação direta e moderação do *outsourcing marketing* para que se clarifique a efetividade dessa prática organizacional, considerando que a terceirização influencia nos processos de marketing adotados pela empresa. O objetivo geral desta pesquisa é averiguar os efeitos dos investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* sobre o desempenho financeiro dos serviços de uma empresa, comparando a modalidade terceirizada versus a modalidade não terceirizada dos processos de elaboração e execução das atividades de marketing. Os objetivos específicos compreendem: (1) analisar o efeito direto do *outsourcing marketing* sobre a receita e o lucro advindos dos serviços prestados pela empresa; (2) analisar se o *outsourcing marketing* modera a relação entre investimentos em comunicação *online* com a receita e lucro dos serviços prestados pela empresa, controlando os custos fixos, despesas gerais variáveis e preço médio e (3) ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço, analisar se o *outsourcing marketing* modera a relação entre investimentos em comunicação de marketing *online* com a receita bruta e com o lucro dos

serviços prestados pela empresa, controlando os custos fixos, despesas gerais variáveis e preço médio.

A pesquisa demonstra os efeitos do *outsource marketing* sobre o desempenho financeiro com base em ações concretas de uma microempresa que optou por terceirizar seus serviços de marketing. Pode, por isso, proporcionar a melhor compreensão sobre os efeitos do *outsource marketing* como alternativa para atividades de marketing de micro e pequenas empresas e contribuir para o aprofundamento da pesquisa científica a partir do uso da moderação.

A dissertação está estruturada em seis partes, sendo a primeira esta introdução. Na próxima seção, é apresentada a revisão teórica que fundamenta o trabalho de pesquisa e a construção das hipóteses. Em seguida, discorre-se sobre o método aplicado, com a análise descritiva dos dados. Na sequência, são testadas as hipóteses a partir dos resultados que analisam os efeitos do *outsource marketing* sobre a receita e o lucro advindos dos serviços da empresa e a relação entre investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* e a receita bruta e o lucro da empresa com a moderação do *outsource marketing*. Por fim, passa-se à discussão dos resultados, seguida de conclusão.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica, primeiramente, discutirá conceitos de terceirização de serviços, com foco em marketing. Na sequência, serão tratados conceitos relativos ao desempenho financeiro da empresa. São apresentados pontos relevantes sobre ações de comunicação mercadológica *online* e sobre a importância teórica do efeito moderador. Por fim, serão abordadas algumas críticas necessárias para a reflexão e fundamentação teórica da pesquisa realizada.

### 2.1 *Outsource Marketing*

McGovern e Quelch (2005) destacam que os departamentos de marketing de uma empresa têm talento, criatividade e conhecimento sobre a empresa, no entanto, podem não ter como recurso a capacidade analítica necessária para compreender melhor os clientes da empresa mesmo em um ambiente rico em informações. A decisão pela terceirização de uma atividade, processo, operação ou serviço pode ser tomada em função da expectativa de melhora do desempenho da organização (Lilly, Gray, & Virick, 2005).

Na iniciativa privada, o método de contratar terceiros surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial. Nessa época, os trabalhos clássicos realizados por Coase (1937) impulsionaram as discussões sobre as fronteiras da firma na literatura. Sua pesquisa reflete sobre como a firma interrompe o movimento de ampliação de suas fronteiras quando os custos de coordenação ficam maiores que os custos de comprar fora dos seus limites (Stein, Zylberstajn, & Zylberstajn, 2015). Paralelo ao aprofundamento teórico, ocorreu o desenvolvimento de mercado para a terceirização. Já a partir da década de 1950, a terceirização consolidou-se como técnica de administração empresarial, e vários fatores demonstram os benefícios deste tipo de serviço na área de marketing, tais como a garantia contratual, profissionais especializados, dedicação à atividade e experiência (Leira & Saratt, 1995).

A contratação de uma agência de publicidade é um exemplo de como a terceirização de atividades de marketing podem ser um benefício importante: a empresa demandante do serviço pode economizar seus recursos e pagar apenas pelos serviços utilizados pelo período de tempo necessário (The Outsourcing Institute, 2004). Seria necessário, assim, uma conjugação de papéis entre a empresa que contrata os serviços de terceirização de marketing e a empresa que presta estes serviços. No Brasil, esta conjugação de papéis pode ser observada desde a metade do século XX, no entanto, a maior integração entre empresa e prestadores de serviços de marketing se fortalece no final do século (Bueloni, Tomaziello, & Silva, 2005).



A primeira precursora de uma agência de publicidade do Brasil surge em 1891 (Martins, 1997), chamada Empresa de Publicidade e Comércio e que tinha por finalidade a corretagem de reclames. Entre 1913 e 1914, é criada a primeira agência de publicidade, denominada Castaldi e Bennaton (Ramos, 1985). A década de 1930 foi um período de maturidade e profissionalização. Iniciou-se um processo de consolidação de uma imprensa especializada e de entidades profissionais. Surgem importantes agências, tais como N. W Ayer, J. Walter Thompson, Standard Propaganda, McCann-Erickson e Inter-Americana (Durand, 2006; Ramos, 1985, 1998). Ao lado delas, são criadas pequenas agências brasileiras, tais como Eclética, Petinatti e Edané (Cadena, 2001; Castelo Branco, Matensen, & Queiroz, 1990). Esse avanço trouxe possibilidades para o mercado nacional. As agências de publicidade passaram a prestar serviços para empresas de diferentes portes e com desempenhos financeiros distintos.

No entanto, até o final do século XX, o processo de produção era ainda muito lento, distante e difícil de ser executado. Atualmente, o acesso à tecnologia facilita a integração entre empresa e agência, e entre a agência e seus fornecedores. As relações entre cliente e agência evoluíram de uma necessidade mais técnica para uma integração baseada em outras motivações (Bueloni, Tomaziello, & Silva, 2005), tais como maior flexibilidade, adaptabilidade, tecnologias mais avançadas, agilidade, custos associados, pessoal especializado (Econsultancy, 2013; 2015).

Pickton e Hartley (1998) explicam que a integração das atividades de comunicação de marketing assume um papel mais central nas discussões dos fatores que afetam a indústria da publicidade a partir dos anos 1990. Argumenta-se que o processo de integração não é totalmente articulado e que sua extensão precisa ser melhor compreendida. Na mesma época, Gould, Grein e Lerman (1999) argumentam que um elemento-chave das comunicações de marketing integrado relativamente ignorado é o da integração organizacional entre agência e cliente. Estes autores sugerem que essa integração organizacional é a chave para uma comunicação integrada eficaz.

Assim, uma das questões mais relevantes sobre terceirização de serviços com uma agência de publicidade é o desenvolvimento de uma relação baseada na troca de conhecimentos de forma integrada com a empresa que busca a terceirização. A diversificação da terceirização pode ser uma alternativa para aumentar esta conjugação de papéis. A flexibilidade proporcionada pela terceirização pode ser ilustrada pela criação de um grupo de três agências no Brasil sob a coordenação do Ypy Group (atualmente, Grupo ABC de Propaganda) que diversificou sua oferta de serviços em diferentes agências coordenadas pelo mesmo grupo para

atender às demandas de empresas que buscam a terceirização (Liew, 2008; Dawson, 2000; Singh, 2014).

Além disso, a empresa não pode ignorar os efeitos negativos da terceirização no processo de tomada de decisões. Teorias que predizem o que se condicionou chamar de *outsourcability* (análise com base no grau de terceirização de um serviço) foram analisadas em Kotabe e Mol (2009). Estes autores consideram ser útil para a comunidade acadêmica, com base em uma perspectiva gerencial, o desenvolvimento de modelos que ajudem os gestores a determinar o grau (ótimo) de terceirização para uma determinada empresa em relação ao seu desempenho financeiro. Kotabe, Mol e Murray (2008) analisaram, ainda, como as empresas se desviam do seu grau ótimo de *outsourcing* e como isso pode afetar o seu desempenho, seja por optar por realizar as atividades dentro da empresa (*in house*), seja por terceirizar muito. Os autores ainda discutem as estratégias de comércio eletrônico e sua relação com alterações nos níveis de *outsourcing*.

A literatura, também, tem analisado como pequenas e médias empresas devem buscar serviços de consultores de negócios profissionais, agências de publicidade e pessoal qualificado em marketing digital, a fim de garantir um planejamento adequado, a melhor forma de alocar recursos e de realizar o *mix* de comunicação de marketing (Lekhanya, 2015). Isto pode ser alcançado a partir da alocação de recursos em atividades terceirizadas de serviços de marketing, com efeitos sobre o desempenho financeiro.

## **2.2 A importância estratégica da comunicação mercadológica *online* para o marketing das empresas**

O conceito de *Social Media* tem estado no topo da agenda para muitos executivos que tentam identificar maneiras pelas quais as empresas podem usar de forma rentável ferramentas como Wikipedia, YouTube, Facebook, Second Life e Twitter (Haenlein & Kaplan, 2010). Macedo (2014) destaca que o marketing e sua mensuração sofreram grandes transformações com o advento da internet e das mídias digitais. O autor explica que as métricas de marketing digital possibilitam uma avaliação em tempo real de cada uma das ações realizadas nas múltiplas mídias digitais disponíveis. Isso possibilita entender amplamente o comportamento de cada usuário, seja nas redes sociais seja em outros tipos de plataformas.

Segundo Fernandes e Rosa (2013), talvez a mais valiosa contribuição que a Internet tenha proporcionado para o marketing foi a democratização no que tange à prática do monitoramento e análise de métricas. Mais do que a possibilidade de se mensurarem dados com maior precisão

e agilidade, uma maior coesão nas ações digitais pode aumentar a taxa de conversão dessas ações, evitando desperdícios, reduzindo custos e aumentando o lucro. De acordo com Hughes, Rowe, Batey e Lee (2012), sítios de redes sociais estão se tornando, rapidamente, uma das ferramentas mais populares para interação social e troca de informações. Ao se monitorarem as mídias na Internet, é possível medir as origens das visitas do sítio eletrônico da empresa. Com esse monitoramento, passa a ser mais viável medir, por exemplo, a efetividade de uma campanha com *links* patrocinados ou de contratação de um espaço publicitário em um sítio de notícias (Fernandes & Rosa, 2013). Isso gera uma oportunidade considerável para acadêmicos no sentido de investigar as aplicações de métricas de marketing em empresas, bem como de propor o uso de algumas medidas para avaliar os seus resultados.

A modelagem com variáveis de marketing utilizando técnicas multivariadas ainda representam uma grande oportunidade de utilização em pesquisas em marketing no Brasil (Guissoni & Neves, 2013). Estudos que aplicam modelos para analisarem a conexão entre medidas financeiras e não financeiras têm tornado possível analisar a integração entre a execução das atividades de marketing (*inputs*) e os resultados desses esforços (*outputs*), como a geração de lucratividade e valor para as organizações (Gama, 2011; Guissoni & Neves, 2011, 2013; Venkatesan, Farris, Guissoni, & Neves, 2012). Gama (2011), por exemplo, consolida a visão histórica dos avanços da pesquisa de marketing a partir da utilização de pré-requisitos (cultura de marketing e capacidade de marketing) capazes de transformar *inputs* (atividades de marketing) em *outputs* de marketing (desempenho de mercado) e em *outputs* financeiros (desempenho financeiro).

É possível observar que, no Brasil, a aplicação de métricas em marketing tem sido objeto de pesquisa e vem demonstrando potencial para propor contribuições (Guissoni & Neves, 2013; Queiroz, 2008; Sampaio, Perin, Luce, Santos, Santini, Oliveira, & Lenz 2011) e produzir resultados como os apresentados pela *TNS Research International* em 2009 sobre as dificuldades das empresas na implementação de métricas e o Centro de Estudos da Escola Superior de Propaganda e Marketing em 2011 sobre como as grandes empresas do Brasil alinham suas estratégias com as mudanças no ambiente da comunicação e do marketing (Guissoni & Neves, 2011). Esses avanços, no entanto, ainda demandam proposições que aprofundem a temática e demonstrem a relevância do marketing no desempenho financeiro das empresas no Brasil, especialmente, para as micro e pequenas empresas.

### 2.3 As relações entre ações de marketing e desempenho financeiro

De acordo com Hanssens, Leeflang e Wittink (2005), as empresas líderes, especialmente em bens de consumo e serviços, empresas de marketing e empresas de pesquisa de mercado tradicionais desenvolvem e usam modelos e análises de desempenho cada vez mais sofisticados. Segundo Joshi e Hanssens (2010), a literatura de marketing tem focado suas pesquisas empíricas sobre os efeitos do marketing em receita de vendas ou lucro da empresa. Diferentes pesquisadores têm analisado a questão da sustentabilidade de ações de marketing para a lucratividade no longo prazo e a interação de modelos de marketing com aplicação para vendas mais efetivas (Dekimpe & Hanssens, 1999; 2000; 2010; Gatignon & Hanssens, 1987). A terceirização representa uma alternativa para que a empresa melhor aloque recursos entre diferentes canais, produtos e atividades de comunicação e obtenha melhor desempenho financeiro (Sheth, 2011; Venkatesan *et al.*, 2012).

O desenvolvimento de modelos conceituais de desempenho de empresas tem-se relacionado com análises mais apuradas de crescimento de vendas, retorno sobre o investimento e retorno sobre as vendas (Deshpandé & Farley, 1998; Wolff & Pett, 2006). Todos eles implicam em detalhar movimentações das vendas e lucros/prejuízos das empresas e o gasto das atividades realizadas.

Dentre os indicadores financeiros, usualmente, utilizados para medir objetivamente o desempenho de empresas, a variação do faturamento se destaca como uma das principais medidas. Este indicador financeiro, entendido como sinônimo de receita bruta (Supremo Tribunal Federal, 2014) para fins de tributação, é definido como a receita bruta das vendas de mercadorias e serviços (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988/2015). Em termos legais, a receita bruta compreende o preço da prestação de serviços em geral em que se incluem tributos sobre ela incidentes e os valores decorrentes do ajuste a valor presente (Lei n. 12.973, 2014).

Já o lucro contábil da empresa consiste no resultado entre a receita realizada e o custo incorrido, sendo apurado em consonância com a convenção da objetividade e princípios contábeis geralmente aceitos (Fuji, 2004). Apesar de o lucro contábil não incorporar o custo de oportunidade (Stewart, 1993) e o elemento risco (Rappaport, 2001), a Teoria Positiva da Contabilidade defende que as avaliações subjetivas e o conceito de valor são desnecessários, sendo o lucro contábil tradicional adequado (Fuji, 2004). Além disso, Fuji (2004) explica que a utilização do lucro contábil prioriza a informação para compreensão do usuário externo sobre as demonstrações contábeis da empresa.

Quando se analisa a receita bruta de uma empresa, uma das alternativas é a utilização de modelos de resposta de mercado, que, nos últimos 30 anos, vêm sendo difundidos na comunidade de pesquisadores e podem ajudar a modelar a reação do mercado em função das atividades de marketing (Deshpandé & Farley, 1998; Srinivasan, Vanhuele, & Pauwels, 2010; Vakratsas & Ambler, 1999). No campo da educação, por exemplo, existe um estudo no Brasil que utilizou modelo de resposta de mercado, no qual se relacionaram medidas de propaganda (investimento em campanhas publicitárias) diretamente com medidas de comportamento de compra (taxa de inscrições e matrículas) em uma análise de regressão (Souza Filho & Porto, 2011). No entanto, esse estudo não se aprofundou no monitoramento do desempenho financeiro da empresa com base no efeito moderador da terceirização dos serviços de marketing.

O monitoramento do desempenho da empresa pode demonstrar como as variáveis do *mix* de marketing podem estar relacionadas a métricas mercadológicas e financeiras (Ehrenberg, Uncles, & Goodhardt, 2004). Quando relacionados ao desempenho financeiro, as pesquisas mais recentes adotam como variáveis de controle despesas de publicidade, crescimento das vendas (Denizci & Xiang, 2009; Otuzi & Fortunato, 2013), intensidade de capital (Grewal, Chandrashekar, & Citrin, 2010; Lee & Grewal, 2004; Otuzi & Fortunato, 2013) e pesquisa de preço (Vieira & Matos, 2012). Estudos que tratam a relação entre a área financeira e marketing não são tão recentes na literatura. Feichtinger, Hartl e Sethi (1994), por exemplo, definiram seis categorias de pesquisa ligadas à relação entre finanças e marketing, com foco em publicidade, desde a década de 1970. Dentre as categorias propostas, destacam-se a categoria de resposta dos modelos dinâmicos de vendas-publicidade, a de vendas acumuladas ou modelos de crescimento de mercado e a de modelos mais sofisticados que avaliavam saltos nas vendas procedentes da publicidade (Fortunato *et al*, 2010).

Segundo Louro (2000), outros métodos têm adotado a publicidade como percentual das despesas de marketing como medida indireta (*inputs*) relacionada à gestão e comunicação do *mix* de marketing de cada produto da empresa. Estas relações têm sido objeto de análise tanto relacionadas a despesas quanto a custos. Estudos econométricos têm estimado modelos de resposta de despesas com publicidade por produto separadamente e na análise de elasticidade da publicidade (Assmus, Faley, & Lehmann, 1984; Vakratsas, 2005). Também, são objeto de pesquisa estimativas do efeito cumulativo na duração da publicidade (Clarke, 1976), além de análises relacionadas tanto ao espaço temporal da alocação de orçamentos com publicidade (Aravindakshan, Peters & Prasad, 2012; Sriram & Kalwani, 2007) quanto à efetividade da publicidade *online* (Brettel & Spilker-Attig, 2010; 2010). Em relação a custos de publicidade, algumas pesquisas adotam pressupostos de custo para realização de simulações que avaliem o

impacto no lucro da empresa (Jedidi, Mela, & Gupta, 1999; Aurier & Broz-Girouz, 2014) na presença de mudanças no longo prazo realizadas no preço, publicidade ou políticas de promoção de determinados produtos (Chen, 2014; Currim, Lim, & Jim, 2012).

De acordo com Chang e Chan-Olmsted (2005), os gastos com publicidade referem-se à soma em valor monetário na mídia, que incluem televisão, revista, rádio, internet, por exemplo, e que podem ser definidos como custo e como despesa na análise de uma empresa (Fortunato *et al*, 2010). Na literatura, os gastos com publicidade são apresentados, em muitos estudos, como despesas ou como custos com publicidade e promoção (Graham & Frankberg, 2000; Heiens, Leach, & Mcgrath, 2007; Luo & Donthu, 2006; O'Sullivan & Abela, 2007; Srivastava Shervani, & Fahey, 1998, 1999; Fortunato *et al*, 2010).

Além dos conceitos já apresentados, é importante compreender a distinção conceitual entre custo e despesa para fins da presente pesquisa. Segundo Dutra (2003), custo pode ser definido como a parcela do gasto que é aplicado na produção ou na prestação de um serviço, e despesa é um gasto que ocorre sem estar vinculado a uma atividade de elaboração de um produto ou serviço. Os custos podem ser classificados como gastos efetuados para produção de um bem ou prestação de um serviço desde o início do seu processo de elaboração até a prestação efetiva do serviço (Wernke, 2005), constituindo-se na expressão monetária dos insumos ou consumos ocorridos para produção e venda de um determinado produto ou serviço (Bertó & Beulke, 2005). A despesa, por sua vez, pode corresponder a um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas ou para manutenção da empresa sem estar associado à produção de um produto ou serviço específico (Bruni, 2006). Desse modo, existem gastos que nunca serão custos, porque não podem ser vinculados a um processo de produção ou de prestação de serviço.

Em relação à formação dos custos, assim como as despesas, podem ser fixos e variáveis. Os custos fixos são aqueles que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam qualquer que seja o volume de atividades da empresa, e podem ser relacionados com determinado produto ou serviço. Já os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com a produção diretamente com as funções de atividades da empresa, podendo ser vinculados a um serviço ou produto. Em relação às despesas, as fixas são aquelas que não variam em função das vendas e as variáveis são aquelas que variam diretamente com as vendas. É válido ressaltar que as despesas podem ser caracterizadas com certa facilidade, como despesas de publicidade, por exemplo, mas não são diretamente relacionadas a um determinado serviço específico (Bruni & Famá, 2002).

Em relação à utilização de variáveis de controle, os custos fixos e despesas gerais variáveis são, muitas vezes, diluídos pelos diversos produtos ou serviços ofertados por uma empresa, o que pode ocasionar que variações significativas dos custos fixos ou das despesas gerais variáveis muitas vezes não sejam percebidas por não estarem associadas a um determinado produto ou serviço (Torres, 1975). Isso pode causar distorções nos resultados. Por isso, é relevante controlar as variáveis de custo fixo e despesa geral variável em virtude do risco de tornar a regressão espúria. Além disso, no que se refere a controle, os custos podem indicar onde existem problemas na empresa, situações não-previstas no planejamento de custos da empresa ou identificar vantagens de novos padrões adotados pela organização (Bornia, 2002) como a terceirização.

A inserção de medidas monetárias pode apresentar correlações problemáticas entre as variáveis dependentes e independentes se o preço ou variáveis relacionadas a preço também forem usadas como uma variável explicativa no modelo (Pauwels, Currim, Dekimpe, Ghysels, Hanssens, Mizik, & Naik, 2004) sem controlá-las. Nesse caso, a utilização do preço poderia apresentar correlações problemáticas ou interferir nos resultados. Santos (1997) explica que, no processo de decisão de preço, estão envolvidas diferentes variáveis complexas e interligadas. A utilização do preço médio como variável de controle reduz o impacto destas variáveis, pois media os diferentes preços que podem ser aplicados, uma vez que o processo de formação de preços pode ser baseado em três práticas. Estas práticas são direcionadas pela informação do valor para o cliente, pelos custos e pelo nível de competitividade do preço no mercado (Larentis, Milan, Toni, & Gava, 2013; Ingenbleek, Debruyne, Framback, & Verhallen, 2003).

Como se verifica, a literatura sobre marketing tem analisado aspectos contábeis e financeiros, incluindo estudos que aprofundam a discussão sobre a importância de avaliar o impacto das ações de marketing e definir métricas mais confiáveis (Fortunato *et al*, 2010). No entanto, ainda há lacunas sobre como as ações de marketing, que têm tendido para a comunicação digital, podem ter seus efeitos medidos sobre o desempenho financeiro das empresas.

Com base em um levantamento detalhado a respeito de pesquisas realizadas sobre desempenho de marketing e análise de métricas no Brasil desde 1960 até 2012, Guissoni e Neves (2013) propõe quatro estágios de oportunidades de pesquisa no País. O primeiro se refere à necessidade de compreender o sistema de métricas das empresas no Brasil, o que consiste em entender como as diversas métricas são utilizadas em conjunto para uma determinada decisão. O segundo estágio concerne a identificar os efeitos das atividades de marketing nas vendas e lucratividade das empresas de diferentes setores no Brasil a partir do uso de métricas. O terceiro

estágio aborda a oportunidade de investigar os ajustes das estruturas e capacidades de marketing nas empresas no contexto do aumento da pressão pela prestação de contas em marketing. O quarto e último estágio propõe realizar pesquisas para identificar e estudar empresas que agiram baseadas nas análises provenientes de métricas e seus resultados obtidos a partir de tal aplicação. Os resultados da pesquisa trabalham alguns aspectos desses estágios com mais profundidade.

#### **2.4 Construções das Hipóteses do Estudo: o efeito moderador do *outsourcing marketing***

As hipóteses deste trabalho são baseadas em estudos que analisam a possibilidade do efeito moderador da terceirização (Rossoni, Martins, Martins, & Silveira, 2014; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998) e os efeitos de ações de comunicação digital (Venkatesan *et al*, 2012; Sheth, 2011) sobre o desempenho financeiro, baseado no aprofundamento da análise sobre retornos das ações digitais (Drula, 2012; Fisher, 2009; Murdough, 2009; Nair, 2011).

A terceirização pode ter um efeito direto sobre o desempenho financeiro. Por se assumir que, ao terceirizar, a empresa avalia se um terceiro pode desempenhar determinada atividade melhor que ela própria, espera-se que a terceirização leve a empresa a ter um melhor desempenho (Rossoni *et al*, 2014), independente dos investimentos em marketing. A análise do processo de terceirização evoluiu das atividades periféricas para questões estratégicas de agregação de competências e recursos externos (Rossoni *et al*, 2014), dando maior relevância a modelos conceituais de desempenho relacionados com crescimento e lucratividade (Wolff & Pett, 2006).

A terceirização permite à empresa trabalhar de forma mais eficiente três fatores essenciais que envolvem especialização do prestador de serviços, redução e controle dos custos e maior foco na sua atividade principal (Ferruzzi, Sancomano Neto, Spers, & Ponchio, 2011). Assim, é melhor transferir para terceiros (que sejam especialistas) parte de suas atividades e concentrar-se naquilo que a empresa consegue fazer com maior qualidade, produtividade e menor custo (Anderson & Weitz, 1986; Kakabadse, & Kakabadse, 2002; McDonnell, Maehre, & Weiszmann, 2005; Elmuti, Grunewald, & Abebe, 2010). Na prática, os gestores das empresas enfrentam desafios para identificar quais as ferramentas e as métricas de marketing são mais adequadas a serem utilizadas diante da quantidade e complexidade de métricas disponíveis (Pupo & Botelho, 2011; Petersen, McAlister, Reibstein, Winer, & Atkinson, 2009) para definir suas estratégias de investimento e para mensurar seu desempenho financeiro (Petersen *et al*, 2009; Seggie, Cavusgil, & Phelan, 2007). A terceirização permite à empresa ter acesso a



serviços prestados por profissionais especializados no uso de ferramentas de marketing *online* que podem proporcionar um efeito mais direto e efetivo no desempenho financeiro quando comparado aos perfis profissionais menos especializados que uma pequena empresa pode custear *in house*. Assim, a terceirização poderia apresentar um efeito direto e positivo na receita e no lucro da empresa independentemente de outros fatores. Desse modo:

**Hipótese 1:** a relação da terceirização do processo de elaboração e execução das atividades de marketing com o desempenho financeiro da empresa é direta e positiva.

Estudos na área de financeira indicam ser fundamental a avaliação do desempenho financeiro de empresas que alocam recursos em publicidade (Chauvin & Hirschey, 1993), com evidências de que despesas de publicidade podem ter efeito positivo no valor da empresa (Fortunato *et al*, 2010). De acordo com Capon, Farley e Hoenig (1990), medidas de desempenho financeiro apresentam diferentes formas e diferem em várias dimensões. Muitas questões se referem a escolher qual medida financeira específica é melhor ser empregada. Estas medidas podem ser absolutas (como vendas e lucro), de retorno (como lucro sobre vendas, lucro sobre capital social ou lucro sobre capital próprio), internos (como lucro sobre vendas), externo (como o valor de mercado da empresa), adotando um nível para um único período (como um mês ou um ano), a média, uma taxa de crescimento ao longo de vários anos ou uma variabilidade (desvio padrão, por exemplo) relacionado à finalidade da empresa ou à tendência de mercado.

Para que se clarifique o efeito da terceirização é necessário realizar comparações no nível do serviço prestado e não no nível empresarial. Isso porque é a operacionalização da divulgação do serviço que é passível de ser terceirizada ou não. Empresas há muito terceirizam atividades de marketing ligadas à criatividade, tais como campanhas de publicidade e promoção, no entanto, cada vez mais, as empresas também estão terceirizando as operações de marketing e análises digitais (McGovern & Quelch, 2005). Por um período, micro ou pequenas empresas que terceirizam processos de marketing para seus serviços podem adquirir especialistas em elaboração de atividades de marketing a um menor custo do que se fossem contratados pela empresa como funcionários.

Dessa forma a terceirização pode ser uma variável quasi-moderadora (Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981), no sentido que existe correlação entre ela e o desempenho da empresa, mas simultaneamente existe relação entre a efetividade das ações de marketing e o desempenho. O aumento de investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* pode compensar terceirizar mais quando o investimento é alto do que baixo. Além do efeito positivo da terceirização por envolver o trabalho de especialistas e os custos associados com mão de obra qualificada (Anderson & Weitz, 1986; Kakabadse, & Kakabadse, 2002; McDonnell, Maehre, &

Weiszmann, 2005), existem também fatores relacionados à efetividade do gasto, à inovação tecnológica e à disponibilização de ferramentas de comunicação *online* (Okada & Souza, 2011). Não necessariamente um trabalho desenvolvido *in house* com baixo investimento em ações de comunicação mercadológica *online* irá corresponder a resultados efetivos no desempenho financeiro e bem mensurados da estratégia de marketing adotada e do investimento realizado. Muitas vezes, esta decisão tomada dentro da empresa por profissionais que não são especialistas na área está relacionada ao desconhecimento sobre os níveis de gastos e estratégias necessárias na utilização de ferramentas de marketing digital disponíveis para gerar resultados efetivos. Nesse sentido, a terceirização pode proporcionar efeitos mais positivos no desempenho financeiro da empresa do investimento em ações de marketing digital. Isso pode melhorar a efetividade dos investimentos em ações de comunicação mercadológica sobre a receita bruta e sobre o lucro advindo de cada tipo de serviço desta empresa. Portanto:

**Hipótese 2a:** Aumento nos investimentos em comunicação mercadológica online geram efeitos mais positivos na receita bruta advinda dos serviços da empresa quando o processo de marketing digital do serviço é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.

**Hipótese 2b:** Aumento nos investimentos em comunicação mercadológica online geram efeitos mais positivos no lucro advindo dos serviços da empresa quando o processo de marketing digital do serviço é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.

Além disso, a terceirização pode ocorrer para cada oferta no mercado de um serviço. Se um mesmo serviço é ofertado em épocas distintas para diferentes clientes, e este serviço é divulgado por meio de trabalho interno ou por meio de uma equipe terceirizada, tem-se que cada aquisição do serviço pode sofrer efeitos diferentes da terceirização. É importante, por isso, comparar os efeitos antes de a atividade ser terceirizada e após a terceirização (Brasil, 1993). Por exemplo, se houve uma melhor divulgação de um serviço da empresa por meio da terceirização da elaboração e execução do trabalho de marketing, é possível que essa oferta específica tenha atraído mais clientes que uma oferta anterior do mesmo serviço, por consequência, alcançando maiores receitas e lucro. A investigação empírica dos efeitos do *outsource* provê evidências sobre sua influência sobre a produtividade e a lucratividade da empresa (Jiang, Frazier, & Prater, 2006). Apesar do alto grau de sofisticação de algumas medidas multidimensionais desenvolvidas, as ferramentas e métricas existentes ainda são pouco práticas para que empresas sejam capazes de implementar sistemas próprios de decisão, implementação e mensuração *in house* para melhor definirem e mensurarem o investimento em ações de marketing e a efetividade em relação à lucratividade (O'Sullivan, & Butler, 2010). Na presença de terceirização, a empresa pode ter efeitos positivos maiores na relação entre

investimento em ações digitais e receita bruta e lucro do que se desenvolvesse suas atividades *in house* e melhor mensurar como esta relação ocorre. Assim:

**Hipótese 3a:** Ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço, aumento nos investimentos em comunicação mercadológica online geram efeitos mais positivos na receita bruta advinda da comercialização desse serviço quando o processo de marketing digital é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.

**Hipótese 3b:** Ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço, aumento nos investimentos em comunicação mercadológica online geram efeitos mais positivos no lucro advindo da comercialização desse serviço quando o processo de marketing digital é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.

Com base nos dados levantados, entende-se que a análise estatística permitirá que os resultados determinem se as hipóteses devem ou não ser rejeitadas. Os resultados podem auxiliar na verificação, descrição e interpretação dos aspectos mais relevantes obtidos com a pesquisa e os dados analisados.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa utilizou dados secundários de uma empresa e se caracteriza como descritiva explicativa tendo delineamento correlacional no que se refere aos primeiro e segundo objetivos e quase-experimental entre-grupos no que se refere ao terceiro objetivo específico proposto, sendo o método de observação *ex post facto* [baseado na observação indireta, com observação de registros deixados por comportamentos ou fatos passados (Mattar, 2001) na empresa analisada]. O método adotado busca avaliar as relações e efeitos dos investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* sobre o desempenho financeiro com a adoção ou não da terceirização. O estudo se baseia em dados da prestação de serviços de educação, no período de 2012 a 2015, por uma microempresa em Brasília (Distrito Federal), classificada segundo o critério de receita bruta (Lei Complementar n. 123, 2006).

Para cada serviço ofertado, nesse caso, os cursos da empresa, o período delimitado é baseado no tempo de prestação de serviços total e dos preparativos para a implementação dos investimentos em ações de comunicação mercadológica *online*. Além disso, um mesmo curso

pode ser ofertado mais de uma vez (turmas). Portanto, todos os dados se referem à prestação de cada um dos serviços educativos ofertados pela microempresa seja no nível da oferta do serviço (curso) ou no nível da oferta de um mesmo serviço mais de uma vez (turmas). Operacionalmente, os dados (custos, despesas, preço médio, receita e lucro) são referentes a cada oferta de curso da empresa (turmas dos cursos), tendo modalidades deles ofertados por ações de marketing digital de forma terceirizada e outros não. Nas análises das prestações de serviço (cursos), esses dados foram agregados pela média das variáveis ou pelo somatório.

### **3.2 Amostra**

A amostra compreendeu dados de comercialização de 22 cursos com 83 turmas (serviços prestados), nas áreas de Criatividade, Marketing Digital, Marketing Tradicional e Negócios, ao longo de 35 meses no período de 2012 a 2015 da empresa investigada.

A organização é classificada como microempresa de acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar n. 123, 2006), que define a microempresa como a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

O levantamento de dados se baseou na parte do objeto social da empresa de prestação de serviços de capacitação e treinamento. A descrição da atividade econômica, nesse caso, é o de treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial e outras atividades de ensino. Atualmente, a empresa possui dois sócios e um funcionário contratado, em virtude do alto nível de automação implementada.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa e Coleta de dados**

O instrumento utilizado na pesquisa é o próprio sistema desenvolvido pela empresa que permite identificar não só o volume de acessos com base em cada ação desenvolvida, mas também a sua conversão em matrículas, que é a venda efetiva de vaga nos cursos. Os serviços terceirizados foram monitorados por meio das ferramentas do Google Adwords e Google Analytics, sendo que, no Google, considera-se a compra de palavra-chave, e, no Facebook, é feito recorte de público para exibição.

Isso porque, no Google Adwords, o usuário busca a palavra-chave e aparece o anúncio institucional na busca. No Facebook, o usuário está navegando e o anúncio aparece para ele,

sem que ocorra busca. Como todos os anúncios são institucionais e não foram específicos por curso, foi necessário fazer algumas aproximações para se chegar ao valor por curso.

O sistema de gestão e de vendas é automatizado desde o primeiro contato com o cliente. Isso inclui divulgação de cursos, processo de realização de matrículas, emissão de notas fiscais e o atendimento pós-venda. É analisado o caso concreto de serviço prestado ao público em geral, sem incluir modalidades *in company*, que compreendem turmas fechadas para treinamento e capacitação de uma empresa específica.

Em relação à coleta de dados, todos os dados coletados são secundários e foram levantados diretamente do sistema desenvolvido pela empresa para vendas e controle financeiro.

Os dados coletados referem-se aos serviços de educação que envolvem cursos presenciais de curta duração especificamente nas áreas de Criatividade, Marketing Tradicional, Marketing Digital e Negócios.

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

Como variáveis estranhas, excluíram-se das turmas dados de alunos de pacote de cursos durante o período de análise. Os pacotes consistem em uma estratégia de vendas de dois ou mais cursos com aplicação de um desconto maior. Estes pacotes se baseiam em turmas abertas e com vagas disponíveis. Sua inclusão nos dados poderia distorcer os resultados, uma vez que as vendas são contabilizadas individualmente com base em cada turma, e a inclusão do pacote ocasionaria duplicação de informação. Também foram retirados os pedidos de inscrições realizadas que não foram efetivadas financeiramente para não interferir nos resultados.

A Tabela 1 mostra a análise descritiva por curso e por turma das variáveis independentes e dependentes, bem como suas fórmulas, a média e o desvio padrão. As variáveis são as mesmas, no entanto, estão analisadas por curso e por turma com pequena alteração nos resultados em cada uma das variáveis analisadas.

Além disso, foram estabelecidas três variáveis de controle: custo fixo, despesas gerais variáveis e preço médio. As despesas gerais variáveis envolvem despesas com manutenções não previstas em equipamentos, instalações, mão de obra extra e outros itens de despesa que não se classificam como custos por não poderem ser relacionados, diretamente, aos serviços prestados pela empresa.

As informações sobre as variáveis categóricas em que se visualiza a classificação dos cursos foram agrupadas por área de concentração (Apêndice A). Foram adotados codinomes

para cada um dos cursos. São apresentadas as quantidades de turmas por cursos e seu percentual de referência, totalizando 22 cursos de curta duração com a realização de 83 turmas. Evidencia-se uma maior concentração de cursos nas áreas de criatividade e de marketing digital, com uma menor incidência de cursos de marketing tradicional e de negócios. A distinção entre marketing tradicional e marketing digital ocorreu apenas para diferenciar cursos tradicionais, como cursos de marketing de serviços, por exemplo, da área de cursos específicos na área digital, como mídias sociais. O percentual válido de turmas que tiveram *outsourcing marketing* foi de 65,1%.

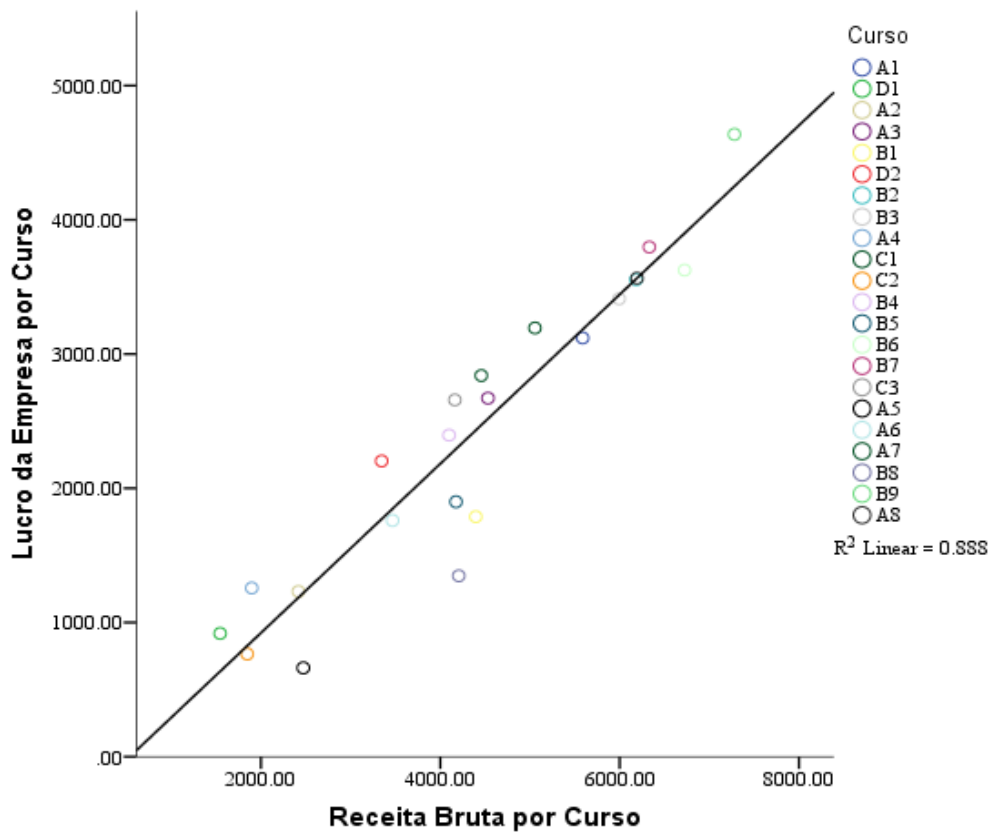
Tabela 1

*Análise Descritiva dos Dados por Curso e por Turma e Descrição das Fórmulas*

<b>Tipo de Variável</b>	<b>Nome da variável</b>	<b>Descrição da Fórmula</b>	<b>Condição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Independente/ de controle	<b>Preço Médio</b>	Preço pago total das vendas dividido pelo	Por curso	294,85	73,72
		número de pessoas por curso/turma	Por turma	298,19	65,80
Independente/ de controle	<b>Custo Fixo</b>	Valor do custo fixo total dividido por	Por curso	1065,40	423,16
		curso/turma	Por turma	1069,25	404,17
Independente/ de controle	<b>Despesa Geral Variável</b>	Valor da despesa geral variável total	Por curso	326,36	154,95
		dividido por curso/turma	Por turma	356,13	182,64
Independente	<b>Custo de Mídia Online Google</b>	Valor total gasto com todos os cliques dos	Por curso	149,85	82,93
		cursos dividido por curso/turma	Por turma	163,59	122,58
Independente	<b>Custo de Mídia Online Facebook</b>	Valor total gasto com todos os cliques dos	Por curso	68,34	51,65
		cursos dividido por curso/turma	Por turma	63,00	59,01
Dependente	<b>Receita Bruta</b>	Somatório do preço pago vezes a	Por curso	4380,15	1676,20
		quantidade de clientes por curso/turma	Por turma	4863,75	2039,08
Dependente	<b>Lucro da Empresa</b>	Saldo remanescente da receita bruta	Por curso	2422,86	1120,88
		menos deduções de vendas canceladas, custos do serviço, impostos, despesas operacionais da empresa por curso/turma	Por turma	2806,85	1499,81

Com base nos cursos analisados, a Figura 1 apresenta a relação da receita bruta e do lucro da empresa por curso, em que quanto maior a receita bruta é maior é o lucro da empresa. Observa-se que o curso com maior retorno está relacionado à área de marketing digital (A1) e os que apresentaram menor retorno foram os cursos na área de criatividade (A8), de marketing tradicional (C2) e de negócios (D1). É importante destacar que este gráfico não analisa impacto, ele é apenas descritivo de quais cursos geraram maior retorno. Percebe-se, assim, que quanto

maior a receita bruta maior é o retorno sobre vendas, e quanto menor for a receita bruta menor será este retorno.



**Figura 1.** Relação entre Receita Bruta e Lucro da Empresa por Curso

Em relação à equação de regressão adotada na pesquisa, a mesma pode ser traduzida da seguinte forma na equação 1, considerando as variáveis dependentes e independentes a serem analisadas:

$$(1) Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4 + bX_5$$

No caso da moderação, as equações 2 e 3 a seguir incluem a variável moderadora e permitem analisar as relações diretas e também a relação entre as variáveis na moderação.

$$(2) Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4 + bX_5 + bX_6$$

$$(3) Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4 + bX_5 + bX_6 + bX_6 * X_4 + bX_6 * X_5$$

Sendo:

Y: Receita Bruta e Lucro da Empresa

a: Constante (intercepto)

b: Inclinação da linha

$X_1$ : Custos fixos

$X_2$ : Despesas gerais variáveis

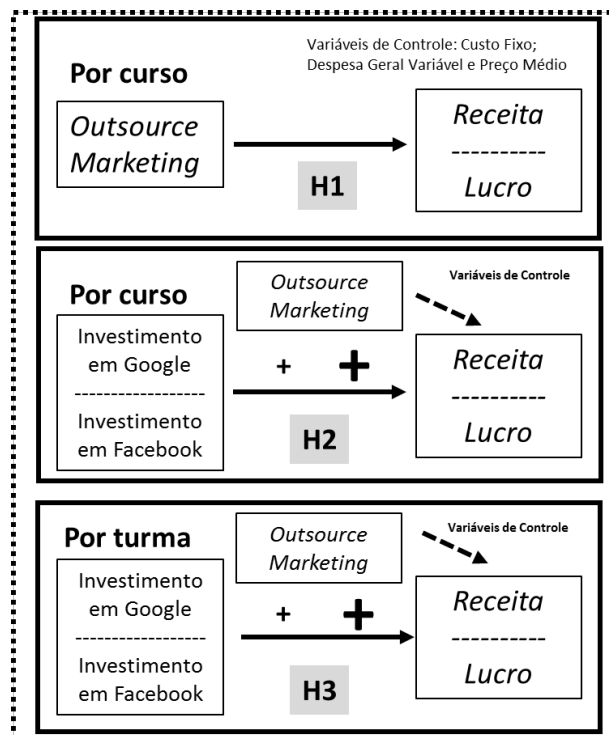
$X_3$ : Preço Médio

$X_4$ : Divulgação no Google (custos de mídia *online* do Google)

$X_5$ : Divulgação no Facebook (custos de mídia *online* do Facebook)

$X_6$ : *Outsource*

Estas equações lastreiam os resultados apresentados na análise do efeito do *outsource*, do efeito das variáveis independentes e na análise do efeito das variáveis ajustadas. No caso da equação de regressão 1, esta representa a maneira pela qual  $y$  muda como resultado da mudança de  $x$  sem a presença de *outsource marketing*. Portanto, a inclinação é parte importante dos resultados (Dancey & Reidy, 2013) e será analisada. Considerando que cada  $x$  contribua na inclinação da reta, se todos influenciarem, a inclinação da reta irá sumir. O  $x$  é o somatório de todos as variáveis representadas em  $x$  ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$  e  $X_6$ ). Em relação à equação 2, constam as relações diretas envolvendo as variáveis independentes, na qual foi incluída a variável *outsource marketing*. No caso da equação 3, além das relações diretas, também são consideradas a interação entre as variáveis e a moderadora mensuradas pela multiplicação das variáveis independentes  $X_4$  e  $X_5$  com a variável moderadora ( $X_6$ ). O modelo apresentado na Figura 2 demonstra como as relações foram analisadas para cada hipótese.



**Figura 2.** Modelo de análise das variáveis.



Os resultados demonstrarão que foi possível avaliar se um aumento no coeficiente de determinação ( $\Delta R^2$ ) foi significativamente diferente de zero. Essa análise é importante pois permite suportar a hipótese de moderação (Vieira & Faia, 2014; Whisman & McClellan, 2005).

Note-se que a inserção de medidas monetárias pode originar correlações problemáticas entre as variáveis dependentes e independentes se o preço também é usado como uma variável explicativa no modelo (Pauwels *et al.*, 2004). A utilização do preço médio não apresentou estas correlações problemáticas como é possível verificar na análise dos resultados.

Observa-se, em Vieira e Faia (2014), que uma das grandes preocupações quanto à análise do efeito sobre uma variável dependente é a presença da multicolinearidade, tornando difícil distinguir os efeitos diretos da variável independente, da variável moderadora e da variável interativa sobre a variável dependente. Quando se realizou a análise de regressão na presente pesquisa, todas as variáveis independentes não apresentaram problemas de multicolinearidade.

Como ressaltam Echambadi e Hess (2007), diversos autores recomendam padronizar todas as variáveis independentes que constituem a variável interativa, centrando as médias em zero. Portanto, para atender à recomendação de centralização de variáveis as variáveis independentes (custo fixo, despesas gerais variáveis, preço médio, custos de mídia *online* do Facebook e custos de mídia *online* do Google) foram padronizadas em escore *Z* (valor da variável menos a média dividido pelo desvio padrão), normalizando-as. Também, foram realizados testes de regressão com a variável moderadora e com as independentes.

No que se refere à análise de regressão, foi realizada apenas a moderação por turma na última parte dos resultados. Além disso, como o fato de que cada turma pode integrar um curso diferente poderia causar distorções nos resultados, controlou-se a variável por curso. Nesse sentido, estabeleceu-se um tipo de variável de controle por curso (como a estabelecida com custos fixos, despesas gerais variáveis e preço médio).

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Análise do efeito direto do *outsourcing marketing* sobre a receita e o lucro advindo dos serviços ofertados (cursos) pela empresa**

O Teste de Homogeneidade de Variância demonstrou que a variação entre sujeitos não é significativamente diferente ( $p > 0,05$ ), portanto, a suposição de homogeneidade das variâncias está satisfeita. Em relação ao teste dos efeitos entre sujeitos apresentado na Tabela 2, verifica-

se que, quanto à variável dependente Receita Bruta, se tem uma probabilidade significativa tanto ao efeito principal do *outsource marketing* quanto associada com a interação. O teste demonstra que é possível relacionar receita bruta com *outsource marketing* ( $F(3)= 6,14$ , valor- $p = 0,05$ ). Com base no Eta parcial ao Quadrado, identifica-se que 50,6% na variação da receita bruta por curso pode ser explicada pela terceirização dos serviços de marketing. Em relação à variável dependente lucro da empresa, também, se apresenta uma probabilidade significativa tanto ao efeito principal do *outsource marketing* quanto associada com a interação. O teste demonstra que é possível relacionar o lucro da empresa com *outsource marketing* ( $F(3) = 4,81$ , valor- $p = 0,012$ ). Com base no Eta parcial ao Quadrado, identifica-se que 44,7% na variação do lucro da empresa por curso pode ser explicada pela terceirização dos serviços de marketing.

Tabela 2

*Testes dos efeitos entre sujeitos considerando as variáveis dependentes receita bruta e lucro da empresa*

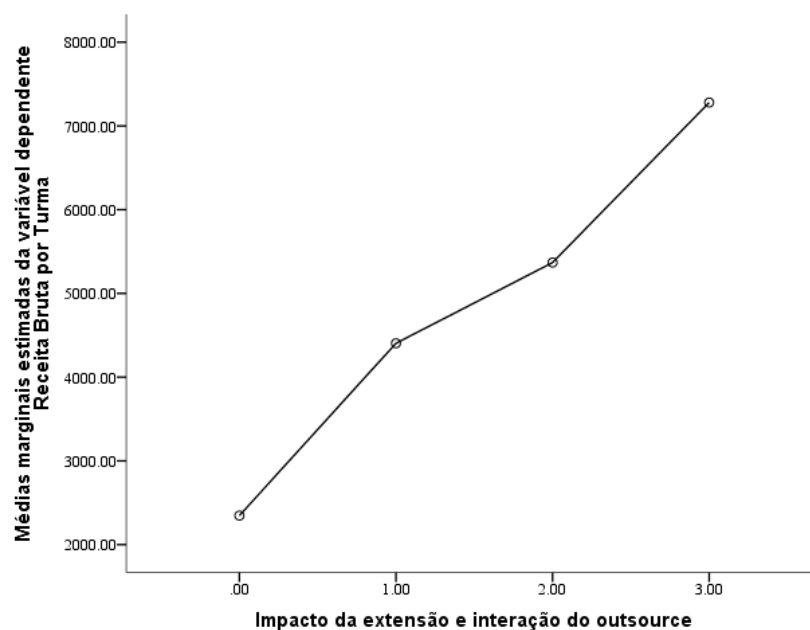
Variável Dependente	Fonte	Soma dos Quadrados	Grau de liberdade	Quadrado da Média	F	Sig.	Eta parcial ao Quadrado
Receita Bruta	<i>Outsource</i>	29840801.63	3	9946933.88	6.14	.005	.51
	Intercepto	245449170.74	1	245449170.74	151.50	.000	.89
	Erro	29161686.83	18	1620093.71			
	Total	59002488.46	21				
Lucro da empresa	<i>Outsource</i>	11795702.11	3	3931900.70	4.85	.012	.45
	Intercepto	84301777.25	1	84301777.25	104.08	.000	.85
	Erro	14588333.25	18	810462.96			
	Total	26384035.36	21				

A análise do impacto discriminado do *outsource* nas variáveis dependentes pode ser observado nas Figura 3 e 4. Os gráficos revelam o impacto de cada um dos valores da variável moderadora na média marginal estimada de cada variável dependente. A média da receita bruta no valor 0 é R\$2.346,72 (desvio padrão = 636,42), no valor 1 é R\$ 4.404,42 (desvio padrão = 367,43), no valor 2 é R\$ 5.368,64 (desvio padrão = 569,23) e no valor 3 é R\$7.280,07 (desvio padrão = 1.272,83). Para a média do lucro da empresa, o valor 0 é R\$1.334,10 (desvio padrão

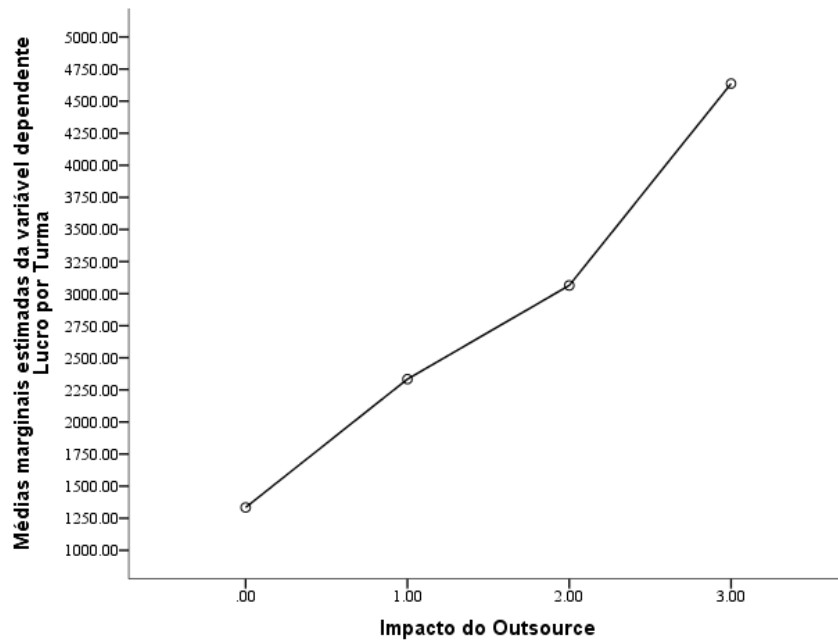
= 450,13), no valor 1 é R\$ 2.334,01 (desvio padrão = 259,88), no valor 2 é R\$ 3.06,25 (desvio padrão = 402,67) e no valor 3 é R\$4.637,01 (desvio padrão = 900,26).

Foi realizada uma Análise de Variância Univariada do Fator entre Sujeitos para verificar a relação ordinal dos cursos, em que o número ordinal 0 se refere a turma sem *outsourcing*, 1 ao *outsourcing* de 1 a 3 turmas, 2 ao *outsourcing* de 4 a 6 turmas e 3 ao *outsourcing* de 7 turmas. Com os resultados, foi possível observar a ocorrência de apenas 4 (quatro) turmas do total que não foram terceirizadas.

Com base em uma análise de apenas uma variância, é possível identificar que o aumento da terceirização (valores 1, 2 ou 3) resulta em impactos diretos, lineares e positivos na média. Essa relação é suportada por meio de um teste F na variável dependente receita bruta ( $F(3)=6,14$ , valor- $p=0,05$ ) e na variável dependente lucro ( $F(3)=4,81$ , valor- $p=0,012$ ). Além disso, a análise das figuras permite deduzir que a terceirização de 4 a 6 turmas (valor 2) respondem por efeitos mais robustos que os da terceirização de 1 a 3 turmas (valor 1). Observa-se, ainda, que, na terceirização de 7 turmas (valor 3), o impacto evidencia uma variância muito maior na média marginal estimada de ambas as variáveis dependentes ao se comparar este resultado com a ausência de terceirização de serviços de marketing em algumas turmas (valor 0).

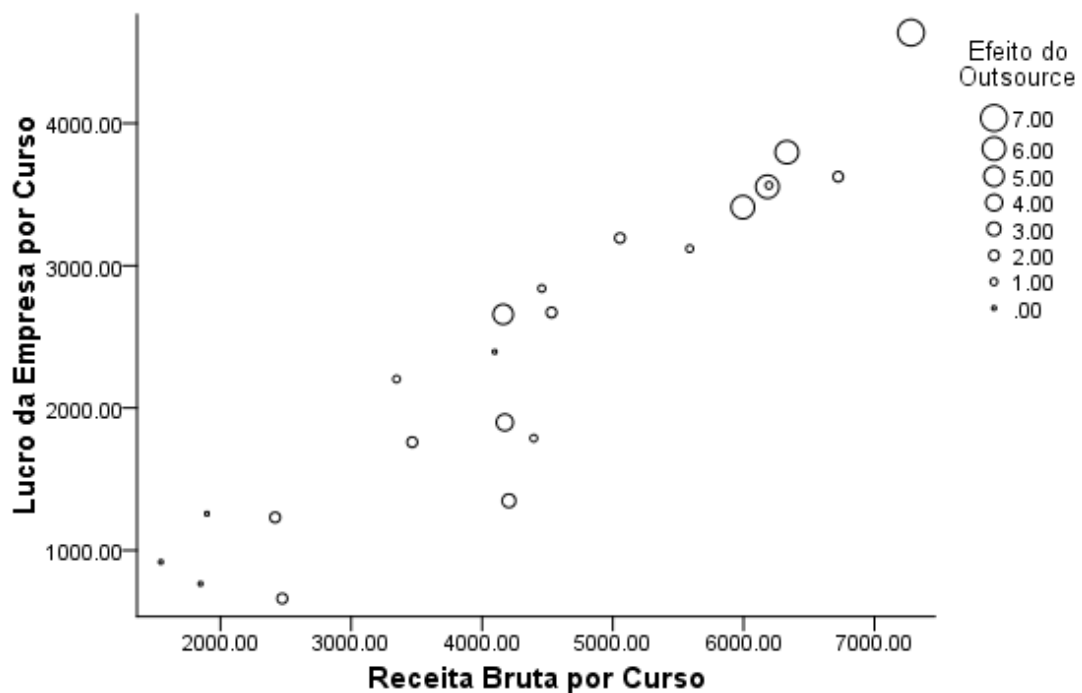


**Figura 3.** Impacto do *outsourcing marketing* na variável dependente receita bruta por turma



**Figura 4.** Impacto do *outsourcing marketing* na variável dependente lucro por turma

A Figura 5 engloba as representações dos gráficos 2 e 3 e analisa a relação entre receita bruta e lucro da empresa com presença de *outsourcing marketing* e a quantidade de cursos com serviços de marketing que foram terceirizados. Quanto maior o círculo presente no gráfico, maior a quantidade de *outsourcing marketing*. Verifica-se que a maior quantidade de terceirização de serviços de marketing está localizada onde há maior receita e conseqüentemente maior lucro. Desse modo, a Figura 5 demonstra que, quanto mais se aumenta o *outsourcing marketing* maior é a receita e o lucro da empresa.



**Figura 5.** Relação entre receita bruta e lucro da empresa por curso com presença de outsource

Com base nas análises realizadas neste subitem, entende-se que existe relação direta entre a variável *outsource* e a variável dependente receita e lucro da empresa, o que suporta as hipóteses 1 e 2. No próximo item, será possível observar se esta condição se sustenta ao serem inseridas outras variáveis na análise e, também, se a hipótese 1 continua sendo suportada e se a hipótese 2 se confirma.

#### **4.2 Análise do efeito do investimento em ações de comunicação de marketing online sobre receita bruta e lucro dos serviços (cursos) da empresa**

Como justificado no método, todos os  $x$  (score  $Z$ ) representam a mesma variável que se encontra padronizada para poder gerar dados que sejam comparáveis (valor da variável menos a média dividido pelo desvio padrão). A variância explicada das variáveis é forte (eta ao Quadrado= 0,91; 0,85). Juntas as variáveis foram responsáveis por 91% e 85% do aumento da receita bruta e do lucro da empresa.

Na Tabela 3, verifica-se, com base nos resultados de  $B$ , que são significativas tanto para receita bruta quanto para o lucro da empresa as variáveis independentes preço médio, *outsource*,

custos de mídia *online* no Facebook e despesas gerais variáveis. Todos que foram significativos foram positivos, e, assim, apresentam uma inclinação acima da reta.

Verificou-se que, para receita bruta, a variável despesas gerais variáveis faz com que a inclinação da reta aumente em função de seu valor mais alto, seguido de *outsorce*, preço médio e custo de mídia *online* no Facebook.

No caso do lucro, a variável que mais efeito apresentou foi despesas gerais variáveis (variável de controle) por turma. Como se observa, o custo fixo está negativo, logo quanto maior o custo fixo, menor o lucro. Além disso, quanto mais se investe em mídia *online* no Google menor o lucro. Nesse caso, é relevante destacar que a terceirização pode estar interferindo.

Tabela 3

*Coefficientes padronizados das variáveis*

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	B	Desvio Padrão	Sig
Receita Bruta	Constante	-8,69	.06	1.000
	Zscore (Custo fixo)	-.03	.088	.761
	Zscore (Despesas gerais variáveis)	.67	.084	.000
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Google)	-.16	.093	.109
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Facebook)	.26	.083	.008
	Zscore ( <i>Outsource</i> )	.31	.089	.003
	Zscore (Preço médio da turma)	.29	.081	.003
Lucro da Empresa	Constante	-6,98	.08	1.000
	Zscore (Custo fixo)	-.42	.12	.003
	Zscore (Despesas gerais variáveis)	.64	.11	.000
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Google)	-.27	.13	.048
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Facebook)	.42	.11	.002
	Zscore ( <i>Outsource</i> )	.48	.12	.001
	Zscore (Preço médio da turma)	.45	.11	.001

Na análise de regressão múltipla (moderação) apresentada na Tabela 4, observa-se que, para a receita bruta, as variáveis são as mesmas, só que as variáveis de mídia *online* no Facebook e custo fixo apresentam indicador de significância acima de 0,05, o que permite deduzir que quanto maior o investimento em mídia *online* no Facebook maior é o *outsorce*. No entanto, ele deixa de ser significativo.

É constatado, também, que quanto maiores são as despesas gerais variáveis maior é o *outsorce*. O mesmo ocorre com o custo fixo, entretanto, este deixa de ser significativo. No que concerne ao preço médio, quanto maior ele o é maior é o *outsorce*.

Tabela 4

*Coefficientes de interação com covariáveis (Teste de Moderação)*

Variáveis Dependentes	Variáveis independentes	B	Desvio Padrão	Sig
Receita Bruta	Constante	-.05	.08	.557
	Zscore (Custo fixo)	.01	.09	.920
	Zscore (Despesas gerais variáveis)	.73	.09	.000
	Zscore (Preço médio da turma)	.32	.08	.001
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Google)	-.13	.09	.169
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Facebook)	.43	.16	.020
	Zscore ( <i>Outsource</i> )	.29	.10	.012
	Z (Custo Mídia Digital no Google com <i>Outsource</i> )	.17	.09	.092
	Z (Custo Mídia Digital no Facebook com <i>Outsource</i> )	.24	.27	.395
Lucro da Empresa	Constante	-.07	.10	.481
	Zscore (Custo fixo)	-.36	.11	.005
	Zscore (Despesas gerais variáveis)	.73	.11	.000
	Zscore (Preço médio da turma)	.50	.10	.000
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Google)	-.23	.11	.069
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Facebook)	.72	.21	.004
	Zscore ( <i>Outsource</i> )	.45	.13	.004
	Z (Custo Mídia Digital no Google com <i>Outsource</i> )	.27	.12	.039
	Z (Custo Mídia Digital no Facebook com <i>Outsource</i> )	.41	.34	.254

O indicador eta ao Quadrado demonstra que o valor 95% para a receita bruta e 92,6% para o lucro é o percentual real da amostra da pesquisa, mas se realiza um ajuste (eta ao Quadrado ajustado = 93%; 88%) que simula como se o universo fosse maior.

Em relação ao lucro, observa-se que, quanto mais se aumenta o investimento em mídia *online* no Google e este serviço é terceirizado maior é o lucro da empresa. No entanto, esta condição só se verifica com o Google, pois o mesmo não ocorre com o investimento em mídia *online* no Facebook quando terceirizado.

Observa-se que os resultados analisados no item 4.2 dão suporte à hipótese 1 no nível do serviço prestado e parcialmente suportam a hipótese 2a e 2b.

No entanto, evidencia-se que quanto maior o investimento em custos de mídia *online* no Google, maior é o lucro da empresa. Aparentemente, a variável *outsource marketing* apresenta uma relação direta, em que, às vezes, exerce um papel moderador.

Neste item que analisa o efeito do investimento em ações de comunicação de marketing online sobre receita bruta e lucro, foram analisados apenas os serviços (cursos) da empresa. No próximo item, a análise do efeito da moderação na relação dos investimentos em comunicação de marketing *online* com a receita bruta e o lucro será testada com diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso), pois é possível haver mais de uma turma do mesmo curso que tiveram *outsource marketing* e outras turmas que não tiveram.

#### **4.3 Análise do efeito da moderação na relação dos investimentos em comunicação de marketing *online* com a receita bruta e com o lucro dos serviços prestados ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso)**

Objetiva-se analisar se o *outsource marketing* modera a relação entre investimentos em comunicação de marketing *online* com a receita bruta e com o lucro dos serviços prestados pela empresa, ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso). Controlaram-se os custos fixos, despesas gerais variáveis e preço médio.

Na Tabela 5, os resultados apresentados em *B* demonstram que são significativas para receita bruta as variáveis independentes despesas gerais variáveis, preço médio, custos de mídia *online* no Facebook e *outsource*. Exceto pelo custo fixo e pelo custo de mídia *online* no Facebook que foram positivos, mas não significativos, os demais foram significativos e positivos, e, assim, apresentam uma inclinação acima da reta.

Em relação ao lucro, as variáveis despesas gerais variáveis e preço médio foram significativas e positivas. As variáveis custo fixo, custo de mídia *online* no Google foram negativas e não significativas. A variável *outsource* é negativa e significativa tanto para receita bruta quanto para o lucro. Em ambas as análises, a variável que mais efeito apresentou foi despesas gerais variáveis (variável de controle) por turma.

A variável *outsource* é significativa tanto para receita bruta quanto para o lucro, o que demonstra que existe uma relação direta, porém é negativa. Nesse caso, quanto mais *outsource* menor a receita e lucro por turma. Os resultados a seguir, apresentados nas Tabelas 6 e 7, permitirão observar se a relação moderada existe e se é positiva para a receita bruta e para o lucro. Desse modo, será possível verificar se compensa terceirizar ou se é melhor realizar as atividades de marketing dentro da própria empresa.



Tabela 5

*Coefficientes padronizados das variáveis*

Variáveis Dependentes	Variáveis independentes	B	Desvio Padrão	Sig
Receita Bruta	Constante	.04	.12	.766
	Zscore (Custo fixo)	.08	.1	.400
	Zscore (Despesas gerais variáveis)	.91	.11	.000
	Zscore (Preço médio da turma)	.4	.04	.000
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Google)	-.06	.05	.196
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Facebook)	.02	.04	.663
	Zscore ( <i>Outsource</i> )	-.2	.07	.004
Lucro da Empresa	Constante	-.05	.16	.750
	Zscore (Custo fixo)	-.02	.12	.870
	Zscore (Despesas gerais variáveis)	.91	.14	.000
	Zscore (Preço médio da turma)	.53	.04	.000
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Google)	-.09	.06	.119
	Zscore (Custo Mídia <i>Online</i> Facebook)	.08	.05	.085
	Zscore ( <i>Outsource</i> )	-.41	.12	.001

Apresentam-se os parâmetros de estimativas em ambas as análises de receita bruta e de lucro da empresa, por meio dos quais se objetiva correlacionar com estas variáveis dependentes às variáveis independentes do modelo (custo de mídia *online* no Google e no Facebook, custo fixo, despesas gerais variáveis, preço médio, *outsource*, além da interação entre mídia *online* no Google e no Facebook, individualmente, com *outsource*).

Como na presença de variável qualitativa se deve estabelecer um curso com o qual se compara aleatoriamente, o curso adotado para análise é o Curso A8, tanto na análise de receita bruta quanto na de lucro posteriormente.

Foram consideradas as informações e as interdependências com diferentes estruturas de correlação que refletem os testes de efeito no modelo. No que se refere à receita bruta, observa-se, na Tabela 5, que houve interação estatisticamente significativa da variável custo de mídia *online* no Google com *outsource* (*valor-p* < 0,05). Tanto com a moderação quanto sem a moderação da terceirização, o custo de mídia *online* no Facebook não foi significativo.

Tabela 6

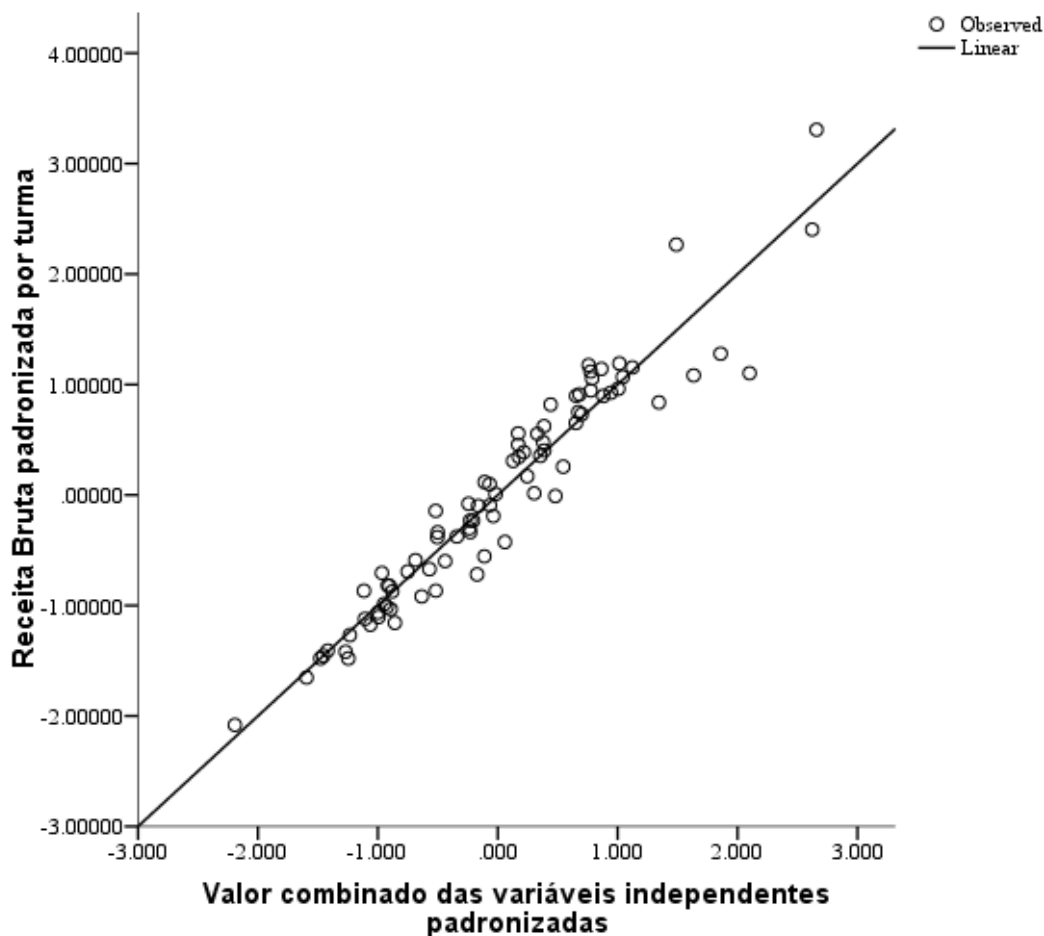
*Intervalo de confiança para os parâmetros de estimativas por turma em relação à receita bruta*

Parâmetro	B	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança de 95% (Intervalo de Confiança Wald)		Teste de Hipótese
			Baixo	Alto	Sig.
(Intercepto)	-.21	.16	-.52	.10	.19
Zscore (Custo Fixo)	.10	.08	-.05	.24	.21
Zscore (Despesas Gerais Variáveis)	.88	.10	.69	1.10	.00
Zscore (Preço médio da turma)	.44	.04	.36	.52	.00
Zscore (Custo Mídia Online Google)	-.27	.04	-.34	-.20	.00
Zscore (Custo Mídia Online Facebook)	-.01	.05	-.11	.09	.85
Zscore ( <i>Outsource</i> )	-.09	.07	-.23	.05	.21
Z(Custo Mídia Digital no Google com <i>Outsource</i> )	.26	.05	.15	.36	.00
Z(Custo Mídia Digital no Facebook com <i>Outsource</i> )	.05	.06	-.08	.17	.46
Curso A1	-.06	.18	-.42	.30	.74
Curso D1	.67	.17	.33	1.00	.00
Curso A2	.07	.17	-.26	.40	.66
Curso A3	.27	.16	-.03	.58	.08
Curso B1	-.36	.29	-.92	.20	.21
Curso D2	.09	.18	-.26	.44	.61
Curso B2	-.00	.21	-.42	.41	.99
Curso B3	-.10	.22	-.53	.33	.65
Curso A4	.35	.19	-.023	.72	.07
Curso C1	-.87	.20	-1.26	-.48	.00
Curso C2	.35	.18	.00	.71	.05
Curso B4	.31	.16	.01	.61	.05
Curso B5	.37	.26	-.15	.88	.17
Curso B6	-.66	.30	-1.24	-.08	.03
Curso B7	.756	.21	.33	1.18	.00
Curso C3	.55	.17	.21	.89	.00
Curso A5	.25	.25	-.24	.73	.32
Curso A6	.29	.16	-.02	.60	.06
Curso A7	.47	.16	.16	.79	.00
Curso B8	-.43	.33	-1.08	.23	.20
Curso B9	.04	.20	-.35	.42	.86
Curso A8	0a	.	.	.	.
(Escala)	.12				

Observa-se que, quanto maior o investimento em mídia *online* no Google sendo este serviço terceirizado, maior a receita bruta. O mesmo não se aplica aos investimentos com mídia *online* no Facebook com terceirização. Isso significa que, para cada turma que a empresa abrir

e adotar este procedimento com o investimento em mídia *online* no Google, maior será sua receita bruta.

A Figura 6 apresenta a reta total de regressão do efeito de todas as variáveis sobre a receita bruta ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso). É possível observar que, por curso, pode compensar terceirizar o investimento em ações de comunicação mercadológica online. Para esta assertiva ser verdadeira, é necessário que ocorra a conjunção de aumentar o investimento em mídia online no Google e também aumentar a terceirização.



**Figura 6.** Reta total da regressão do efeito de todas as variáveis sobre a receita bruta ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso)

Em relação ao lucro da empresa, identifica-se, na Tabela 7, que houve interação estatisticamente significativa das variáveis custo de mídia *online* no Google com *outsourcing* e custo de mídia *online* no Facebook com *outsourcing* com significância menor que 5% com o lucro da empresa. Sem a moderação da terceirização, o custo de mídia *online* no Facebook não foi significativo.

Tabela 7

*Intervalo de confiança para os parâmetros de estimativas por turma em relação ao lucro*

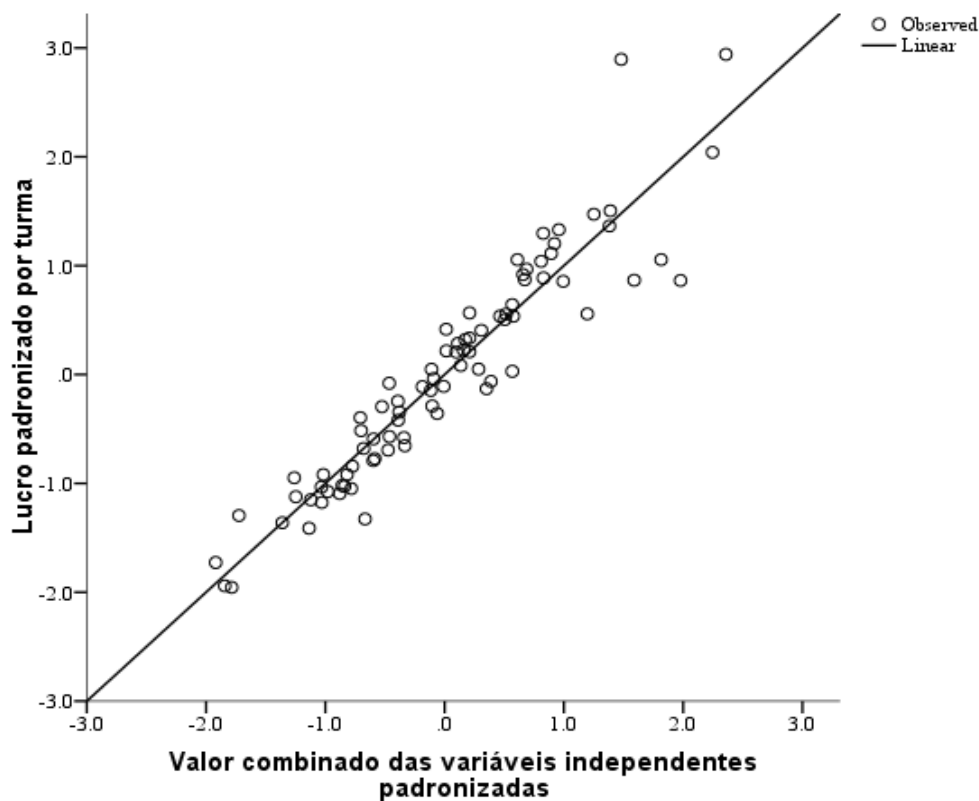
Parâmetro	B	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança de 95% (Intervalo de Confiança Wald)		Teste de Hipótese
			Baixo	Alto	Sig.
(Intercepto)	-.51	.20	-.90	-.12	.011
Zscore (Custo Fixo)	-.03	.09	-.19	.14	.765
Zscore (Despesas Gerais Variáveis)	.90	.12	.66	1.15	.000
Zscore (Preço médio da turma)	.60	.05	.51	.70	.000
Zscore (Custo Mídia Online Google)	-.36	.05	-.45	-.27	.000
Zscore (Custo Mídia Online Facebook)	-.06	.07	-.19	.07	.380
Zscore ( <i>Outsource</i> )	-.27	.09	-.44	-.09	.003
Z(Custo Mídia Digital no Google com <i>Outsource</i> )	.32	.08	.17	.47	.000
Z(Custo Mídia Digital no Facebook com <i>Outsource</i> )	.21	.08	.06	.36	.006
Curso A1	.08	.18	-.27	.44	.648
Curso D1	1.44	.26	.92	1.95	.000
Curso A2	.54	.23	.09	.98	.018
Curso A3	.68	.19	.30	1.05	.000
Curso B1	-.30	.31	-.91	.30	.325
Curso D2	.62	.24	.15	1.09	.010
Curso B2	.36	.23	-.09	.81	.119
Curso B3	.23	.23	-.22	.67	.315
Curso A4	.89	.8	.35	1.43	.001
Curso C1	-.79	.25	-1.29	-.30	.002
Curso C2	.81	.26	.31	1.32	.002
Curso B4	.66	.21	.24	1.08	.002
Curso B5	.80	.31	.20	1.39	.009
Curso B6	-.48	.31	-1.08	.12	.117
Curso B7	1.22	.25	.74	1.70	.000
Curso C3	1.08	.24	.61	1.54	.000
Curso A5	.67	.30	.08	1.27	.026
Curso A6	.68	.21	.28	1.08	.001
Curso A7	.91	.20	.51	1.30	.000
Curso B8	-.42	.36	-1.12	.27	.233
Curso B9	.42	.20	.03	.81	.037
Curso A8	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.
(Escala)	.18				

Observa-se que, quanto maior o investimento em mídia *online* no Google sendo este serviço terceirizado, maior o lucro. O mesmo se aplica aos investimentos com mídia *online* no Facebook com terceirização. Isso significa que, para cada turma que a empresa abrir e adotar este procedimento, maior será seu lucro.

A Figura 7 representa a reta total de regressão do efeito de todas as variáveis sobre o lucro ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso). É possível observar que, por turma, pode compensar terceirizar o investimento em ações de comunicação mercadológica *online*. Para esta assertiva ser verdadeira, é necessário que ocorra a conjunção de aumentar o investimento em mídia *online* no Google e também aumentar a terceirização.

Como se verifica em relação ao lucro, o efeito do *outsourcing marketing* é negativo e o investimento é positivo e significativo apenas para o Google. No entanto, quando se analisa o investimento juntamente com *outsourcing marketing* ambos são significativos e positivos. Quanto maior o investimento em ações de comunicação mercadológica *online* com a presença de *outsourcing marketing* é a receita bruta, para investimentos em Google, e maior é o lucro, para investimento em Google e Facebook.

Estes resultados comprovam que existe moderação por turma e suportam a hipótese 3, uma vez que os testes com diferentes turmas (ofertas de um mesmo serviço) permitiram verificar que o aumento nos investimentos em ações digitais gera efeitos mais positivos na receita bruta e no lucro advindo da comercialização desse serviço quando existe *outsourcing marketing* do que quando ele não existe. De modo geral, percebe-se que existem evidências tanto de relação direta quanto de moderação de terceirização de serviços de marketing.



**Figura 7.** Retra total da regressão do efeito de todas as variáveis sobre o lucro ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso)

Com base nos resultados, o Quadro 1 apresenta um resumo da construção das hipóteses e o resultado dos testes derivados do estudo realizado. Observa-se que a hipótese 1 foi suportada, confirmando-se que a relação da terceirização do processo de elaboração e execução das atividades de marketing com o desempenho financeiro da empresa é direta e positiva.

No caso da hipótese 2a, os resultados demonstram que é significativa a relação direta, mas não a relação moderada em relação à receita bruta. Tanto para o investimento em mídia *online* no Google quanto no Facebook, verifica-se que não existe moderação. Nesse caso, a hipótese 2a foi parcialmente suportada.

No que concerne à hipótese 2b, os resultados demonstram que é significativa tanto a direta (investimentos em mídia *online* no Google e no Facebook) quanto a moderada (apenas para investimentos em mídia *online* no Google). Verifica-se que, em relação ao investimento em mídia *online* no Google, existe moderação com efeito positivo. Nesse caso, quanto maior o investimento em mídia *online* no Google maior é o lucro. No entanto, o mesmo não ocorre com

os resultados encontrados para investimentos em mídia *online* no Facebook. Sendo assim, a hipótese 2b foi parcialmente corroborada.

Em relação à hipótese 3a, os resultados foram significativos para os investimentos de mídia *online* no Google, mas não para o Facebook, portanto a relação foi moderada apenas para os investimentos em Google, mas não para os investimentos em Facebook. Observa-se que, quanto maior o investimento em mídia *online* no Google sendo este serviço terceirizado, maior a receita bruta. O mesmo não se aplica aos investimentos em mídia *online* no Facebook com terceirização. Nesse caso, os resultados demonstram que a hipótese 3a foi parcialmente corroborada.

Em relação à hipótese 3b, identifica-se que houve interação estatisticamente significativa das variáveis custo de mídia online no Google com *outsourc*e e custo de mídia online no Facebook com *outsourc*e com significância menor que 5% com o lucro da empresa. Desse modo, quanto maior o investimento em mídia online no Google e no Facebook sendo estes serviços terceirizados maior o lucro. Isso significa que a hipótese 3b foi totalmente suportada.

Sendo assim, observa-se que a relação direta existe, pois *outsourc*e é significativo, porém é negativa. Assim, quanto mais *outsourc*e *marketing* menor a receita bruta e lucro por turma. No entanto, como a relação moderada existe e é positiva para a receita bruta (somente para os investimentos em mídia *online* no Google) e para o lucro (tanto para investimentos em mídia *online* no Google quanto no Facebook), compensa terceirizar apenas se aumentar os investimentos. Se não aumentar os investimentos, mas, ainda sim terceirizar, a receita e o lucro serão menores por turma.

Na parte seguinte, será realizada uma discussão sobre os resultados apresentados no presente trabalho que tratam a análise do efeito direto do *outsourc*e *marketing* sobre a receita e o lucro advindo dos serviços ofertados (cursos) pela empresa, a análise do efeito do investimento em ações de comunicação de *marketing online* sobre receita bruta e lucro dos serviços (cursos) da empresa e a análise do efeito da moderação na relação dos investimentos em comunicação de *marketing online* com a receita bruta e com o lucro dos serviços prestados ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso). A discussão que se segue objetiva proporcionar uma melhor compreensão das análises realizadas e dos resultados encontrados na presente pesquisa.

Quadro 1:

*Resultado dos testes de hipóteses da pesquisa*

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultados</b>
<b>Hipótese 1:</b> a relação da terceirização do processo de elaboração e execução das atividades de marketing com o desempenho financeiro da empresa é direta e positiva.	Suportada
<b>Hipótese 2a:</b> Aumento nos investimentos em comunicação mercadológica <i>online</i> geram efeitos mais positivos na receita bruta advinda dos serviços da empresa quando o processo de marketing digital do serviço é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.	Parcialmente Suportada
<b>Hipótese 2b:</b> Aumento nos investimentos em comunicação mercadológica <i>online</i> geram efeitos mais positivos no lucro advindo dos serviços da empresa quando o processo de marketing digital do serviço é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.	Parcialmente Suportada
<b>Hipótese 3a:</b> Ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço, aumento nos investimentos em comunicação mercadológica <i>online</i> geram efeitos mais positivos na receita bruta advinda da comercialização desse serviço quando o processo de marketing digital é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.	Parcialmente Suportada
<b>Hipótese 3b:</b> Ao comparar diferentes ofertas do mesmo serviço, aumento nos investimentos em comunicação mercadológica <i>online</i> geram efeitos mais positivos no lucro advindo da comercialização desse serviço quando o processo de marketing digital é terceirizado do que quando ele não é terceirizado.	Suportada

## 5. DISCUSSÃO

O resultado geral evidencia que o *outsorce* apresenta uma relação direta com as variáveis analisadas e modera, parcialmente, apenas quando se comparam diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso). Quando é serviço de forma geral, os resultados corroboram apenas parcialmente o efeito moderador do *outsorce marketing* na relação preditiva dos investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* sobre o lucro da empresa. Os resultados demonstraram como as métricas de receita bruta e lucro da empresa se comportam



quando correlacionadas com as variáveis de investimentos em ações de comunicação digital e as variáveis de controle utilizadas.

De forma mais abrangente, além de demonstrar empiricamente a existência da variável *outsourcing marketing* como moderadora em determinados casos, a pesquisa permitiu identificá-la como variável do tipo *quasi-moderadora*, cujo tipologia é ponderada por Vieira (2009). Assim, o *outsourcing marketing* pode ser considerado uma variável *quasi-moderadora* ao se analisar a correlação entre a variável moderadora e a variável dependente lucro no nível do serviço (somente para investimento em mídia *online* no Google). Ao se compararem diferentes ofertas do mesmo serviço (turmas de cada curso), o efeito mais nítido da moderação encontrado foi em relação para a receita bruta (somente para os investimentos em mídia online no Google) e para o lucro (tanto para investimentos em mídia online no Google quanto no Facebook). Os resultados demonstraram que o aumento da terceirização (valores 1, 2 ou 3) resulta, de modo geral, em impactos diretos, lineares e positivos na média. Essa relação é suportada por meio de um teste F na variável de dependente receita bruta ( $F(3) = 6,14$ , valor- $p = 0,05$ ), sendo altamente significativo, e na variável dependente lucro ( $F(3) = 4,81$ , valor- $p = 0,012$ ), sendo altamente significativo. Os resultados demonstram que a correlação entre as variáveis independentes da comunicação mercadológica *online* no Google foi positiva e com alta significância. Esse resultado demonstra que existem relações parciais de uma ou outra ação adotada (Ataman, Van Heerde, & Mela, 2010) com influência da variável moderadora. No entanto, os resultados, também, demonstram uma relação mais direta do que moderadora da variável *outsourcing marketing* no nível dos serviços da empresa (cursos). No nível das diferentes ofertas do mesmo serviço, a relação direta é negativa. No entanto, a relação moderada é positiva para a receita bruta (somente para os investimentos em mídia online no Google) e para o lucro (tanto para investimentos em mídia online no Google quanto no Facebook), o que faz com que compense terceirizar se aumentar os investimentos. Caso não ocorra um aumento nos investimentos e ainda sim terceirizar, os resultados da receita bruta e do lucro serão menores por turma.

De forma mais específica, o estudo expande a área de aplicação da moderação (Vieira, 2009; Vieira & Faia, 2010) e de terceirização de serviços de marketing (McGovern & Quelch, 2005) ao proporcionar análises de efeitos de *outsourcing marketing* e de investimentos em ações de comunicação mercadológica *online*, de preço médio, de custo fixo e de despesas gerais variáveis na receita bruta e no lucro da empresa. Alguns efeitos da terceirização sobre a receita bruta e o lucro da empresa podem ser destacados. Primeiro, as comunicações em mídia *online* no Google e no Facebook quando ocorrem com a presença de terceirização são positivas e

significativas e influenciam a receita bruta e o lucro da empresa, tanto no nível da empresa quanto no nível dos serviços prestados.

Além disso, a terceirização pode apresentar um efeito positivo na receita e no lucro, também, em virtude do trabalho de profissionais especialistas na utilização de ferramentas de ações de comunicação mercadológica *online*. Isso corrobora os estudos de Anderson e Weitz (1986), Kakabadse e Kakabadse (2002), McDonnell, Maehre e Weiszmann (2005) e Elmuti, Grunewald e Abebe (2010) de que é melhor transferir para terceiros (que sejam especialistas) parte de suas atividades e concentrar-se naquilo que a empresa consegue fazer com maior qualidade, produtividade e menor custo. Estes resultados suportam a hipótese 1. Esses resultados, também, corroboram a pesquisa de Kotabe e Mol (2009) e Kotabe, Mol e Murray (2008), pois permitem associar o grau de terceirização da empresa com seu desempenho financeiro, principalmente, quando se considera que toda a venda de serviços ocorre por meio digital.

Quando as variáveis de comunicação mercadológica *online* estão combinadas com terceirização, se aumentar o custo e terceirizar, o resultado é aumentar o lucro. Se terceirizar sem aumentar o investimento, a relação é negativa. Também será negativa a relação contrária: se aumentar o custo e a terceirização for zero, então a relação será negativa. Segundo, as variáveis de preço médio e despesas gerais variáveis, também, apresentam resultados positivos e significativos para receita bruta e lucro da empresa, sendo a variável despesas gerais variáveis muito influenciadora por estar extremamente relacionada. Isso pode significar que se esta variável está aumentando é porque aumenta a quantidade de outros gastos. Nesse sentido, ela pode aumentar quando há um aumento na quantidade de cursos.

Os investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* quando terceirizadas têm forte efeito sobre a receita bruta e sobre o lucro da empresa, no entanto, em determinados casos, a relação direta entre o aumento do investimento e o incremento da receita ou do lucro independe da presença de *outsourcing marketing*. Os resultados permitem identificar, na relação direta da terceirização, que quanto mais alto é o investimento em determinadas ações digitais maior é a receita e o lucro associados. No entanto, em relação à receita bruta, a relação é positiva, mas não é moderada e, em relação ao lucro, a relação é direta e moderada (apenas para investimentos em mídia *online* no Google). Esta análise, que corrobora parcialmente as hipóteses 2a e 2b, foi possível porque a empresa monitora as mídias *online* e é capaz de medir seus custos, corroborando a pesquisa de Petersen *et al* (2009) e a efetividade com campanha de links patrocinados como destacado em Fernandes e Rosa (2013). Esta mensuração de métricas passou a ser mais efetiva para a empresa com a terceirização do processo de marketing digital,

em virtude de a empresa passar a ter acesso a ferramentas e análises mais especializadas como argumentam O'Sullivan e Butler (2010).

As relações de investimento em ações de comunicação mercadológica *online* com aumento da receita bruta e do lucro são positivas em função do efeito moderador da terceirização. Esse resultado permite responder, positivamente, ao questionamento de se investimentos em ações de comunicação digital produzem efeitos no desempenho financeiro da empresa considerando a terceirização de serviços de marketing. A aplicação da moderação em empresa específica coadunou conceitos e complementou resultados apontados por Vieira (2009), Vieira e Faia (2014) e Whisman e McClellan (2005). A análise das variáveis de comunicação mercadológica *online* corroborou um dos achados de Fernandes e Rosas (2013) de que maior coesão nas ações digitais pode aumentar a taxa de conversão, mas foi além ao identificar que esta maior coesão ocorre com a terceirização dos serviços.

É importante destacar que, na interação com covariáveis ou moderação, a interpretação do indicador *B* não é intuitiva como ocorre com o indicar de significância. A relação de quanto maior o *outsource marketing* maior a receita e maior o lucro somente ocorre quando a outra variável que está interagindo com ela tem valor zero, que, no caso observado acima, é o custo de mídia *online* no Google. O Zscore da mídia *online* do Google é zero quando está na média. Quando se realiza investimento médio em mídia *online* no Google, quanto mais terceirizado for, maior será o lucro. Na moderação, quando existe interação de variável, a interpretação do indicador *B* muda um pouco, principalmente, quando é significativo. Não se trata apenas da relação “quando mais um mais o outro”. Passa a ser “quando mais um mais o outro somente quando a outra variável é zero”. Além disso, ficou evidente que os resultados, em relação à receita bruta, demonstraram que a moderação do *outsource marketing* ocorre apenas em relação aos investimentos em mídia *online* no Google e que, em relação ao lucro, tanto o investimento em mídia *online* no Google quanto no Facebook apresentaram interação estatisticamente significativa com *outsource marketing*. Esta análise associada com os resultados apresentados anteriormente corroboram parcialmente a hipótese 3a e suportam totalmente a hipótese 3b do trabalho. Nesse caso, como está tudo padronizado a outra variável zero significa quando ela está na média. No zscore, o zero é o valor médio. Se apresentasse valor 1, por exemplo, seria um desvio padrão da média e, se estivesse -1, seria menos um desvio padrão da média.

Os resultados demonstram que o preço médio tem influência nas variáveis analisadas, fazendo com que o preço promocional seja um importante instrumento dentre as estratégias adotadas pela empresa. Não se observaram correlações problemáticas entre as variáveis

dependentes e independentes por ter-se utilizado o preço médio dos preços praticados como variável explicativa no modelo como observado por Pauwels *et al* (2004).

Os resultados obtidos na análise da relação direta positiva das variáveis com *outsource*, demonstrou que a opção pela terceirização permitiu à empresa melhor alocar seus recursos entre as diferentes ações de comunicação digital (Venkatesan *et al*, 2012; Sheth, 2011) ao aumentar seus investimentos em ações de comunicação mercadológica *online*. No entanto, a pesquisa ao realizar análises quantitativas foi além no que se refere aos processos de marketing, considerando que estas pesquisas são geralmente qualitativas descritivas.

Os resultados corroboram, ainda, o aprofundamento na análise sobre a gestão de ações digitais (Drula, 2012; Fisher, 2009; Murdough, 2009; Nair, 2011) e a importância de modelos conceituais de desempenho de micro, pequena e média empresas relacionados com crescimento e lucratividade (Wolff & Pett, 2006; Jiang, Frazier, & Prater, 2006). Além disso, as análises realizadas contribuem para os estágios de pesquisa empírica propostos por Guissoni e Neves (2013), ainda que com limitações.

De forma resumida, a análise sobre o efeito direto e/ou moderador do *outsource marketing* proporcionou a oportunidade de investigar os efeitos dos ajustes realizados na estrutura e nas capacidades de marketing da empresa, nesse caso, com a presença da terceirização como forma de também reduzir a pressão sobre os custos. Isso permite identificar os efeitos das atividades de marketing nas vendas e lucratividade de uma empresa brasileira a partir do uso de métricas. Os resultados contribuem para análises baseadas em métricas e seus resultados obtidos a partir de tal aplicação se referem a uma empresa que atua voltada para sua utilização de maneira otimizada e eficiente.

## 6. CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo analisar efeitos de investimentos em ações de comunicação mercadológica *online* sobre o desempenho financeiro dos serviços educativos de uma empresa, comparando serviços terceirizados versus serviços não terceirizados de marketing. A pesquisa realizou uma análise de variáveis dependentes e independentes que abordam tanto o desempenho financeiro da empresa quanto as atividades de marketing diante da decisão pelo *outsource marketing*. Por isso, foi possível identificar como o *outsource marketing* influencia os resultados da receita bruta e do lucro de uma empresa com base na análise de variáveis importantes tanto para o desempenho financeiro quanto para o *mix* de marketing. Os resultados analisam o efeito direto da terceirização dos serviços de marketing

sobre a receita e o lucro da empresa e demonstram, no nível da empresa e no nível dos serviços prestados, como o *outsource marketing* modera ou apresenta relação direta com as variáveis relacionadas a investimentos em ações de comunicação mercadológica *online*, a receita bruta e o lucro da empresa, controlando o custo fixo e as despesas gerais variáveis.

Outra conclusão importante se refere aos efeitos sobre o lucro da empresa em relação ao investimento em comunicação mercadológica *online* na presença de terceirização. O investimento da empresa deveria ser individualizado por turma para aumentar o retorno, e não ser apenas institucional como ocorre no momento.

Em relação ao método adotado, demonstrou-se evidente que as relações não são lineares e foi necessário um certo nível de normalização para permitir as análises aqui realizadas. Entende-se que, em estudos futuros, uma opção interessante seja realizar análises Bayesianas que vem sendo utilizado em estudos de marketing (Rossi, Allenby, & McCulloch, 2005).

Uma das limitações da pesquisa é que não foram utilizadas todas as variáveis independentes que poderiam, possivelmente, influenciar as variáveis dependentes receita bruta e lucro da empresa. Outra restrição encontrada é o tamanho reduzido da amostra. Em virtude dessa limitação da amostragem, não se realizou uma comparação que analisasse, caso a caso de cada turma e curso, para averiguar se houve *outsource marketing* ou não, considerando que alguns tiveram terceirização de serviços de marketing e outros ocorreram sem a presença de terceirização. Além disso, como apenas uma empresa foi analisada, atende-se em parte a proposta de pesquisa do terceiro estágio de Guissoni e Neves (2013). Por ser uma empresa de segmento específico com um conjunto determinado de métricas, não se aprofundou a compreensão sobre como diversas métricas são utilizadas em conjunto no processo de decisão de empresas no Brasil. No entanto, os resultados podem ser considerados suficientes para encontrar relações entre as variáveis analisadas, principalmente se observarmos o indicador  $R^2$  ajustado da pesquisa, extremamente positivo. Os resultados demonstram que estratégias de *outsource marketing* podem apresentar efeito maior no desempenho financeiro de uma microempresa do que realizar atividades internamente.

Esse estudo pode inspirar novas pesquisas sobre terceirização de processos de marketing no Brasil com uma amostra maior envolvendo micro e pequenas empresas e suas estratégias de marketing, além de pesquisas que analisem a relação entre divulgação em comunicação mercadológica *online* e lucro da empresa. A divulgação em determinados casos (como é o caso da empresa objeto da presente pesquisa) ocorre antes do lucro. Os resultados evidenciam apenas se existe associação, pois esta análise não é de corte longitudinal por limitações amostrais.

## REFERÊNCIAS

- Ahearne, M., & Kothandaraman, P. (2009, May). Impact of outsourcing on business-to-business marketing: an agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 376–378.
- Aiken, L. S., & West, S.G. (1991). Multiple regression: testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Anderson, E., & Weitz, B. A. (1989). Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, 27(3), 3.
- Assmus, G., Farley, J.U., & Lehmann, D.R. (1984). How advertising affects sales: meta-analysis of econometric results. *Journal of Marketing Research*, 21(1), 65-74.
- Ataman, M. B., Van Heerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866-882.
- Aurier, P., & Broz-Giroux, A. (2014). Modeling advertising impact at campaign level: empirical generalizations relative to long-term advertising profit contribution and its antecedents. *Marketing Letters*, 25(2), 193-206.
- Aravindakshan, A., Peters, K., & Naik, P.A. (2012). Spatiotemporal allocation of advertising budgets. *Journal of Marketing Research*, 49(1), 1-14.
- Bertó, D. J., & Beulke, R. (2005). *Gestão de Custos*. São Paulo: Saraiva.
- Bornia, A. C. (2002). *Análise gerencial de custos em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman.
- Brasil, H. G. A (1993, março-abril). A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 6-11.
- Brettel, M., & Spilker-Attig, A. (2010) Online advertising effectiveness: a cross-cultural comparison. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(3), 176-196.
- Brettel, M., & Spilker-Attig, A. (2010) Effectiveness of online advertising channels: a price-level-dependent analysis. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 343-360.
- Bruni, A. L. (2006). *A administração de custos, preços e lucros*. São Paulo: Atlas.
- Bruni, A. L.; & Famá, R. (2002). *Gestão de Custos e Formação de Preços*. São Paulo: Atlas.
- Bueloni, M.; Tomaziello, P. S., & Silva, D. R. (2005). *Agências de publicidade e propaganda em Americana: memória e tempo presente*. Novo Hamburgo: Rede Alcar.
- Cadena, N. V. (2001). *Brasil - 100 anos de propaganda*. São Paulo: Edições Referência.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–1159.

- Castelo Branco, R., Matensen, R.L., & Queiroz, F.R. (1990) História da propaganda no Brasil. São Paulo: Ibraco.
- Chang, B. & Chan-Olmsted, M. (2005). Relative constancy of advertising spending. a cross-national examination of advertising expenditures and their determinants. *The International Journal for Communications Studies*, 67(4), 339–357.
- Chauvin, K. W. & Hirschey, M. (1993). Advertising, R&D expenditures and market value of the firm. *Financial Management*, 22(4), 128–136.
- Chen, G. R. (2014). How do advertised brands benefit from private labels? An application of rational expectations models. *Applied Economics*, 46(24), 2891-2902.
- Clarke, D. G. (1976). Econometric measurement of the duration of the advertising effect on sales. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 345–357.
- Coase, R. (1937, December). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2015). Recuperado em maio de 2015 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).
- Currim, I.S., Lim, J., & Kim, J.W. (2012). You get what you pay for: the effect of top executives' compensation on advertising and R&D spending decisions and stock market return. *Journal of Marketing*, 76(5), 33-48.
- Dancey, C.P., & Reidy J. (2013). Estatística sem matemática para psicologia. Porto Alegre: Penso.
- D'Aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37(5), 1167-1206.
- Dawson, R. (2000). Developing knowledge-based client relationships: the future of professional service. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Dekimpe, M.G., & Hanssens, D.M. (1999). Sustained spending and persistent response: a new look at long-term marketing profitability. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 397-412.
- Dekimpe, M.G., & Hanssens, D.M. (2000). Time-series models in marketing: past, present and future. *International Journal of Research in Marketing*, 17(2-3), 183-193.
- Dekimpe, M.G., & Hanssens, D.M. (2010). Time series models in marketing: some recent developments. *Marketing - Journal of Research and Management*, 6(1), 24-29.
- Denizci, B., & Xiang, L. (2009). Linking marketing efforts to financial outcome: an exploratory study in tourism and hospitality contexts. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(2), 211-226.

- Deshpandé, R., & Farley, J.U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Drula, G. (2012). Social and online media research: data, metrics and methods. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 3(1), 77-86.
- Durand, J. C. (2006) Educação e ideologia do talento no mundo da publicidade. *Caderno de Pesquisas*, 36(128), 433-450.
- Dutra, R.G. (2003). Custos: uma abordagem prática (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Echambadi, R., & Hess, J.D. (2007). Mean-centering does nothing for moderated multiple regression. *Marketing Science*, 26(3), 438-445.
- Econsultancy. (2013). Digital marketing structures and resourcing guide [Pesquisa detalha os resultados obtidos a partir das respostas de quase 500 empresas, que fornece uma visão geral dos problemas comuns, temas e desafios associados com a mobilização de recursos e estruturas de meios de comunicação digital, também avalia se as conclusões de pesquisas anteriores continuam válidos]. Recuperado em janeiro de 2016 de <https://econsultancy.com/>.
- Econsultancy (2015). Organisational structures and resourcing best practice guide. [Pesquisa demonstra o estado da capacidade de realizar o marketing digital na modalidade *in-house* ou *outsourcing*]. Recuperado em janeiro de 2016 de <https://econsultancy.com/>.
- Econsultancy. (2015) Marketing budgets 2015. [Pesquisa publicada em associação com a Oracle Marketing Cloud detalha os resultados obtidos a partir de respostas de quase 600 empresas, com foco no planejamento das empresas para aumentar os seus orçamentos por meio de variedade de canais e tecnologias, comparando orçamentos on-line e off-line, enquanto buscam equilíbrio entre a aquisição e retenção de marketing]. Recuperado em janeiro de 2016 de <https://econsultancy.com/>.
- Ehrenberg, A.S.C., Uncles, M.D, & Goodhardt, G.G. (2004). Understanding brand performance measures: using dirichlet benchmarks. *Journal of Business Research*, 57(12), 1307-1325.
- Elmuti, D., Grunewald, J., Abebe, D. (2010). Consequences of outsourcing strategies on employee quality of work life, attitudes, and performance. *Journal of Business Strategies*, 27(2), 177-203.
- Feichtinger, G., Hartl, R. F., & Sethi, S. P. (1994). Dynamic optimal control models in advertising: recent developments. *Management Science*, 40(2), 195–226.
- Fernandes, B.G., & Rosa, C.O. (2013). As métricas do marketing no século XXI. *Revista Panorama*, 3(1), 180-190.
- Ferruzzi, M. A., Sacomano Neto, M., Spers, E. E., & Ponchio, M. C. (2011). Reasons for outsourcing services in medium and large companies. *Brazilian Business Review*, 8(4), 44-66.



- Finlay, P.N., & King, R.M. (1999), "IT outsourcing: a research framework". *International Journal of Technology Management*, 17(1-2), 109-28.
- Fisher, T. (2009). ROI in social media: a look at the arguments. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 189-195.
- Fortunato, G., Ness, W., Teixeira, A., Motta, P. (2010). Interação dos dispêndios de publicidade com ciclos econômicos e o valor da empresa. *Revista Brasileira de Finanças*, 8(3), 283–306.
- Fuji, A. H. (2004). O conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(36), 74-86.
- Gama, A. P. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(7), 643-661.
- Gatignon, H., & Hanssens, D.M. (1987). Modeling marketing interactions with application to salesforce effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 24, 247-57.
- Germann, F., Lilien, G.L., & Rangaswamy, A. (2013). Performance implications of deploying marketing analytics. *International Journal of Research in Marketing*, 2, 114–128.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effect on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gould, S.J., Grein, A.F., & Lerman, D. B. (1999). The role of agency-client integration in integrated marketing communications: a complementary agency theory-interorganizational perspective. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 21(1), 1-12.
- Graham, R. C., & Frankberg, K. D. (2000). The contribution of changes in advertising expenditures to earnings and market value. *Journal of Business Research*, 50, 149–155.
- Grewal, R., Chandrashekar, M., & Citrin, A. V. (2010). Customer satisfaction heterogeneity and shareholder value. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 612–626.
- Guissoni, L. A., & Neves, M. F. (2011). Comunicação integrada de marketing baseada em valor. São Paulo: Atlas.
- Guissoni, L.A., & Neves, M.F. (2013, outubro-dezembro). Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 201-229.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2010) An empirical analysis of attitudinal and behavioral reactions toward the abandonment of unprofitable customer relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 9(4), 200 – 28.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice Hall International.

- Hanssens, D.M. Leeflang, P.S.H., & Wittink, D.R. (2005). Market response models and marketing practice. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 21, 423–434.
- Heiens, R. A., Leach, R., & Mcgrath, L. C. (2007). The contribution of intangible assets and expenditures to shareholder value. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2-3), 149–159
- Hughes, D.J., Rowe, M., Batey, M., & Lee, A. (2012, March). A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 561–569.
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Framback, R., & Verhallen, T. (2003, December). Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289-305.
- Jaccard, J., Wan, C., & Turrisi, R. (1990). The detection and interpretation of interaction effects between continuous variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 467-478.
- Jedidi K., Mela, C.F., & Gupta S. (1999). Managing advertising and promotion for long-run profitability. *Marketing Science*. 18(1), 1–22.
- Jiang, B., Frazier, G.V., & Prater, E.L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1280 – 1300.
- Joshi, A., & Hanssens, D.M. (2010, January). The direct and indirect effects of advertising spending on firm value. *Journal of Marketing*, 74, 20–33.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002, April). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Klaus, P., Edvardsson, B., Keiningham, T.L., & Gruber, T. (2014). Getting in with the “in” crowd: how to put marketing back on the CEO's agenda. *Journal of Service Management*, 25(2), 195-212.
- Kotabe, M., & Mol, M.J. (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 205–213.
- Kotabe, M., Mol, M.J., & Murray, J.Y. (2008, January). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37–45.
- LaPlaca, P. (2009, May). The impact of outsourcing on B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 373–375.
- Larentis, F. L., Milan, G. S., Toni, D.T., & Gava, A.M. (2013). Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. *Análise – Revista de Administração da PUCRS*, 24(1), 28-41.

Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-71.

*Lei nº 12.973, de 13 de maio de 2014 (2014)*. Altera a legislação tributária federal relativa ao Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ, à Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, à Contribuição para o PIS/Pasep e à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins; revoga o Regime Tributário de Transição - RTT, instituído pela Lei no 11.941, de 27 de maio de 2009; dispõe sobre a tributação da pessoa jurídica domiciliada no Brasil, com relação ao acréscimo patrimonial decorrente de participação em lucros auferidos no exterior por controladas e coligadas; altera o Decreto-Lei no 1.598, de 26 de dezembro de 1977 e as Leis nos 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 4.506, de 30 de novembro de 1964, 7.689, de 15 de dezembro de 1988, 9.718, de 27 de novembro de 1998, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 12.865, de 9 de outubro de 2013, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 9.656, de 3 de junho de 1998, 9.826, de 23 de agosto de 1999, 10.485, de 3 de julho de 2002, 10.893, de 13 de julho de 2004, 11.312, de 27 de junho de 2006, 11.941, de 27 de maio de 2009, 12.249, de 11 de junho de 2010, 12.431, de 24 de junho de 2011, 12.716, de 21 de setembro de 2012, e 12.844, de 19 de julho de 2013; e dá outras providências. Recuperado em janeiro de 2016 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/Lei/L12973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Lei/L12973.htm)

*Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (2006)*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Recuperado em dezembro de 2015 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)

Leiblein, M.J., Reuer, J.J., & Dalsace F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23(9), 817-833.

Leira, J.S., & Saratt, N. D. (1995) *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial* (8ª. ed.). São Paulo: Gente.

Lekhanya, L.M. (2015, April). The role of integrated marketing communications in enhancement of smes growth in South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(2), 139-144.

- Liew, C. B. A. (2008) "Strategic integration of knowledge management and customer relationship management". *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 131-146.
- Lilly, J. D., Gray, D.A., & Virick, M. (2005) Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that affect HR performance. *Journal of Business Strategies*, 22(1), 55-73.
- Louro, M. J. S. (2000). Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 26-37.
- Luo, X., & Donthu, N. (2006). Marketing's credibility: a longitudinal investigation of marketing communication productivity and shareholder value. *Journal of Marketing*, 70(4), 70–91.
- Luo, X, & Zhang, J. (2013). How do consumer buzz and traffic in social media marketing predict the value of the firm? *Journal of Management Information Systems*, 30(2), 213-238.
- Macedo, T.M. (2014). Métricas de marketing digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing das organizações: estudo de casos múltiplos. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Martins, J. S. (1997). Redação publicitária: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2001). Pesquisa de Marketing, São Paulo: Atlas.
- Mcdonnell, P. H., Maehre, A., & Weiszmann, C. (2005, October). Outsourcing continues: pursuing a best sourcing strategy. *Insurance & Technology*. New York, 30 (10), S1-S1.
- McGovern, G.J., & Quelch, J. (2005) Outsourcing marketing. *Harvard Business Review*.
- Morelli, N. (2003). Product-service system, a perspective shift for designers: a case study in a design of a telecentre. *Design Studies*, 24, 73–99.
- Murdough, C. (2009). Social media measurement: it's not impossible. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 94-99.
- Murray, J. Y., Kotabe, M., and Wildt, A. R. 1995. Strategic and financial implications of global sourcing strategy: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 181-202.
- Nair, M. (2011). Understanding and measuring the value of social media. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 45-51.
- Okada, S. I., & Souza, E. M. S. (2011, janeiro-abril). Estratégias de marketing digital na era da busca. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(1), 46-72.
- O'Sullivan, D. & Abela, A. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79–93.

- O'Sullivan D., Butler P. (2010). Marketing accountability and marketing's stature: an examination of senior executive perspectives. *Australasian Marketing Journal*, 18, 113-119
- Otuzi, R., & Fortunato, G. (2013, setembro). Satisfação do consumidor, rentabilidade e valor ao acionista. *Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Park, J. E., Lee, S., & Morgan, R. M. (2011). A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 471-486.
- Pauwels, K. Currim, I. Dekimpe, M. Ghysels, E., Hanssens, D., Mizik, N., & Naik, P. (2004). Modeling marketing dynamics by time series econometrics. *Marketing Letters*, 15(4), 167-183.
- Petersen, J.A., McAlister, L., Reibstein, D., Winer, R.S., Kumar, V., & Atkinson, G. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111.
- Pickton, D., & Hartley, B. (1998). Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 17(4), 447-465.
- Pupo, F. P., & Botelho, D. (2011). Conhecimento e uso de métricas de marketing. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)*, 2011, 56-80.
- Queiroz, M. J. (2008). Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras. *Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ramos, R. (1998). Propaganda (4ª ed.). São Paulo: Global.
- Ramos, R. (1985). Do reclame à comunicação: pequena história da propaganda no Brasil (3ª ed.). São Paulo: Atual.
- Rappaport, A. (2001). Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas.
- Rossi, P. E., Allenby, G. M., & McCulloch, R. (2005) Bayesian Essentials, in *Bayesian Statistics and Marketing*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- Rossoni, L., Martins, G. S., Martins, R. S., & Silveira, R. I. M. (2014). Social embeddedness in supply chain and its paradoxical impact on operation performance. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 429-444.
- Sampaio, C. H., Perin, M. G., Luce, F. B., Santos, M. J., Santini, F. O., Oliveira, M. O. R., & Lenz, G.S. (2012, maio-junho). Pesquisa científica da área de marketing no Brasil: uma revisão da primeira década do século 21. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 459-478.
- Santos, R. V. (1997). Planejamento do preço de venda. *Caderno de Estudos da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras*, 9(15), 60-74.

Seggie, S.H., Cavusgil, E., & Phelan, S.E. (2007). Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834-841.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2014). Recuperado em janeiro de 2016 de [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

Shannon, C., Peltier, J.W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16.

Sharma, S., Durand, R.M., & Gur-Arie, O. (1981, August). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300.

Sheth, J.N. (2011, July). Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.

Singh, P. (2014). Social media crowdsourcing: supporting user-driven innovation by generating ideas. *International Journal of Online Marketing*, 4(2), 1-14.

Souza Filho, E.M., & Porto, R.B. (2011, setembro). Eficácia de investimentos em campanhas publicitárias na inscrição e na matrícula em uma faculdade particular. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Srivastava, R. K., Shervani, A. T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18.

Srivastava, R. K., Shervani, A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 168–179.

Srinivasan, S., Vanhuele, M., & Pauwels, K. (2010). Mindset metrics in market response models: an integrative approach. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 672-684.

Sriram, S., & Kalwani, M.U. (2007). Optimal advertising and promotion budgets in dynamic markets with brand equity as a mediating variable. *Management Science*, 53(1), 46-60.

Stein, G. Zylberstajn, E., & Zylberstajn, H. (2015, outubro). Terceirização e salários (Mercado de trabalho: conjuntura e salários). IPEA. Brasília, DF: IPEA.

Stewart, G. B. (2003). How to fix accounting –measure and report economic profit. *Journal of Applied Corporate Finance*, 15 (3), 63-82.

Stone, M. D., & Woodcock, N. D. (2014). Interactive, direct and digital marketing: a future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(1), 4-17.

Supremo Tribunal Federal. *Recurso extraordinário*. [Tributário. PIS e COFINS. Empresas prestadoras de serviço de locação de mão-de-obra. Base de cálculo. Exclusão dos valores relativos aos salários e encargos sociais dos trabalhadores temporários. Impossibilidade. Receita bruta e faturamento: sinonímia de termos, significando ambos o total dos valores auferidos com a venda de mercadorias, de serviços ou de mercadorias e serviços. Precedentes desta corte. Inviabilidade do recurso extraordinário Relator: Min. Luiz Fux, Segunda Turma, publicado em 15 de maio de 2014].

The Outsourcing Institute. (2004) Why outsource you're marketing? The concept and its benefits. Washington, DC. Recuperado em novembro de 2015 de <http://www.outsourcemarketing.com>

Torres, N. A. (1975). O método do custeio direto e o aumento do lucro empresarial. *Revista Administração de Empresas*, 15(6), 07-19.

Venkatesan, R., Farris, P. W., Guissoni, L. A., & Neves, M. F. (2012). (Un) Conventional channels: consumer brand marketing in emerging markets. *Harvard Business School – Theory & Practice in Marketing (TPM) Conference*, Boston, United States.

Vieira, V.A. (2009, janeiro-março). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 44(1), 17-33.

Vieira, V.; Faia, V. S. (2014, setembro). Efeitos moderadores duplos e triplos na análise de regressão. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Vieira, V.A., & Matos, C.A. (2012, julho-agosto). A influência da apresentação do preço sobre as avaliações dos clientes. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, 16(4), 544-565.

Vakratsas, D. (2005) Advertising response models with managerial impact: an agenda for the future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 21, 351-361.

Vakratsas, D., & Ambler, T. (1999). How advertising works: what do we really know? *Journal of Marketing*, 63(1), 26-43.

Weinberg, C. B., & Weiss, D. L. (1982). On the econometric measurement of the duration of advertising effect on sales. *Journal of Marketing Research*, 19, 585-91.

Wernke, R. (2005). Análise de custos e preço de venda – ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva.

Whisman, M.A., & McClelland, G. H. (2005). Designing, testing, and interpreting interactions and moderator effects in family research. *Journal of Family Psychology*, 19(1), 111-120.

Wolff, J.A., & Pett, T.L. (2006, April). Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 268–284.



**APÊNDICE A - Distribuição de Frequência dos Modelos – Cursos e Turmas**

<b>Área de Concentração</b>	<b>Codinome do Curso</b>	<b>Quantidade de Turmas</b>	<b>Percentual</b>
Criatividade	A1	1	1.2%
	A2	4	4.8%
	A3	4	4.8%
	A4	1	1.2%
	A5	2	2.4%
	A6	5	6.0%
	A7	5	6.0%
	A8	1	1.2%
Marketing Digital	B1	1	1.2%
	B2	6	7.2%
	B3	7	8.4%
	B4	3	3.6%
	B5	4	4.8%
	B6	2	2.4%
	B7	7	8.4%
	B8	3	3.6%
	B9	9	10.8%
Marketing Tradicional	C1	2	2.4%
	C2	1	1.2%
	C3	11	13.3%
Negócios	D1	2	2.4%
	D2	2	2.4%
Total	Total	83	100.0%