

**Indicadores de Performance usados  
para a Gestão do Investimento em Marketing em  
empresas portuguesas**

Viviana da Silva Gonçalves

**Dissertação de Mestrado  
em Gestão**

Orientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira, Prof. Auxiliar,

ISCTE Business School - IUL

Setembro 2018

## **AGRADECIMENTOS**

*Um especial agradecimento:*

À Professora Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira, pelo rigor com que me orientou ao longo desta dissertação, por toda a crítica construtiva e por toda a disponibilidade demonstrada.

À minha família, por ser exemplo de perseverança e determinação, e por sempre acreditar nas minhas ambições, principalmente aos meus pais por serem fonte de inspiração para a realização dos meus sonhos.

Ao Paulo por caminhar ao meu lado e lembrar-me sempre daquilo que sou capaz.

A todos os amigos que me apoiaram, principalmente à Rita por me motivar e por ser a companheira de tantos projetos, trabalhos, estudos e aulas.

À Nádia, ao Tiago, à Carla e à Joana por terem mudado a forma como irei sempre recordar a ISCTE Business School.

E finalmente a todos os profissionais que participaram neste estudo, pelo tempo e disponibilidade que despenderam para o sucesso do mesmo.

## **RESUMO**

Num momento em que as empresas se desenvolvem num ambiente muito competitivo e dinâmico, todas as ferramentas de gestão são uma mais valia para os gestores e profissionais que são certamente desafiados a conseguir melhores performances e resultados nas empresas onde trabalham. Neste contexto, a gestão do investimento em Marketing é uma das grandes preocupações das empresas e o Controlo de Gestão pode ter um papel muito importante neste assunto, principalmente, na avaliação da performance desta área.

Esta dissertação irá estudar de que maneira o Controlo de Gestão se pode envolver na avaliação da performance do Marketing, contanto para isso, com instrumentos de gestão, mais especificamente, indicadores de avaliação da performance do Marketing que estão a ser aplicados nas empresas portuguesas pertencentes à 28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017).

O estudo caracteriza as empresas pertencentes à amostra obtida, analisa os indicadores que foram mais escolhidos pela amostra, agrupa as respostas por categorias de indicadores de maneira a fazer uma análise sobre as categorias mais utilizadas e analisa os resultados conforme os segmentos da amostra, utilizando para isso as características descritas anteriormente.

Conclui-se que como as empresas em estudo apresentam características muito diferentes, também têm necessidades muito diferentes, fazendo com que seja importante a utilização de indicadores diferentes. Isto leva a que um leque muito variado de indicadores tenha sido escolhido, apesar de existirem alguns indicadores principais que são comuns a quase todos os segmentos.

**Classificação JEL:** M100 Business Administration: General; M310 Marketing.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão; Gestão de Marketing; Indicadores de Performance; Retorno do Marketing.

## **ABSTRACT**

At a time when companies are developing in a very competitive and dynamic environment, all the management tools are an advantage for managers and professionals who are certainly challenged to achieve better performances and results in the companies where they work. In this context, the management of the investment in Marketing is one of the great concerns of the companies and the Management Control can play a very important role in this subject, mainly in the evaluation of the performance of this area.

This dissertation will study how Management Control can be involved in the assessment of Marketing performance, provided for this, with management tools, more specifically, Marketing performance evaluation indicators that are being applied in Portuguese companies belonging to the 28th Edition of the publication 500 Biggest and Best Companies (500 M & M) of Exame magazine (December, 2017).

The study characterizes the companies belonging to the sample obtained, analyzes the indicators that were most chosen by the sample, groups the answers by categories of indicators to make an analysis on the most used categories and analyzes the results according to the segments of the sample, using for that the characteristics described above.

It is concluded that because the companies under study have very different characteristics, they also have very different needs, making the use of different indicators important. This leads to a wide range of indicators being chosen, although there are some key indicators that are common to almost all segments.

**JEL classification:** M100 Business Administration: General; M310 Marketing.

**Key-words:** Control Management; Marketing Management; Performance Indicators; Return on Marketing.

## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
1.1. Contextualização do problema .....	1
1.2. Tema da dissertação .....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Aspetos Metodológicos .....	3
1.5. Estrutura do trabalho .....	5
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	7
2.1. Controlo de Gestão .....	7
2.1.1. Enquadramento e origens do Controlo de Gestão .....	7
2.1.2. Processo do Controlo de Gestão .....	8
2.1.3. Instrumentos de gestão .....	9
2.1.4. Avaliação da Performance .....	9
2.1.5. Métricas de Avaliação de Performance .....	10
2.1.6. Métricas financeiras .....	10
2.1.7. Métricas não financeiras .....	11
2.2. Marketing .....	12
2.2.1. Definição e características do Marketing .....	12
2.2.2. Estratégia de Marketing .....	12
2.2.3. Marketing Mix .....	13
2.3. Avaliação da Performance do Marketing .....	14
2.3.1. Controlo de Marketing .....	14
2.3.2. Performance de Marketing .....	15
2.3.3. Métricas para avaliar a performance do Marketing .....	17
2.3.3.1. <i>Return on Marketing Investment (ROMI)</i> .....	20
2.3.3.2. Custo do Marketing .....	21
2.3.3.3. Atingimento Efetivo .....	22

2.3.3.4.	<i>Economic Value Added (EVA)</i> .....	22
2.3.3.5.	<i>Customer Lifetime Value (CLV)</i> .....	23
2.3.3.6.	<i>Market Share</i> .....	23
2.3.3.7.	Satisfação do Cliente .....	24
2.3.4.	Fiabilidade dos indicadores .....	25
<b>3.</b>	<b>Metodologia</b> .....	<b>26</b>
3.1.	Metodologia de investigação .....	26
3.2.	Recolha de dados .....	27
3.2.1.	Amostra .....	27
3.2.2.	Caracterização e aplicação do inquérito .....	28
<b>4.</b>	<b>Análise dos resultados</b> .....	<b>31</b>
4.1.	Caracterização da amostra .....	31
4.2.	Análise dos resultados .....	37
4.2.1.	Análise por categoria .....	38
4.2.2.	Análise por cargo .....	39
4.2.3.	Análise por indústria .....	41
4.2.4.	Análise por tipo de vendas .....	44
4.2.5.	Análise por tipo de relação com o cliente .....	45
4.2.6.	Análise por tipologia de cliente .....	47
4.2.7.	Análise por idade da empresa .....	48
4.2.8.	Análise por tipo de influência na decisão da compra .....	49
4.2.9.	Análise por vendas anuais totais .....	51
4.2.10.	Análise por taxa de crescimento .....	52
4.2.11.	Análise final .....	54
<b>5.</b>	<b>Conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura</b> .....	<b>55</b>
5.1.	Conclusões .....	55
5.2.	Limitações .....	57

5.3. Oportunidades de investigação futura .....	58
<b>Referências bibliográficas</b> .....	59
<b>Anexos</b> .....	62

## Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de Katsikeas et al. (2016:3) para esquematizar o processo do retorno do Marketing. ....	16
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Abordagens de vários autores para classificar métricas de Marketing resumidas na obra de Milichovsky e Simberova (2015:214). ....	19
Tabela 2- Resultados do inquérito por indicador .....	37
Tabela 3- Resultados do inquérito por categoria.....	38
Tabela 4 Resultados do inquérito por cargo .....	40
Tabela 5 - Resultados do inquérito por indústria .....	43
Tabela 6 - Resultados do inquérito por tipo de vendas .....	44
Tabela 7- Resultados do inquérito por tipo de relação com o cliente .....	46
Tabela 8- Resultados do inquérito por tipo de cliente.....	47
Tabela 9- Resultados do inquérito por idade da empresa.....	49
Tabela 10- Resultados do inquérito por tipo de influência na decisão da compra.....	50
Tabela 11- Resultados do inquérito por vendas anuais totais .....	51
Tabela 12- Resultados do inquérito por taxa de crescimento.....	53

## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Caracterização da amostra por cargo .....	32
Gráfico 2- Caracterização da amostra por indústria.....	32
Gráfico 3- Caracterização da amostra por tipo de vendas.....	33
Gráfico 4- Caracterização da amostra por tipo de relação com o cliente.....	33
Gráfico 5- Caracterização da amostra por tipologia de clientes.....	34
Gráfico 6 - Caracterização da amostra por Idade da empresa.....	34
Gráfico 7- Caracterização da amostra por tipo de influência na decisão de compra .....	35
Gráfico 8- Caracterização da amostra por vendas anuais da empresa .....	35
Gráfico 9 - Caracterização da amostra por taxa de crescimento das vendas da empresa .....	36

## 1. Introdução

### 1.1. Contextualização do problema

*“Billions of dollars are spent every year on Marketing. As firms struggle to produce ever-higher profits in increasingly competitive environments, they are calls to justify why their expenditures are growing.”* (Rust *et al.*, 2004: 85)

Atualmente o Marketing faz parte de todos os negócios, estabelecendo-se nos mais diferentes formatos e nas mais variadas situações do dia-a-dia. É por isso, uma operação fulcral para as empresas, tendo conquistado também uma parte considerável do investimento disponível das organizações, com o objetivo de alavancar as vendas e melhorar a performance do negócio. No entanto, poderá existir uma dificuldade por parte das empresas em saber como avaliar a performance das atividades de Marketing ou mais propriamente em analisar todo o investimento que é alocado aos projetos e às atividades de Marketing para perceber se este cumpre os objetivos a que se propõe.

Esta questão é uma necessidade organizacional e de grande interesse para os profissionais de gestão como também um tema que importa à investigação académica. (Shaw e Merrick, 2005).

Muitas empresas deveriam repensar nesta questão principalmente porque uma grande parte do investimento feito atualmente é em atividades de Marketing, cerca de 11% do retorno anual da empresa (*CMO Spend Survey 2017-2018*), tornando a análise destes custos muito importante para continuar a investir bem e estrategicamente.

Torna-se assim, fulcral para a performance destas empresas conseguir gerir bem os seus recursos sempre em alinhamento com as previsões e com a estratégia da empresa. Um dos objetivos mais comuns do Marketing é impulsionar as vendas da empresa e por isso estes custos poderão não ser vistos meramente como gastos, mas sim como investimentos que com o seu tempo geram crescimento e lucro, e conseqüentemente melhoram a performance da empresa.

Mas é difícil associar e ligar as atividades do Marketing com a performance financeira da empresa mais concretamente expressa em medidas e métricas que se possam tornar em indicadores de avaliação de performance. Esta tese visa investigar as ferramentas de gestão que são utilizadas por estas empresas para conseguir avaliar a performance das atividades de Marketing.

O valor e a função do Marketing permanecem uma difícil questão quer na teoria como na prática (Smyth and Lecoivre, 2014). Não obstante os desafios que representa, a sua mensuração é essencial para o crescimento orgânico sustentável da empresa, mas só é possível quando se elimina o *gap* existente entre a confiança na interpretação de dados isolados e a tomada de decisões vinda de conhecimento em concreto (Pauwels, 2015).

Por outro lado, a função financeira das empresas poderá precisar de moderar as suas exigências perante resultados imediatos e assumir uma maior responsabilidade no que diz respeito à interface com o Marketing, tentando desenvolver um conjunto mais amplo de ferramentas não meramente económicas, mas também sociais para fazer tais avaliações, (Smyth and Lecoivre, 2014). Torna-se, portanto, um desafio ainda muito atual para a gestão conseguir associar às ações de Marketing aquilo que poderá ser o real impacto para a performance de uma empresa e traduzi-lo em valores e indicadores. O tema desta dissertação será exatamente sobre as metodologias que poderão ser utilizadas, quais aquelas que as empresas estão a utilizar na sua gestão e como podem variar os indicadores de avaliação da performance do Marketing, consoante as diferentes características das empresas que refletem diferentes necessidades.

## 1.2. Tema da dissertação

*“If you can’t measure it, you can’t manage it.”* (Kaplan e Norton, 1996: 251)

O Marketing pode ter sido considerado mais uma arte do que uma ciência, mas os gestores de Marketing já não são indiferentes no que diz respeito à quantificação dos seus projetos. (Farris, *et al.* 2010). Conseguir contabilizar verdadeiramente o Marketing faz com que os gestores mitiguem os riscos das atividades, avaliando os projetos de maneira a prever o seu retorno, podendo desta maneira arriscar em iniciativas com mais potencial. O maior desafio neste processo é definir as métricas certas e sobretudo agir sobre essas métricas. Mas o que acontece muitas vezes nas empresas é que existe muita informação e dados disponíveis e igualmente muitas ações e atividades, mas não existe uma ligação entre elas (Pauwels, 2015).

O Controlo de Gestão ajuda a dar visibilidade sobre se a empresa está a implementar a sua estratégia e em que condições é que isso está a acontecer. Muitas vezes a função do Controlo de Gestão é desempenhada num contexto mais global da organização, não permitindo analisar a performance individual de várias divisões da empresa que não são vistas como responsáveis diretas das vendas como o Marketing, os Recursos Humanos, a Informática ou até a atividades de Responsabilidade Social.

Esta análise foca-se então na avaliação das atividades de Marketing das empresas portuguesas publicadas na 28ª Edição das 500 Maiores e Melhores Empresas da revista Exame (dezembro, 2017). Pretende-se investigar que ferramentas de Controlo de Gestão estão a ser utilizadas e aplicadas à área do Marketing para conseguir encontrar os indicadores que estão a ser utilizados com o objetivo de avaliar a performance do investimento que é feito em Marketing nas empresas.

### 1.3. Objetivos

Esta tese pretende estudar que indicadores de performance são usados para avaliar a performance do investimento em Marketing pelas empresas portuguesas do ranking publicado na 28ª Edição das 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017).

Em primeiro lugar será feita uma revisão literária com o objetivo de analisar as definições académicas dos temas em estudo, principalmente tecer conhecimentos sólidos sobre o Controlo de Gestão, sobre o Marketing, sobre a avaliação da performance e mais particularmente sobre a performance do Marketing. Seguidamente também será feita uma pesquisa sobre os indicadores utilizados na avaliação da performance das empresas, para consolidar as suas definições e conceitos, apresentando a fórmula de cálculo dos mesmos e a sua aplicação.

Os indicadores da investigação foram organizados em 8 categorias das quais fazem parte: os indicadores de mercado, os indicadores de análise do consumidor, os indicadores de custo e de margem, os indicadores de previsão e de novos produtos, os indicadores de análise dos clientes, os indicadores de força de vendas, os indicadores do impacto do *website* no negócio e por fim os indicadores de retorno financeiro.

### 1.4. Aspetos Metodológicos

Esta dissertação será constituída por duas componentes, a revisão de literatura onde serão aprofundados os conceitos associados ao tema da tese como o Controlo de Gestão, o Marketing, a avaliação da performance do Marketing, e por fim, os indicadores específicos de avaliação da performance do Marketing. A segunda componente reside num estudo empírico onde serão utilizadas uma metodologia de natureza quantitativa e a estatística descritiva para a análise dos resultados dos inquéritos aplicados no estudo.

#### Pesquisa Literária

Primeiramente, contará com uma revisão da literatura sobre o Controlo de Gestão e sobre a área do Marketing, mais especificamente sobre indicadores da performance do Marketing e de

métricas e metodologias propostas em artigos científicos, artigos académicos periódicos e estudos realizados sobre estatísticas do tema. Desta maneira é possível criar um conhecimento mais consolidado sobre o tema em investigação e para serem verificados os dados que são necessários recolher para conseguir alcançar os objetivos pretendidos.

### Pesquisa Quantitativa

A metodologia quantitativa (estatística descritiva) baseia-se em resultados obtidos através de dados recolhidos diretamente de questionários online que serão enviados a uma amostra específica definida para o estudo.

Para esta recolha de dados será proposto um inquérito a empresas portuguesas escolhidas com base na 28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017) de maneira a explorar que indicadores é que estas utilizam para avaliar a sua performance de Marketing.

Para a recolha de dados será aplicado um inquérito que tem como base a obra dos autores Paul Farris *et al.* (2010), no entanto foram efetuadas algumas alterações ao inquérito para que este se adequasse mais aos principais objetivos desta dissertação.

O inquérito foi contruído na plataforma online *Google Forms* e foram enviados entre o mês de fevereiro e o mês de julho do ano 2018 a partir da rede social e profissional *LinkedIn* a 210 profissionais da área que estão inseridos nas empresas em estudo. Também foi feito um reforço na recolha de dados a partir de chamadas telefónicas, com o intuito de lembrar os inquiridos de responder ao questionário e em também em 7 casos, de respostas que foram dadas por telefone e registadas no *Google Forms* pelo entrevistador.

Desta recolha de dados foi possível obter 51 respostas para contruir os resultados do estudo.

### 1.5. Estrutura do trabalho

A estrutura desta dissertação inicia-se com o capítulo da introdução onde é contextualizada a problemática deste estudo, apresentado o tema central e também onde são delineados os objetivos. É feita uma primeira abordagem à metodologia que será utilizada para a sua realização e este capítulo conclui-se então com a apresentação da estrutura de toda dissertação.

A revisão de literatura é o segundo capítulo desta tese, onde são apresentados os conceitos e as origens do Controlo de Gestão, é explicada a sua importância para a gestão das empresas e são estudados os vários processos que estão implicados na sua operação, especificamente centrando-se na parte do Controlo de Gestão que tem como objetivo a avaliação da performance, acabando com a análise de vários instrumentos de gestão usados nesta área, mais especificamente, métricas para a avaliação da performance.

Na revisão de literatura também é feita um estudo geral sobre o Marketing, composto por algumas definições e alguns conceitos, entrando mais em detalhe na performance do Marketing.

Ainda neste capítulo é feita uma pesquisa sobre o controlo do Marketing e a avaliação da sua performance, sendo nesta parte onde se encontram os tipos de métricas e indicadores usados para a avaliação da performance do Marketing, o estudo de alguns indicadores e da sua utilização nas empresas, assim como a sua fórmula de cálculo. Este capítulo acaba com uma pequena pesquisa literária sobre a fiabilidade dos indicadores.

O terceiro capítulo explicará mais pormenorizadamente as questões relacionadas com a metodologia, desde a importância de uma primeira abordagem do tema com uma revisão de literatura, até aos métodos de recolha e tratamento dos dados que foram utilizados para realizar o estudo. É neste capítulo que podemos encontrar os detalhes sobre a origem da amostra do estudo, sobre a origem do inquérito a ser aplicado e a sua descrição, e por último a forma como foram tratados os dados para serem devidamente analisados os resultados.

No quarto capítulo, encontra-se a análise de resultados, este inicia-se com uma caracterização da amostra, enumerando as características que estão em estudo e caracterizando as empresas da amostra a partir destas características. De seguida, é feita uma primeira análise geral dos resultados, onde são apresentados os indicadores de acordo com o número de respostas que cada um obteve. Segue-se uma análise sobre as categorias que agrupam os indicadores, e por fim uma análise segmentada a partir de cada característica da amostra.

No quarto capítulo encontra-se a conclusão, onde é feita uma revisão de todo o tema em estudo, cruzando as informações anteriores com os resultados da investigação. É neste capítulo que são também apresentadas as limitações do estudo e ainda as oportunidades de investigações futuras.

O quinto e último capítulo destina-se a apresentar todas as referências bibliográficas que foram utilizadas para a realização desta dissertação.

No final são ainda acrescentados os anexos, onde se encontra o inquérito que foi aplicado para este estudo, a tabela com os indicadores estudados e as empresas que participaram no estudo com as respetivas características.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Controlo de Gestão

#### 2.1.1. Enquadramento e origens do Controlo de Gestão

Segundo a obra de Zeff (2008), a Harvard Business School teve um importante papel para o desenvolvimento do Controlo de Gestão partindo da contabilidade. O autor refere que a primeira vez que a palavra “Controlo” surgiu numa aula foi em 1921/1922, na aula de Contabilidade Industrial do Professor Thomas Sanders quando este se referia à contabilidade como “*um meio de controlo executivo*”. Também explica que Earle Burchell fez a primeira referência ao Controlo de Budget na descrição de uma das suas disciplinas no curso de Gestão Industrial e Controlo da Indústria em 1922/1923. A partir de 1929/1930, os cursos de Contabilidade Industrial continuaram a ser orientados para “*o tipo de informação que deve ser fornecida para os executivos de finanças, de vendas e de produção devem ser um auxílio nas suas políticas empresariais, na solidez das informações e ter importância e aplicabilidade na gestão executiva*” (Zeff, 2008: 179).

O Professor Ross G. Walkers também se torna um importante impulsionador do Controlo de Gestão, devido às aulas lecionadas em 1938/1939. Aqui o Controlo de Budget assume a interpretação de uma técnica formal que coordena os fatores de operação com a atividade de negócio que é esperada. São então estudados os seguintes aspetos: a organização orçamental e os procedimentos gerais, a definição e o controlo das despesas operativas e a integração das várias curvas dos custos operativos na gestão e seleção dos produtos e preços. Estas aulas são consideradas “*os ingredientes principais das aulas de controlo de hoje em dia – uma ênfase nos usos de informação e de considerações comportamentais para a função do Controlo de Gestão*”. (Zeff, 2008:179).

Em 1965, a publicação do livro *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, do autor Robert Anthony, foi considerada por Zeff (2008) um marco muito importante para a evolução do Controlo de Gestão. A obra em questão acabou por ser considerada o primeiro manual de Controlo de Gestão.

Numa perspetiva mais recente, Jordan *et al.* (2011) sugerem três definições de Controlo de Gestão:

Na primeira definição os autores encaram o Controlo de Gestão como “*o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados*” (Jordan

*et al.*, 2011:19) negando assim uma perspetiva de controlo que se centra nas limitações e em proibições, mas foca-se mais numa verificação dos resultados desejados pelas chefias estão a ser cumpridos. Os autores sublinham ainda a importância do Controlo de Gestão ser aplicado ao nível operacional e a importância dos gestores operacionais estarem envolvidos em todo o processo.

A segunda definição proposta pelos autores refere que “*o Controlo de Gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa*” (Jordan *et al.*, 2011:20) destacando que os gestores das mais variadas áreas têm de estar alinhados no sentido de verem os seus objetivos serem parte de um objetivo geral da empresa e não como divergências internas entre áreas.

Na expectativa de resolver a possível divergência que possa existir entre os objetivos gerais e os objetivos operacionais, os autores propõem uma terceira definição: “*O Controlo de Gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização*” (Jordan *et al.*, 2011:21).

Os autores Flamholtz e Randle (2007) completam ainda esta definição defendendo que o Controlo de Gestão é importante para o crescimento da organização porque liberta os gestores de topo da gestão dos processos e fornece-lhes informação de todos os níveis da organização.

### 2.1.2. Processo do Controlo de Gestão

Jordan *et al.* (2011) propõem também uma estrutura do processo do Controlo de Gestão, constituída por 2 passos iniciais, 2 passos intermédios e 1 passo final ao longo do tempo.

Nos passos iniciais encontramos a fixação dos objetivos e a elaboração dos planos de ações e previsões. A fixação de objetivos é um compromisso com certos resultados no futuro. Nos planos os gestores devem contemplar os recursos que necessitam para atingir os objetivos que foram fixados inicialmente, como recursos humanos, recursos financeiros ou recursos materiais. Também devem quantificar e programar temporalmente para que possam ser feitas previsões a partir destes planos.

Nos passos intermédios os gestores acompanham os resultados parciais, analisando-os e comparando-os com as expectativas iniciais, para que se necessário possam determinar ações corretivas que diminuam o desvio entre os resultados e os objetivos.

A fase final traduz-se na avaliação do desempenho que pretende comparar os resultados obtidos com os objetivos delineados, naquele espaço de tempo. Esta avaliação vai permitir que os gestores consigam por um lado recompensar o desempenho dos seus colaboradores baseando-se num sistema de sanção-recompensa e, por outro lado, utilizar os dados e as conclusões da experiência acumulada para melhor delinear objetivos e planos de ação futuros.

### 2.1.3. Instrumentos de gestão

Jordan *et al.* (2011) apresentam-nos 3 tipos de instrumentos que devem ser disponibilizados aos gestores para serem auxiliares da tomada de decisão: os instrumentos de pilotagem, os instrumentos de diálogo e os instrumentos de orientação de comportamento.

Os instrumentos de pilotagens são instrumentos de cariz mais técnico que ajudam os gestores no processo de Controlo de Gestão descrito em cima, ou seja, são necessários para que os gestores consigam fixar objetivos, planear ações e analisar os resultados quer parciais como já os finais. Estes instrumentos podem ser por exemplo, o plano orçamental, o orçamento da empresa ou um *tableau de bord*.

Os instrumentos de diálogo servem para que nas empresas a informação dos objetivos e da estratégia da empresa consiga fluir da melhor maneira, fazendo com que os responsáveis operacionais consigam envolver-se e participar nestas. Os autores propõem poucos e simples exemplos de instrumentos de diálogo como salas de reunião, datas de reunião e relatórios de reunião.

Os instrumentos de orientação de comportamento têm como objetivo combater as divergências entre os objetivos de diferentes áreas, enquadrando os gestores mais descentralizados para um objetivo geral da empresa. Estes instrumentos permitem alinhar comportamentos da gestão para que se atinja os interesses da empresa.

Os autores apresentam 3 instrumentos de orientação de comportamento que ajudem a alinhar a gestão da empresa: os centros de responsabilidade, os preços de transferência interna e a avaliação de desempenho.

### 2.1.4. Avaliação da Performance

Os autores Giraud *et al.* (2011) defendem que não existe uma noção de performance universal, isto porque pode variar com muitos fatores como: o tipo de organização, o setor onde esta se

encontra, a sua estratégia e a sua estrutura de acionistas. No fundo, a variedade de fatores que torna cada organização diferente faz com que a performance seja específica para cada uma delas.

Os autores Jordan *et al.* (2011) encaram a avaliação da performance (dos centros de responsabilidade) como uma contribuição para “*a melhoria da eficiência e eficácia da empresa na implementação da sua estratégia*” (Jordan *et al.*, 2011:355). Isto porque a atribuição de objetivos não é por si só suficiente se não for avaliado o seu grau de realização.

Sendo que a avaliação do desempenho não é sempre uma questão pacífica da parte daqueles que estão a ser avaliados, é fulcral que haja uma metodologia que siga critérios equitativos, que sejam aceites, percebidos e comunicados por toda a empresa. Para isso os autores Jordan *et al.* (2011) sugerem 3 medidas necessárias: conhecer antecipadamente a metodologia da medida a ser aplicada; reter as informações necessárias para aplicar a medida atempadamente de maneira a que se consigam antecipar decisões de melhoramento; e por fim, conhecer bem o impacto das decisões realizadas sobre os objetivos da empresa.

#### 2.1.5. Métricas de Avaliação de Performance

Para avaliar a performance das empresas são utilizadas métricas e indicadores válidos, os mais concretos possíveis para que seja possível uma análise que espelhe a realidade da empresa e que consiga ter um uso nas decisões empresariais (Powell, 2008).

A métrica é uma medida de performance que deve ser importante para o negócio em geral e para a sustentabilidade da empresa, por isso estas devem ser precisas, consistentes e suficientes para uma análise. Não têm necessariamente de ser financeiras e podem ter origem, por exemplo, em variáveis como os Recursos Humanos ou a Inovação ou mesmo a Confiança do consumidor. Este termo provém da música e implica uma regularidade: os gestores devem analisá-las periodicamente (Ambler, 2000).

#### 2.1.6. Métricas financeiras

Nesta perspetiva, os autores Jordan *et al.* (2011) propõem os critérios económico-financeiros porque são de aplicação geral nos vários departamentos de uma empresa e porque têm relação direta com os resultados e com o valor criado por esta. Também estes critérios apresentam outras vantagens como: a linguagem universal da empresa é em unidade monetária, por isso utilizar

critérios financeiros permite a comparação entre departamentos diferentes, e a possibilidade de se criarem indicadores de base matemática que sejam conhecidos e aceites na gestão em geral.

As métricas financeiras também nos indicam se a estratégia da empresa juntamente com a sua implementação e execução estão a contribuir para a melhoria da performance da empresa, isto porque o desempenho financeiro da empresa é resultado das ações mais ao nível operacional e, se existe sucesso económico deveria ser lógico que provém do bom desempenho operacional. O maior desafio neste sentido é conseguir uma ligação explícita entre as métricas financeiras e as métricas operacionais (Kaplan e Norton, 2005).

Não obstante, os autores Jordan *et al.* (2011) propõem 3 maneiras de medir o desempenho: pela quantidade da contribuição para o resultado da empresa; pela eficácia, ou seja, se os objetivos propostos foram mesmo concluídos ou não; e pela eficiência dos meios utilizados para conseguir cumprir com o objetivo.

Os critérios utilizados devem ser simples, porque basicamente têm de ser compreendidos por todos e ainda devem ser fáceis de utilizar pelo gestor. Devem ser objetivos, ou seja, medir realmente aquilo que é a missão e o objetivo e não outros factos que não estão sobre o controlo de quem está a ser avaliado. Devem ser convergentes, ou seja, os vários critérios devem estar em alinhamento com o objetivo geral da empresa. Devem ser coerentes, refletindo a natureza de qualquer decisão em alinhamento também com a real consequência que esta tem para a empresa. Devem ser também controláveis, de maneira a que o responsável tenha mesmo poder de decisão sobre aquilo pelo qual está a ser avaliado. Devem ter integridade, contendo todos os níveis de atuação de quem está a ser avaliado, não desprezando nenhuma das suas atividades. E por fim, devem ser equitativos para que a avaliação seja justa e não favoreça mais a uns que a outros.

No entanto, a importância de outros indicadores não financeiros não é ignorada, e os autores chamam à atenção para que os gestores não sejam insensíveis aos fatores qualitativos (Jordan *et al.*, 2011).

#### 2.1.7. Métricas não financeiras

Os autores Kaplan e Norton (2005) defendem na sua obra que os gestores não deveriam escolher entre medidas financeiras e não financeiras e que os gestores preferem sim utilizar uma mistura de medidas tanto financeiras como não financeiras porque nenhum critério por si só pode traduzir claramente a performance das diferentes áreas de negócio.

As métricas de performance não financeiras começaram a emergir com o crescente uso das práticas modernas de manufatura, para ser possível a melhoria de algumas atividades cruciais para a performance da empresa (Ahmad e Zabri, 2016).

## 2.2. Marketing

### 2.2.1. Definição e características do Marketing

A associação Americana de Marketing define formalmente Marketing como uma atividade, um conjunto de instrumentos e processos com a finalidade de criar, comunicar, distribuir e disponibilizar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e para a sociedade em geral.

Kotler e Keller (2012) acrescentam que frequentemente os gestores consideram o Marketing como a “arte de vender produtos” mas, não obstante desta noção, nesta mesma obra é citado o autor Peter Druncker que propõe que vender é apenas a ponta do *iceberg* do Marketing, e que o objetivo do Marketing é conhecer o consumidor tão bem que consegue estabelecer uma relação entre este e os produtos/serviços de maneira a que se vendam por si próprios. Idealmente o Marketing deve resultar num consumidor que está pronto para comprar, e tudo o que é preciso seguidamente é garantir que o produto ou serviço está disponível.

### 2.2.2. Estratégia de Marketing

Sentindo a pressão da competitividade cada vez mais global e a importância de criar valor e ser necessário encontrar uma eficácia e eficiência no negócio que leve a uma performance organizacional superior, o planeamento da estratégia de Marketing é uma das partes mais complexas para definir os objetivos de negócio como um todo (Kocmanova & Simberova, 2012).

A formulação de uma estratégia de Marketing leva ao aumento da fiabilidade com que os gestores tomam decisões porque conseguem perceber qual é o lugar que a organização ocupa no mercado (Tikkanen *et al.*, 2007). Jakubikova (2008) dá-nos 3 pontos diferentes de ver a estratégia de Marketing:

- Uma estratégia de Marketing focada em futuras atividades que potencializam as necessidades dos clientes e por isso tendem a aumentar as vendas;
- Estratégias de Marketing como um processo de combinações de forças e criação de valor que potencializa os segmentos de mercado;
- Estratégias de Marketing que criam relações a longo termo com os consumidores.

### 2.2.3. Marketing Mix

Na obra de Kotler e Keller (2012) é apresentada a classificação do autor McCarthy das atividades de Marketing em ferramentas de Marketing Mix de 4 tipos, a que chamou de 4 P's do Marketing: *Product, Price, Place and Promotion*.

Kotler e Keller (2012) propõem então uma abordagem mais moderna do Marketing dado a sua amplitude, complexidade e riqueza, encontrando assim outros 4 P's: *people, processes, programs e performance*. Os Processos refletem toda a parte criativa, regulamentar e estrutural da gestão do Marketing.

Os autores aconselham os *marketers* a evitar planeamento e tomada de decisões *ad hoc* e assegurar que os conceitos e as ideias de Marketing desempenham um papel apropriado em tudo o que fazem. Uma empresa só consegue adquirir relações de mútuo benefício com parceiros a longo prazo se funcionar com um conjunto certo de procedimentos para orientar as atividades e programas. Estas atividades também devem funcionar de maneira a que o seu todo seja maior que a soma das suas partes, realizando assim múltiplos objetivos da empresa.

A contabilização do Marketing também significa que os gestores estimam mais precisamente os efeitos dos diferentes tipos de Marketing, levando a que as diferentes variáveis do modelo de Marketing Mix possam ser estudadas mais detalhadamente para cada atividade e permitindo perceber quais os elementos que mais influenciam os *outcomes* da empresa. (*brand sales, market share*).

Este modelo ajuda a isolar os efeitos do Marketing, mas não consegue avaliar a combinação dos diferentes elementos do Marketing que atuam em conjunto. Os autores Kotler e Keller (2012) ainda apresentam uma nota de Wharton's Reibstein sobre este modelo dizendo que este se foca em crescimento incremental em vez de se basear num patamar de vendas ou em efeitos a longo prazo, limitando métricas importantes como a Satisfação do Cliente e o valor da marca e falhando no que toca a métricas relacionadas com a concorrência, com o mercado, ou com a força de vendas que tende a ser uma atividade bastante usada pelas empresas.

## 2.3. Avaliação da Performance do Marketing

### 2.3.1. Controlo de Marketing

No trabalho desenvolvido por Kotler e Keller (2012), o Controlo de Marketing é um processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos das suas atividades e programas de Marketing e produzem os ajustamentos e mudanças necessárias às mesmas. Os autores categorizam 4 tipos de controlo: de planeamento anual, de lucro, de eficiência e de estratégia.

#### Controlo de Planeamento Anual:

Este é o tipo de controlo que verifica o atingimento dos objetivos em termos de vendas, lucro, e outras metas estabelecidas no plano anual. O primeiro passo é definir os objetivos, que podem ser tanto mensais como trimestrais. Segue-se a monitorização da performance no mercado para que quando são encontrados desvios se poderem determinar as causas. Quando esta etapa é feita com sucesso, são aplicadas ações corretivas de maneira a diminuir a diferenças entre os objetivos e a performance real. Algumas ferramentas são a análise de vendas e de *market share*, uma análise custo de Marketing sobre vendas e uma análise mais financeira.

#### Controlo de Lucro

As empresas devem medir o lucro dos seus produtos, dos seus públicos-alvo, dos seus segmentos ou dos seus canais de distribuição para determinar em que negócios é que se devem expandir, investir, reduzir ou mesmo eliminar produtos ou atividades de Marketing.

#### Controlo de Eficiência

Se no controlo de lucro uma empresa verificar que algum produto ou segmento não está a ter o lucro desejável, o controlo de eficiência deve analisar processos das atividades de Marketing que possam ser mais eficientes.

Algumas empresas implementaram este controlo através de um Marketing *controller* que se dedica a analisar custos e retornos de Marketing, apoia na determinação dos budgets e principalmente introduz conceitos e princípios financeiros aos gestores de Marketing para que estes possam estar mais conscientes das implicações das suas decisões nos resultados financeiros da empresa.

## Controlo de Estratégia

Todas as empresas deveriam periodicamente reavaliar a sua abordagem de negócio no mercado com um bom auditor de Marketing. As organizações também podem beneficiar de excelentes críticas no que diz respeito à responsabilidade social e ética praticada através do Marketing.

### 2.3.2. Performance de Marketing

A performance de Marketing requer um conhecimento de retornos financeiros e não financeiros dos negócios e até da sociedade a partir das atividades e programas de Marketing. Os gestores de Marketing estão cada vez mais a examinar ferramentas como Marketing *Scorecards* e interpretar as reações do mercado através de *Market Shares*, dados sobre a perda de clientes e satisfação do consumidor do que propriamente a analisar as receitas de vendas (Kaplan e Norton, 2005).

Há alguns anos que tanto na academia como na indústria se sente uma crescente necessidade de encontrar medidas que possam ser utilizadas para avaliar o valor que as várias atividades de uma empresa acrescentam à mesma (Kaplan e Norton, 2005). O Marketing é um bom exemplo de uma área com dificuldades em fazer parte da formulação estratégica, e uma das razões para que isto aconteça poderá ser a sua incapacidade de medir o valor que traz para a empresa (Stewart, 2009).

Um grande avanço para a melhoria não só do vigor do Marketing como também da performance das empresas seria a utilização disseminada de novos métodos para contabilizar e avaliar a sua produtividade real (Rust *et al.*, 2004).

O objetivo de analisar a performance do Marketing é otimizar os recursos disponíveis do Marketing a curto e longo prazo, mantendo o alinhamento com a estratégia da marca (Powel, 2008), porque uma estratégia de Marketing planeada certamente irá acrescentar valor para a empresa e para os seus acionistas (Weber, 2002).

Na perspectiva de Kotler e Keller (2012), as mudanças internas de uma empresa e as mudanças no ambiente em que esta se encontra podem coincidir com as atividades de Marketing, dificultando o isolamento dos efeitos de uma atividade de Marketing em particular. Todavia, estes autores defendem que uma importante tarefa do Marketing é avaliar e contabilizar a eficiência e eficácia das atividades de Marketing.

Não obstante, a performance do Marketing poderá ser caracterizada não só pela eficácia e pela eficiência, mas também por uma terceira dimensão: a adaptabilidade (Gao, 2010). Isto porque o

Marketing necessita não só de métricas financeiras como também de métricas sociais (Smyth e Lecoeuvre, 2014.) como a aquisição de novos clientes e análises da retenção dos que já conquistados (Šalkovska e Ogsta, 2014).

Os autores Katsikeas *et al.*, (2016) criaram um modelo com base em *frameworks* conceptuais de muitos outros autores que tenta desenhar os passos fundamentais para a identificação dos retornos que a performance do Marketing gera.

O modelo (figura 1) começa com a noção que a estratégia de Marketing de uma empresa leva naturalmente à criação e realização de ações. Se tudo correr como planeado, estas ações influenciam o *mindset* do consumidor e os seus comportamentos permitindo uma melhor performance dos produtos e também uma melhoria na relação com os clientes, sendo que até este nível estamos a avaliar a performance operacional. Passando para a performance organizacional, quando existe uma melhoria de performance em termos de produto e mercado, irá expectavelmente existir uma melhoria da performance financeira, levando conseqüentemente a um reinvestimento do retorno e a uma aprendizagem do que foi bem ou mal-sucedido no próximo planeamento de estratégia e ações.

Cadeia de retorno da performance do Marketing e exemplos de medidas.

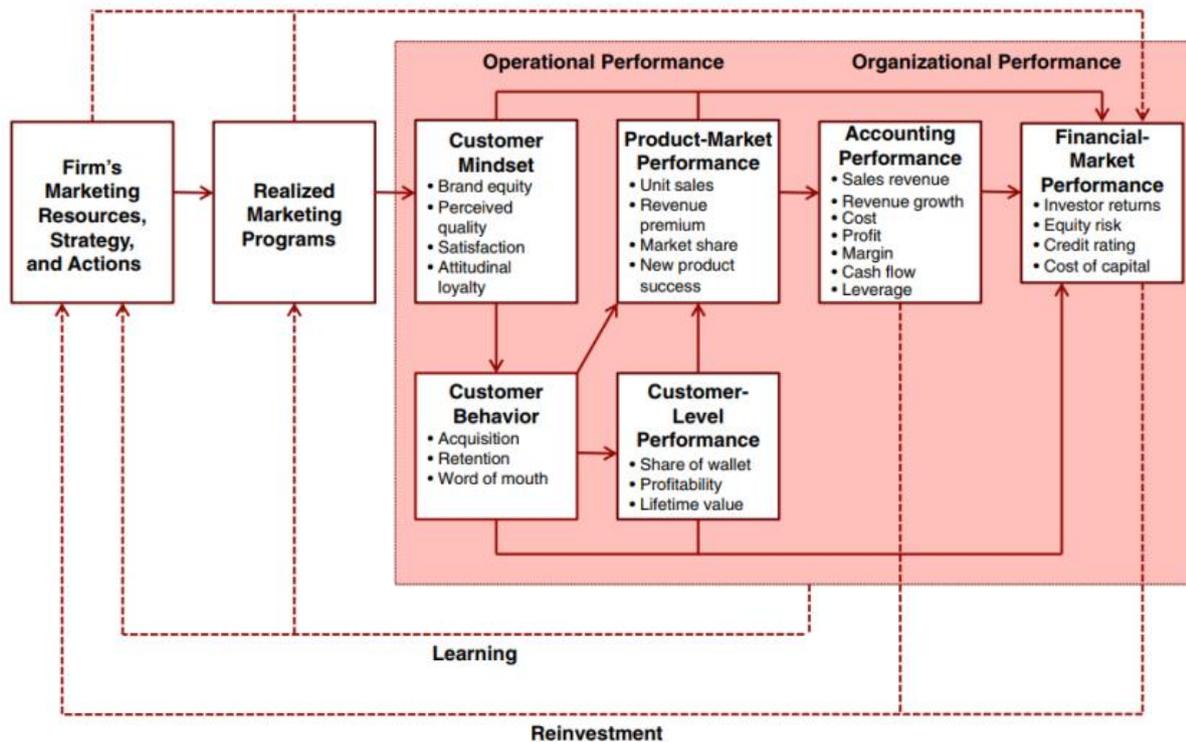


Figura 1 - Modelo de Katsikeas *et al.* (2016:3) para esquematizar o processo do retorno do Marketing.

Ambler *et al.* (2004) sugere que se uma empresa achar que já mede de forma adequada a performance do Marketing então tem de ser capaz de responder às seguintes 5 perguntas:

- Quais os comportamentos do consumidor ao longo do tempo e qual a razão para que estes se comportem dessa maneira?
- Estes comportamentos e razões são reportados num formato integrado com métricas financeiras de Marketing?
- Esses relatórios são comparados com os níveis de planeamento?
- Também são comparados com os níveis de atingimento dos concorrentes principais usando os mesmos indicadores?
- A performance é ajustada a curto prazo baseando-se na avaliação do Marketing?

O autor divide ainda a avaliação em duas partes: os resultados a curto prazo e as mudanças do valor da marca. Os resultados a longo prazo refletem lucro e perdas relacionados com as vendas, o valor dos *shareholders* ou a combinação dos dois. As medidas do valor da marca podem incluir a consciência do consumidor, atitudes e comportamentos, *market-share*, *pricing*, número de queixas, distribuição e disponibilidade do produto, número total de clientes, qualidade dos produtos, lealdade e retenção.

### 2.3.3. Métricas para avaliar a performance do Marketing

Na obra de Kotler e Keller (2012), os autores definem métricas de Marketing como sendo um conjunto de medidas que ajudam a quantificar, comparar e interpretar a performance de Marketing.

Os Indicadores de Performance ou muitos outros tipos de métricas que têm como objetivo avaliar a performance do Marketing dividem-se em primeira instância em indicadores financeiros e não financeiros. De um ponto de vista financeiro, a eficiência do Marketing até poderia ser definida simplesmente como o Retorno do Investimento nas atividades do Marketing, muitas vezes conhecido como ROMI- *Return on Marketing Investment*, (Milichovsky e Simberova, 2015).

Stewart (2009) apresenta 6 argumentos para refletir a importância para que a avaliação do Marketing seja feita com métricas financeiras:

- A linguagem da empresa é financeira;
- Os relatórios de empresas de publicidade são geralmente baseados em métricas financeiras;

- As métricas financeiras são o modo de comparação entre ações diferentes e não comparáveis em termos de mercados, produtos e clientes;
- As métricas financeiras providenciam dados contabilísticos;
- As métricas financeiras promovem aprendizagens organizacionais e comunicação entre diferentes áreas da empresa porque oferece uma linguagem comum;
- As métricas financeiras são uma maneira de responder a questões sobre a otimização do Marketing-mix uma vez que tentam interligar atividades de Marketing distintas.

Na obra de Milichovsky e Simberova (2015) é explicada a teoria de Clark, dividindo as métricas em 4 tipos, todas com o objetivo de medir a performance do Marketing:

*Single financial output measures* – medidas que comparam os retornos das atividades de Marketing com os custos que foram associados à sua implementação. São por exemplo: lucro, vendas e cash flow.

*Non-financial measures* – medidas que avaliam variáveis qualitativas como por exemplo: satisfação dos clientes e valor da marca.

*Input measures* – analisam a absorção dos recursos como: o Marketing budget, auditoria ao Marketing e implementação de Marketing.

*Multiple measures* – junta medidas macro-dimensionais: eficiência, eficácia e adaptabilidade ou a interdependência entre as diferentes dimensões.

Na literatura, os vários autores olham para as métricas do Marketing de perspectivas diferentes. Milichovsky e Simberova (2015) analisam dois tipos de classificações: as mais clássicas e as mais modernas. As mais clássicas são as que separam fatores financeiros de elementos do Marketing mix. Os mais modernos incluem métricas não financeiras que são frequentemente usadas para a área de mercados ou de clientes. Os autores sistematizam ainda (tabela 1) as várias métricas do Marketing apresentadas por diferentes autores.

Indicadores de Performance usados para a Gestão do Investimento em Marketing em empresas portuguesas  
 Sumário das abordagens de classificação das métricas do Marketing.

		Authors	Description	Examples
From the point of view of results	External market metrics	Ambler, 2000; Valos & Vocino, 2006	External metrics measures financial changes of the brand in a short period.	Total number of customers; Customer satisfaction; Perceived quality; Loyalty.
	Internal market metrics	Ambler, 2000; Valos & Vocino, 2006	Internal metrics measures financial changes of the brand in a short period.	Awareness of goals (vision); Appetite for learning; Number of initiatives in process.
From the point of view of financial expression	Financial metrics	Gaiardelli <i>et al.</i> , 2007; Greenyer, 2006; O'Sullivan <i>et al.</i> , 2009; Lamberti & Noci, 2010; Valos & Vocino, 2006	Financial metrics help to define the accurate financial amount or use of financial values to obtain exact values.	Profit; Turnover; Marketing expenses; ROI, ROMI; EVA.
	Non-financial metrics	Greiling, 2006; Barwise & Farley 2004; Zahay & Griffin, 2010; Lamberti & Noci, 2010; Valos & Vocino, 2006	Non-financial metrics could not help to define the exact financial amount.	Customer satisfaction; Number of visitors; Loyalty.
From the point of view of market subjects	Customer metrics	Llonch <i>et al.</i> , 2002; Barwise & Farley, 2004; Zahay & Griffin, 2010	Customer metrics introduces customer's movement on the market and their behavior.	Customer lifetime value; Customer retention; Share of wallet.
	Market metrics	Llonch <i>et al.</i> , 2002; Ambler, 2000	Market metrics describes the share levels of individual market activities, competitors or innovations.	Market share; Advertising rate; Losses towards competitors.
From the point of view of performance results	KPI	Zaherawati <i>et al.</i> , 2011; Parmenter, 2010; Hornungova, 2014	It has become a group of metrics, which shows direction for future increasing of performance.	Visits to managers next week; Customer satisfaction ratings; Net operating margins.
	KRI	Parmenter, 2010	KRI is a group of indicators, which informs about realized activities.	Net profit before tax; Return on capital employed; Profitability per customer.
From the point of view of marketing variables' control	Controllable variables	Sampaio <i>et al.</i> , 2011	All tools of marketing mix are considered as controllable variables.	Price; Product; Place; Promotion.
	Uncontrollable variables	Sampaio <i>et al.</i> , 2011	Uncontrollable variables have impacts on individual marketing decisions and marketing outputs.	Legal environment; Economic environment; Demand fluctuation.

Tabela 1 - Abordagens de vários autores para classificar métricas de Marketing resumidas na obra de Milichovsky e Simberova (2015:214).

Milichovsky e Simberova (2015) concluem que escolher as métricas para avaliar a performance do Marketing é um processo importante na estratégia da empresa, mas é uma tarefa difícil devido à complexidade das áreas mensuráveis.

Os autores Kaplan e Norton (2005:2) referem ainda que “*o que medimos é aquilo que obtemos*”, ou seja, que o sistema de medições de uma empresa influencia e afeta os comportamentos organizacionais na medida em que a partir do momento em que existir uma métrica então todo o desempenho dos colaboradores e administradores é focado naquilo que influencia diretamente essa métrica.

É essencial então os gestores identificarem fatores e indicadores apropriados e aplicá-los seguindo 5 passos:

- Escolher a informação que queremos dar visibilidade do indicador;

- Recolher dados com fiabilidade e reais;
- Decidir o modo e o período em que vamos dar visibilidade do indicador;
- Decidir a maneira como vamos partilhar a informação recolhida;
- A quem é que serve a informação recolhida.

Sendo que é claro que cada empresa é diferente entre si, então não existe um conjunto de métricas ideais, mas sim métricas diferentes que podem ser usadas dependendo da informação e dos dados que são necessários para tomar as decisões que cada empresa realmente necessita (Pauwels, 2015) e também dependendo dos problemas que a empresa enfrenta num determinado momento (Kotler e Keller, 2012).

Quando os gestores usam as métricas certas para ajudar na tomada de decisão, a sua performance é avaliada de maneira mais compreensiva no que diz respeito a decisões do Marketing-mix por estarem baseadas em indicadores e interpretações, o que aumenta a qualidade dessas decisões (Mintz e Currin, 2013).

No fundo, quanto mais correto for o uso de métricas melhor vai ser a performance do Marketing-mix porque permite ao gestor comparar e monitorizar de uma forma muito mais real as atividades de Marketing, avaliando os resultados e as metas propostas para depois tomar decisões com base na informação obtidas (Mintz e Currin, 2013).

#### 2.3.3.1. *Return on Marketing Investment (ROMI)*

O ROMI é uma maneira de medir o Retorno do Investimento sobre o valor que uma empresa gasta no Marketing, que pode ser usado em projetos específicos ou no Marketing-mix geral da empresa. (Gallo, 2017).

Farris *et al.* (2010) apresentam o ROMI como uma métrica nova que não é equivalente a outros tipos de ROI, isto porque o tipo de investimento feito é diferente na medida em que os custos do Marketing já representam algum risco de investimento. Existem várias versões, mas a proposta dos autores para a construção desta métrica vai de encontro à de outros autores como a de Gallo (2017) e de Lenskold (2002):

$$ROMI = \frac{\text{Valor incremental de Vendas atribuído ao Marketing} - \text{Despesas de Marketing}}{\text{Despesas de Marketing}}$$

Na perspetiva de Lenskold (2002), o Retorno do Investimento é a métrica mais crítica do Marketing na tomada de decisões básicas que levam a empresa a maximizar o seu desempenho.

As empresas vão precisar de perceber bem como é que esta medida pode ser usada e se a integrarem à cultura da empresa poderão conseguir reduzir a subjetividade existente na alocação do budget, e obviamente passarem a obter resultados mensuráveis.

O autor foca-se na importância desta métrica na tomada de decisões, conseguindo dividir a utilidade do ROMI pelos diferentes níveis das organizações: ao nível corporativo o ROMI poderá ajudar a simplificar a alocação de budget para os diferentes programas de Marketing. Ao nível de departamento, o ROMI poderá auxiliar na análise da combinação das várias atividades de Marketing e segmentar os clientes que obtêm um maior retorno. Por fim, ao nível da campanha ou atividade de Marketing, os gestores podem utilizar o ROMI para promover o planeamento e para testar o mercado de maneira a desenvolver novas estratégias e táticas.

No entanto, os autores Farris *et al.* (2010) alertam para algumas complicações que este indicador pode implicar, como por exemplo poderá ser difícil para os gestores utilizarem este indicador pois poderá existir várias campanhas e ações ao mesmo tempo, tornando-se difícil isolar o efeito que cada uma tem na performance da empresa. Também o autor Gallo (2017) sublinha este desafio e lembra que para que os gestores consigam aplicar este indicador precisam de estabelecer uma linha base de vendas para assim calcular o que vem incrementar com efeito do Marketing, e é esta linha base de vendas que é muito difícil de definir quando já existe um ambiente de Marketing muito dinâmico.

O autor Lenskold (2002) não se fica pelo ROMI e propõe mais 3 indicadores que influenciam o ROI: o *customer lifetime value* (CLV), o *total number of customers* e por fim os custos do Marketing.

#### 2.3.3.2. Custo do Marketing

O custo do Marketing são todos os gastos que estão relacionados com as atividades de Marketing podendo ou não incluir os custos de *sales force* e das promoções que afetam diretamente o preço. Estes são os custos mais discricionários da empresa e por isso são um fator determinante para o lucro da empresa a curto e médio prazo (Farris *et al.*, 2010). Também pode ser definido como todo o investimento feito na expectativa de gerar retorno (Lenskold, 2002) ou o investimento feito com o intuito de conquistar mais clientes e manter os que já são (Farris *et al.*, 2010).

Estes custos podem estar divididos em 2 tipos: os fixos e as variáveis. Enquanto os custos fixos se mantêm inalterados independente das vendas, os custos variáveis vão depender das vendas. O interesse das empresas em classificar os custos do Marketing está em conseguir identificar o nível de risco a que a empresa está exposta. Normalmente, os custos variáveis representam um nível

de risco melhor porque se a empresa baixar as vendas, os custos do Marketing também vão baixar e deste modo existe um maior controlo sobre a performance da empresa. No entanto, esta classificação vai depender muito da estrutura organizacional das empresas, e das decisões de gestão que são tomadas por elas. Muitos dos gestores de Marketing não costumam ter esta classificação, mas deveriam ter em conta 2 grandes vantagens em fazê-lo: se existirem muitos gastos variáveis, então será mais fácil atingir o planeamento, isto porque utilizar um budget flexível vai permitir resultados mais reais. E também devido ao risco que está associado aos custos fixos, isto porque o gestor ao identificar que tem uma grande parte de custos fixos, então tem de ter um maior controlo sobre as suas vendas e perceber se estas estão muito expostas a fatores externos que a empresa não consiga controlar (Farris *et al.*, 2010).

A proposta de Farris *et al.* (2010) para a construção desta métrica é a seguinte:

*Custo Total do Marketing = Custos Variáveis de Marketing + Custos Fixos de Marketing*

Em que os custos são medidos em unidade monetária e que os custos variáveis podem ser por exemplo: comissões e bónus pagos ao *sales force*, campanhas e publicidades locais e esporádicas. Finalmente, os custos fixos podem ser por exemplo: salários do *sales force* e da equipa de Marketing, custos de produção de publicidade ou de publicidade cooperativa.

#### 2.3.3.3. Atingimento Efetivo

Esta métrica de Marketing aplica-se mais a atividades de publicidade e parte do pressuposto que para que uma publicidade seja viável e tenha o efeito desejável, então deve atingir um certo número de exposição a indivíduos dentro de um espaço temporal definido. Portanto, o atingimento efetivo é o número de casos (ou em percentagem) que conseguir atingir o objetivo delineado (Farris *et al.*, 2010).

Os autores sublinham que com a internet, começou a ser muito mais fácil receber dados para ter visibilidade destas informações. No entanto, até as capacidades da internet têm limitações e ainda no que toca a publicidade *offline* torna-se muito difícil a captação destes dados.

#### 2.3.3.4. *Economic Value Added* (EVA)

O *Economic Value Added* foi o nome dado por Stern-Stewart a esta medida também chamada de Lucro Económico. Esta métrica mede o lucro líquido de uma empresa depois de impostos e ajustado com o custo de capital (Farris *et al.*, 2010).

O autor chama a atenção que esta métrica não reflete só uma percentagem de lucro, mas sim o tamanho do negócio em si por ser em unidades monetárias. A sua construção é a seguinte:

$$EVA = \text{Lucro líquido depois de imposto} - \text{Custo de Capital}$$

A importância desta métrica para os gestores de Marketing reside na crescente necessidade que estes têm em justificar onde é que as suas decisões influenciam o capital investido.

#### 2.3.3.5. *Customer Lifetime Value (CLV)*

Na definição de Farris *et al.* (2010), o *Customer Lifetime Value* representa o valor da relação com os clientes baseado no valor atual do *cash flow* futuro. Este indicador é importante porque estima o limite de custos necessários para adquirir novos clientes ou para não perder clientes atuais e porque encoraja as empresas a focarem-se na relação com os seus clientes a longo prazo.

Segundo os autores a construção desta métrica é:

$$CLV = \text{Margem} \times \frac{\text{Taxa de Retenção}}{1 + \text{Taxa de Desconto} - \text{Taxa de Retenção}}$$

Em que tanto o CLV e a margem são calculados em medida monetária e as taxas em percentagem.

A maior diferença entre esta métrica e o *customer profit* (diferença entre o lucro e os custos associados a um cliente) é essencialmente que enquanto o *customer profit* é uma medida do passado o CLV é uma que olha para o futuro (Farris *et al.* 2010) e por esta razão utilizar esta métrica permite aos gestores de Marketing melhorar os esforços de Marketing conforme o valor esperado de cada cliente (Lenskold, 2002).

#### 2.3.3.6. *Market Share*

Na definição de Farris *et al.* (2010), o *market share* é a percentagem num mercado ocupado por uma determinada entidade que pode ser calculada quer por valor quer por unidades.

Os gestores devem conseguir traduzir o seu *target* de vendas em *market share* para estudar a sua posição em comparação com a sua concorrência e também porque assim vão poder verificar se o planeamento de vendas está a crescer conforme o mercado cresce ou se estão a capturar clientes dos concorrentes. Esta medida é controlada para perceber mudanças no mercado e na concorrência, de maneira a influenciar ações estratégicas e táticas (Farris *et al.*, 2010).

Os autores explicam que normalmente, os custos associados ao crescimento de vendas para aumentar o *market share* são maiores quando as empresas têm de capturar os clientes da

concorrência. Este facto faz com que a análise de mercado seja importante, para que os gestores estejam atentos ao crescimento do mercado e que consigam melhorar a *market share* a partir dele.

Para a sua construção o autor sugere:

$$\text{Market Share (\%)} = \frac{\text{Vendas (Valor ou Unidade)}}{\text{Total de Vendas do Mercado (Valor ou Unidade)}}$$

#### 2.3.3.7. Satisfação do Cliente

A Satisfação do Cliente é normalmente baseada em dados de questionários e expressa em *ranking*, por exemplo, numa escala de 1 a 5, onde o 1 significa que o cliente está muito insatisfeito e o 5 que está muito satisfeito. Esta métrica pode ter efeitos muito poderosos porque ajuda os colaboradores a se focarem em superar as expectativas dos clientes. Só o facto de uma empresa recolher esses dados para mais tarde analisá-los já mostra a preocupação e a importância que esta dá aos clientes e à experiência que estes têm com os seus produtos/serviços (Farris *et al.*, 2010).

Numa segunda fase, ao analisar este indicador, os gestores podem ter uma maior percepção se os consumidores vão continuar a ser seus clientes e podem também ter visibilidade de problemas na organização que podem no futuro ou no imediato ter um impacto negativo tanto nas vendas como no lucro (Farris *et al.*, 2010).

A construção proposta pelos autores para este indicador é:

$$\text{Satisfação do Cliente} = N^{\circ} \text{ de clientes ou percentagem com a expectativa superada}$$

Foram feitos estudos sobre a ligação entre a Satisfação do Cliente e a Taxa de Retenção, onde as conclusões principais foram que os clientes com maior probabilidade de continuarem a ser clientes de uma determinada empresa são aqueles que responderiam a um questionário que estão muito satisfeitos, pelo contrário aqueles que são mais suscetíveis de mudar para a concorrência são aqueles que responderiam que estão muito insatisfeitos. Estes últimos ainda podem ter um efeito negativo sobre a empresa porque vão passar a sua opinião a outros consumidores e assim podem destruir a imagem da empresa.

Por outro lado, se o consumidor estiver satisfeito vai partilhar a sua opinião e criar algo como um Marketing “boca-a-boca” que acaba por não ter custos para a empresa, mas é bastante eficaz (Farris *et al.*, 2010).

#### 2.3.4. Fiabilidade dos indicadores

No entanto, 80% dos gestores de Marketing responderam a um questionário que estavam insatisfeitos com a atual metodologia para medir a sua performance (Stewart, 2009).

Em concordância com este estudo, Ambler *et al.* (2001) enumeram alguns autores que colocam em causa se os instrumentos de medição de performance de Marketing são de facto uma mais-valia para a empresa. As razões apresentadas por eles são por exemplo que os indicadores são focados no curto prazo, porque existe um número excessivo de indicadores e tornando difícil fazer comparações entre estes, porque a perceção de performance depende do conjunto de indicadores escolhidos e porque não existe nenhum que tenha em conta o valor criado para os acionistas.

A fiabilidade dos indicadores não-financeiros no Marketing que são baseados na teoria clássica da fiabilidade continua a focar-se em dimensionar as respostas individuais e ignora outros tipos de objetivos da mensuração. Não obstante do curto prazo que existe numa avaliação fiável, a literatura académica não faz qualquer recomendação para melhorar a eficiência das escalas usadas nestes tipos de análises. A teoria da Generalização já foi identificada como uma alternativa psicométrica que pode ser aplicada com um *design* eficiente e pode ter em conta esses outros objetivos da mensuração (Finn e Kayande, 1997).

### **3. Metodologia**

A metodologia de investigação está ligada à lógica e compromete-se a estudar o método científico, ou seja, os processos e procedimentos utilizados na comunidade científica para validar a partilha e a aceitação de uma teoria (Taski, 1995).

O desenvolvimento desta dissertação foi suportado por uma pesquisa bibliográfica e de seguida pela realização de um estudo quantitativo sobre os indicadores utilizados para avaliar a performance do Marketing.

#### **3.1. Metodologia de investigação**

Ao iniciar uma investigação, é necessário explorar e considerar trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema, principalmente se o investigador for pouco experiente ou se tiver pouco conhecimento sobre a temática da investigação. Esta metodologia apresenta-se mais em forma de palavras, a partir de descrições, opiniões, definições ou sentimentos (Walliman, 2011).

O autor Walliman (2011) defende que a informação recolhida de análises anteriores leva a um melhor conhecimento da situação e ajuda a determinar melhor que dados serão preciso recolher para o estudo pretendido. Este processo é repetido até ser possível construir um conhecimento e uma compreensão sobre o objeto em estudo.

Neste sentido, a pesquisa bibliográfica em artigos científicos publicados, livros sobre a temática e outras publicações de interesse académico, teve como objetivo principal identificar os indicadores de performance que serão estudados, mas também de investigar mais detalhadamente a temática em causa para obter um conhecimento mais sólido e um maior domínio sobre a mesma.

Walliman (2011) também sugere na sua obra algumas metodologias quantitativas que podem ser utilizadas para os mais variados tipos de projetos e estudos entre elas a pesquisa descritiva.

Esta é definida pelo autor como a observação de situações com o objetivo de recolher dados que consigam estabelecer qual é a norma entre si. Ou seja, tenta estabelecer aquilo que pode ser previsto mantendo as mesmas condições e circunstâncias aplicadas na pesquisa. Esta metodologia de pesquisa pode ser aplicada de muitas formas como a partir de questionários, entrevistas ou ainda gravações visuais e auditivas. O principal é que todas as observações sejam escritas ou registadas de maneira a que se possa fazer uma análise posteriormente ao levantamento das mesmas.

Para uma análise quantitativa nesta dissertação, foram recolhidos dados através de um inquérito feito a empresas portuguesas escolhidas com base na 28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017) de maneira a explorar que indicadores é que estas utilizam para avaliar a sua performance de Marketing.

### 3.2. Recolha de dados

#### 3.2.1. Amostra

No que diz respeito à recolha de dados, o mesmo autor defende que, existindo um grupo grande com muitas pessoas individuais, dificulta muito a análise de cada um deles, sendo uma solução analisar apenas alguns deles e confiar que os dados que se recolhem sejam representativos para os restantes casos que não foram incluídos. Este processo de selecionar um pequeno grupo de casos a partir de um grupo maior é chamado de amostragem (Walliman, 2011).

No entanto, quando é considerada uma população nem sempre esta é totalmente relevante para a pesquisa em questão, sendo então, necessário em muitos casos selecionar uma parte da população que seja o foco da investigação, ou seja, criar uma subparte da população.

O autor Walliman (2011) sugere que a população em estudo tenha as seguintes características:

- Homogeneidade;
- Estratificação;
- Estratificação proporcional;
- Agrupada por tipo;
- Agrupada por localização.

As empresas utilizadas neste estudo foram escolhidas com base na 28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017). A partir desta publicação foi possível escolher empresas que se destacam na economia portuguesa e que por isso foram consideradas para este estudo como empresas relevantes. Esta listagem compreende as 500 maiores empresas públicas e privadas não financeiras em Portugal, por volume de negócios do ano 2016, ordenado a partir da informação proveniente da Informa G&B, uma empresa especialista em tecido empresarial.

Foram eliminadas as empresas públicas nomeadamente os centros hospitalares que se encontram na lista, por se considerar que estes têm uma gestão diferente no que diz respeito tanto à atividade de Marketing como à sua organização em geral. Foram também agregadas as empresas que fazem

parte do mesmo grupo, por se assumir, que partilham ferramentas de gestão e objetivos idênticos e por, em muitos dos casos, ser praticamente inexistente uma separação de equipas ao nível operacional.

### 3.2.2. Caracterização e aplicação do inquérito

A forma mais óbvia de recolher dados tanto quantitativos como qualitativos é fazendo questões, e os questionários são ferramentas bastante adequadas e flexíveis para esta recolha de dados. Usando um inquérito é possível organizar as questões pretendidas e receber respostas para as mesmas de maneira mais eficaz, não sendo preciso falar com cada um dos inquiridos por um longo período de tempo. Acaba também por ser mais conveniente, fácil e flexível para os inquiridos e não permite que haja uma influência pessoal por parte do investigador nas respostas do inquirido. No entanto, os inquéritos devem ser simples e curtos, e não devem conter perguntas com uma estrutura complexa (Walliman, 2011).

O autor Walliman (2011) expõe 2 tipos de questões possíveis, as de resposta fechada, onde as respostas devem ser escolhidas a partir de uma lista de opções existente no questionário. Este tipo de questões é mais fácil de responder, sendo estas também mais rápidas, e não devem requerer nenhum tipo de capacidade especial para serem respondidas. A sua desvantagem é que limita as possibilidades de resposta que o inquirido pode responder.

Por outro lado, existem as questões de resposta aberta que permitem uma resposta mais livre de expressão e permite ao inquirido qualificar o seu parecer. No entanto, estas respostas estão mais sujeitas à interpretação de quem analisar o questionário e são mais difíceis de codificar quando comparadas com as questões de resposta fechada.

O inquérito que será utilizado para a recolha de dados quantitativos têm como base o inquérito aplicado na obra dos autores Paul Farris *et. al* (2010) com o propósito de providenciar uma lista de indicadores de Marketing que são utilizados nas empresas onde os inquiridos trabalham. No entanto, foram feitas algumas alterações ao questionário fornecido pelos autores para o aproximar dos objetivos principais desta dissertação:

Foi feita uma seleção dos indicadores a serem utilizadas na aplicação do questionário, seleção essa que foi influenciada pela pesquisa literária feita anteriormente.

Também foi adaptada a questão principal do inquérito, sendo que em vez de ser questionado quais indicadores é que o inquirido acha mais úteis, é questionado que indicadores é que o

inquirido utiliza mais na empresa onde trabalha. Isto deve-se ao facto deste estudo ter como objetivo principal averiguar quais os indicadores de performance é que são mais usados para gerir o investimento do Marketing em empresas portuguesas escolhidas com base na 28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017).

Como consequência da alteração anterior e numa perspetiva de obter resultados mais eficientemente, foi pedido ao inquirido que assinalasse as métricas que mais utiliza em vez de ser pedido uma classificação para cada uma das métricas.

Resultando assim num inquérito (Anexo I) constituído por duas secções e com 2 perguntas de resposta aberta e 15 perguntas de resposta fechada: a primeira secção inicia-se com uma pequena apresentação e com os objetivos do estudo, e de seguida pede algumas informações ao inquirido sobre a empresa onde trabalha e sobre o seu percurso profissional. Nesta parte todas as perguntas têm carácter facultativo com o objetivo de manter o direito à confidencialidade aos profissionais que pretendam responder.

Na segunda secção, são apresentados 12 indicadores agrupados em 8 categorias (4 indicadores por cada categoria) e é pedido que o inquirido assinale aqueles indicadores que utiliza para avaliar a performance do Marketing. Em cada grupo podem ser seleccionados os indicadores que o inquirido pretender não estando limitados à escolha de um número limite de indicadores. Esta parte do inquérito também não tem carácter obrigatório, isto porque nas respostas em branco é considerado que o inquirido não utiliza nenhuma daquelas métricas na sua empresa.

A maneira mais económica e eficiente de distribuição dos questionários é através da Internet, no entanto, existem algumas desvantagens como a taxa de resposta pode ser baixa, sendo difícil saber o quão a amostra é representativa. Estas desvantagens podem ser combatidas com o facto de fácil de enviar lembretes aos inquiridos (Walliman, 2011).

O inquérito foi construído na plataforma online *Google Forms* devido não só à facilidade em enviar e divulgar o inquérito a partir de um endereço link como também da comodidade para os inquiridos em poder responder rapidamente a partir do seu computador ou mesmo do seu *smartphone*.

Este foi distribuído a partir da rede social profissional *LinkedIn* o que permitiu estabelecer contacto direto com profissionais da área e das empresas desejadas de uma forma a obter respostas mais eficazmente. Também foi feito um reforço de recolha de dados a partir de

chamadas telefónicas, das quais algumas resultaram em lembretes e em também em 7 casos, de respostas que foram dadas por telefone e registadas no *Google Forms* pelo entrevistador.

Foram então enviados ao todo 210 questionários, dos quais foram obtidas 51 respostas para a construção dos resultados do estudo e sua análise. Os resultados foram automaticamente extraídos da plataforma *Google Forms* para um ficheiro Excel, no qual, os dados foram tratados de maneira a contruir uma base de dados que fosse facilmente transformada num *Dashboard* que permite uma análise dos resultados.

De seguida foi feita a análise dos resultados, tanto numa perspetiva geral como segmentada pelas características das empresas que constituem a amostra.

## 4. Análise dos resultados

### 4.1. Caracterização da amostra

A recolha de dados para este estudo foi feita com base na 28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017). Foram enviados 200 questionários dos quais se obteve 51 respostas.

Para realizar uma caracterização da amostra obtida, o questionário (anexo 1) que foi executado começa com 9 questões que permite obter algumas informações sobre as empresas em questão e sobre o cargo desempenhado pelo profissional que está a responder pela empresa.

Estas questões têm como objetivo definir que tipo de cargo desempenha cada um dos sujeitos que respondeu ao questionário; em que indústria é que a empresa se insere; se esta comercializa serviços, produtos ou ambos; que relação é que a empresa tem com os seus clientes; a tipologia de clientes associados à empresa; a idade da empresa; a influência que existe na decisão de compra do público alvo da empresa; as vendas anuais totais da empresa e por fim o Crescimento Anual das vendas da empresa nos últimos 3 anos.

No que diz respeito à primeira questão, que permite perceber qual os cargos desempenhados nas empresas que constituem esta amostra, a maioria representando 55% da amostra respondeu ser *Marketing Manager*”, seguidamente, com 15% da amostra está o cargo *Data Analyst* e como pudemos ver no gráfico 1, com menos 10% ficam os cargos *Controller*, *Diretor*, *Digital Marketing*, *Business Development*, *Gestor de Produto* e *Brand Manager*, e por último, 2% da amostra preferiu não responder a esta questão.

Agrupando os cargos de maneira a estudar se estes são mais dedicados à operação do Marketing ou à parte mais financeira da empresa, foram então considerados como cargos de operação de Marketing o *Marketing Manager*, o *Brand Manager* e o *Digital Marketing*.

Quanto aos cargos que se dedicam mais à parte financeira da empresa, foram considerados o *Data Analyst*, o *Business Development*, o *Controller* e o *Gestor de Produto*. O cargo de diretor não será incluído em nenhum destes grupos pois é relevante estudar os seus resultados isoladamente por este representar cargos superiores ou administração que podem ter objetivos de avaliação de performance diferentes dos outros níveis da empresa.

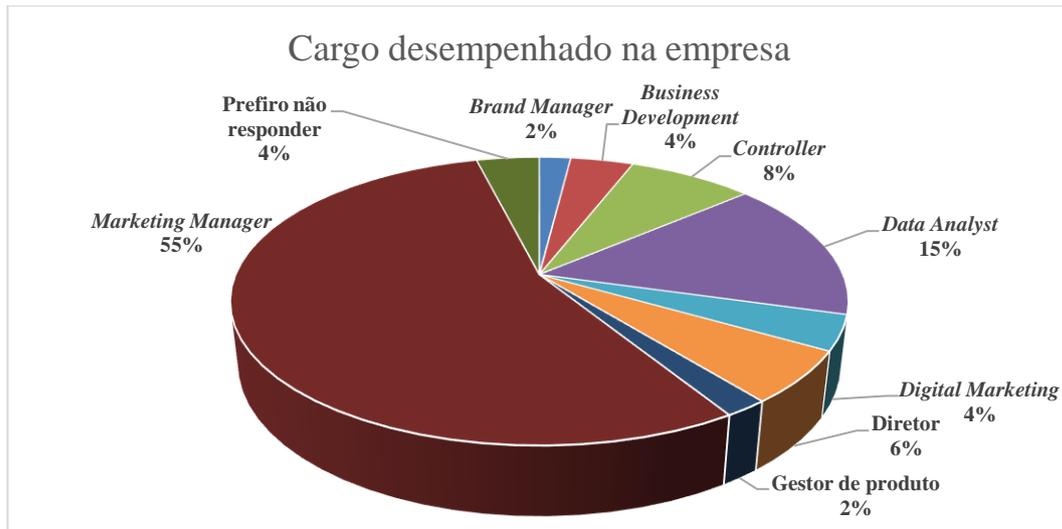


Gráfico 1- Caracterização da amostra por cargo

Em relação à caracterização da indústria da empresa, podemos verificar com o gráfico 2 que 19% da amostra afirma ser da indústria alimentar, 17% da indústria retalho, 14% da indústria automóvel, 10% da indústria da energia e outros 10% das matérias primas, 8% da eletrónica de consumo, 8% da indústria da mobilidade, e por fim, 6% da amostra decidiu não responder a esta questão.

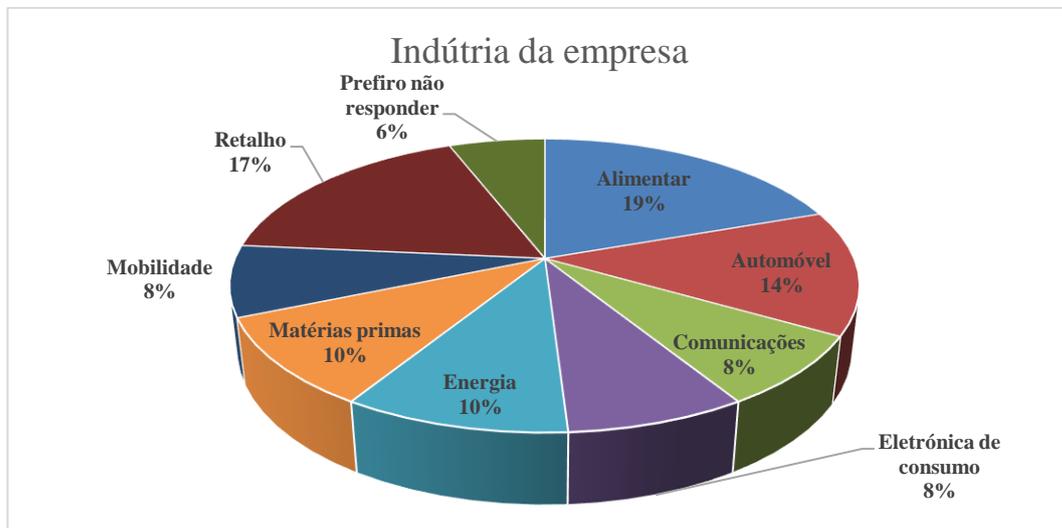


Gráfico 2- Caracterização da amostra por indústria

Na terceira questão, podemos analisar no gráfico 3 que quando foi questionado se a empresa comercializa produtos, serviços ou ambos, 59% dos sujeitos afirmou que a empresa que representa vende apenas produtos, 21% vende apenas serviços e 20% da amostra vende tanto produtos como serviços.

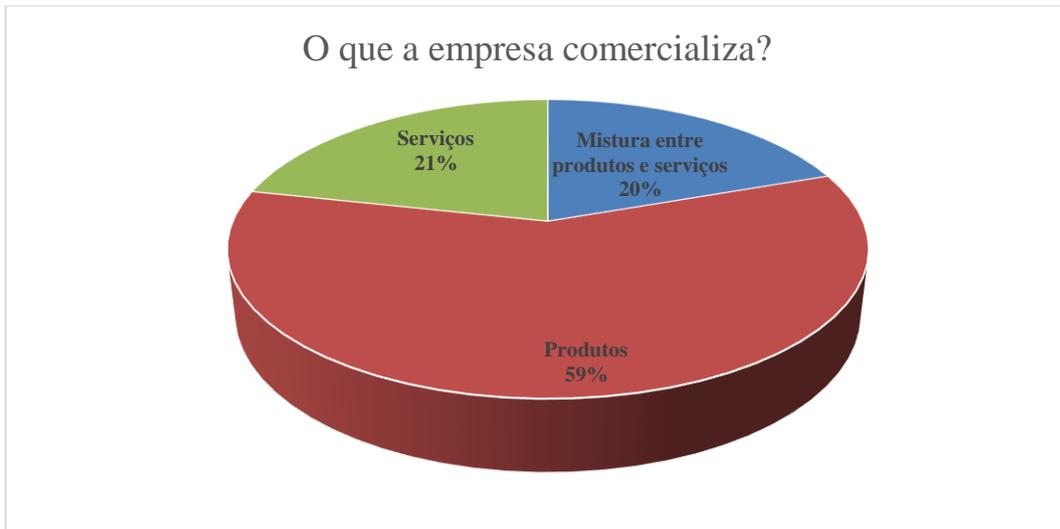


Gráfico 3- Caracterização da amostra por tipo de vendas

No que diz respeito à relação de compra com o cliente, 51% da amostra referiu que o cliente faz compras frequentes, sendo que 19% dos inqueridos acredita que a relação do cliente com a empresa é contratual por um período de tempo específico em que os clientes podem renovar, enquanto 16% dos sujeitos afirmam que os seus clientes fazem compras não frequentes com serviços pós-venda, 10% da amostra define a relação com os cliente da empresa onde trabalha como contratual por um período de tempo indefinido em que os clientes podem cancelar, e por fim, apenas 4% desta amostra afirma que a relação dos clientes com a empresa é de compras não frequentes com poucos ou inexistentes serviços pós-venda.

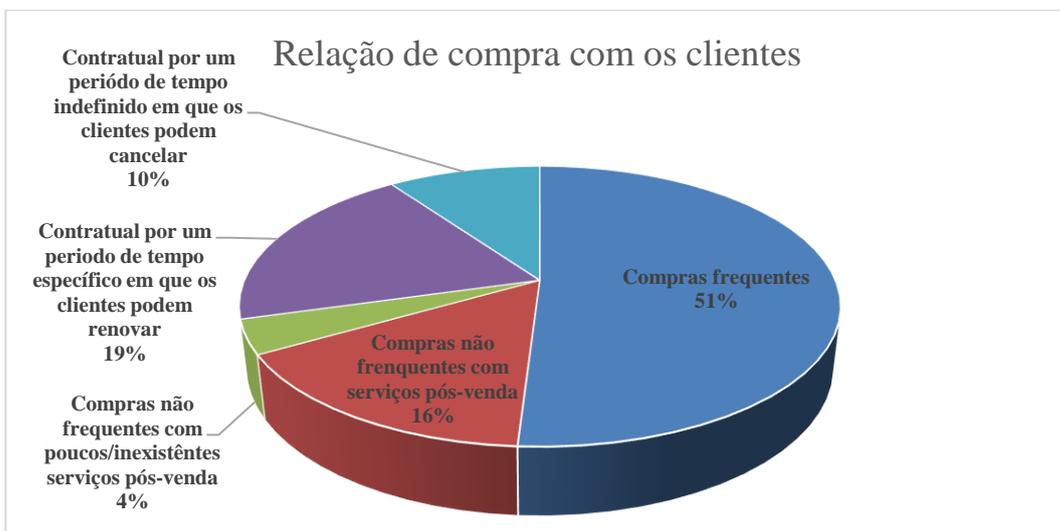


Gráfico 4- Caracterização da amostra por tipo de relação com o cliente

A seguinte pergunta define que tipologia de clientes é que as empresas da amostra têm, sendo que, como podemos observar no gráfico 4, 51% da amostra afirma que os clientes da sua empresa são tanto consumidores finais como empresas organizacionais, seguidamente, 29% dos sujeitos

refere que apenas tem clientes que são consumidores finais, e por fim, 20% da amostra afirma que os seus clientes são apenas empresas e organizações.

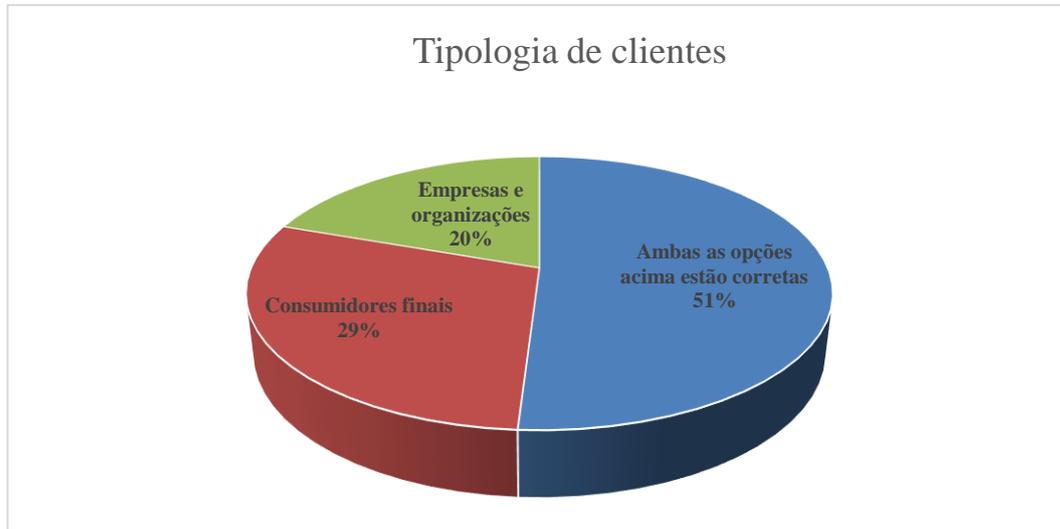


Gráfico 5- Caracterização da amostra por tipologia de clientes

Em relação à idade das empresas da amostra, 66% dos inquiridos refere que a empresa onde trabalha está no mercado há mais de 10 anos, enquanto 16% afirma que a empresa está no mercado entre 2 a 5 anos, 12% refere que está entre 5 a 10 anos e apenas 6% afirma que está há menos de 2 anos.

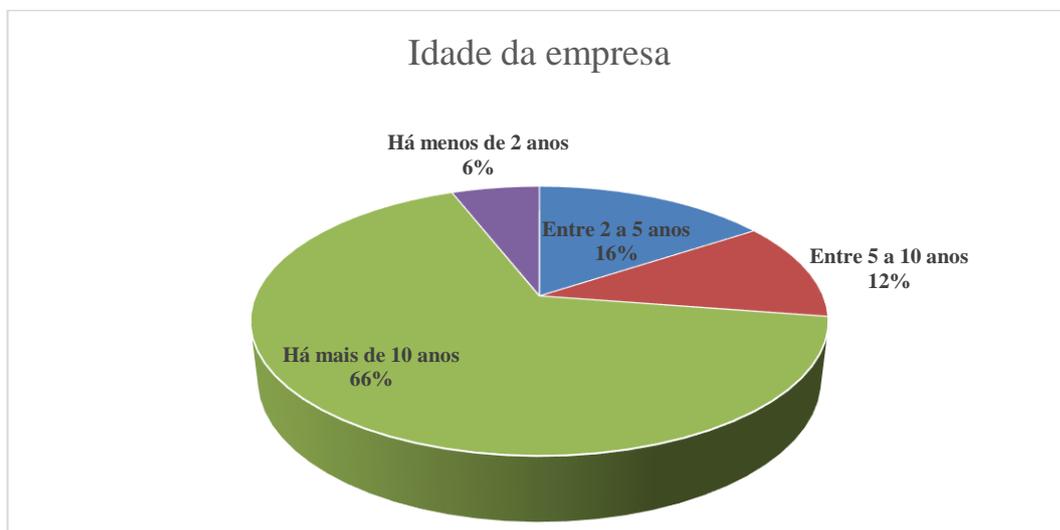


Gráfico 6 - Caracterização da amostra por Idade da empresa

No que diz respeito à influência na decisão de compra, 41% da amostra acredita que os clientes da empresa que representa têm uma escolha individual, ou seja, pouca influência de um grupo, por outro lado, 29% da amostra afirma que as compras dos seus clientes são feitas de maneira organizacional com multiplicas influências envolvidas, e 28% da amostra acredita que os clientes

confiam em recomendações profissionais e por isso são influenciados por elas, por fim, 2% da amostra preferiu não responder a esta questão.

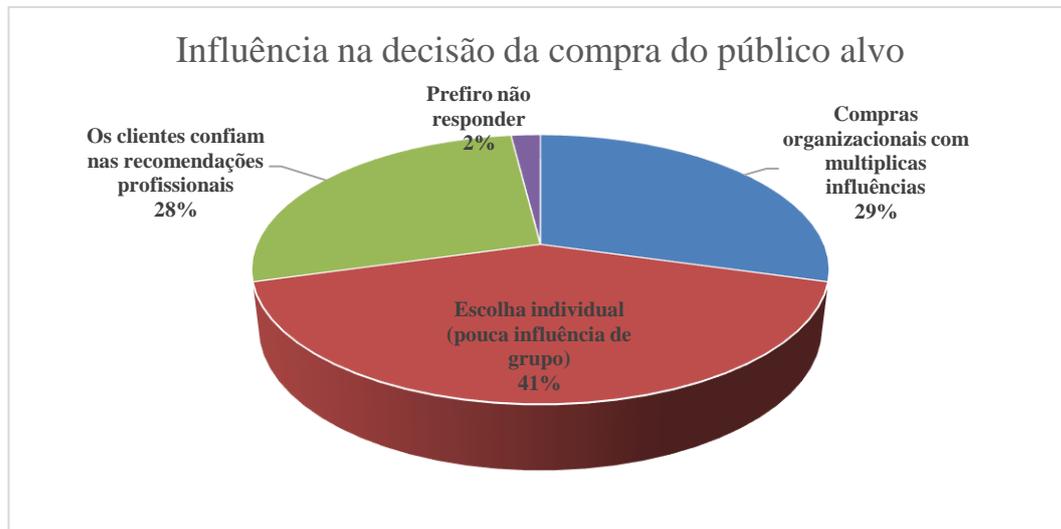


Gráfico 7- Caracterização da amostra por tipo de influência na decisão de compra

De seguida, as empresas também foram categorizadas por total de vendas anuais, onde 35% da amostra afirma estar entre os 500 milhões e 1 bilião, 21% acima dos 3 biliões, 18% entre 1 bilião e 3 biliões, 14% entre 300 a 500 milhões e 10% abaixo dos 300 milhões de euros, por último, 2% da amostra preferiu não responder a esta questão.

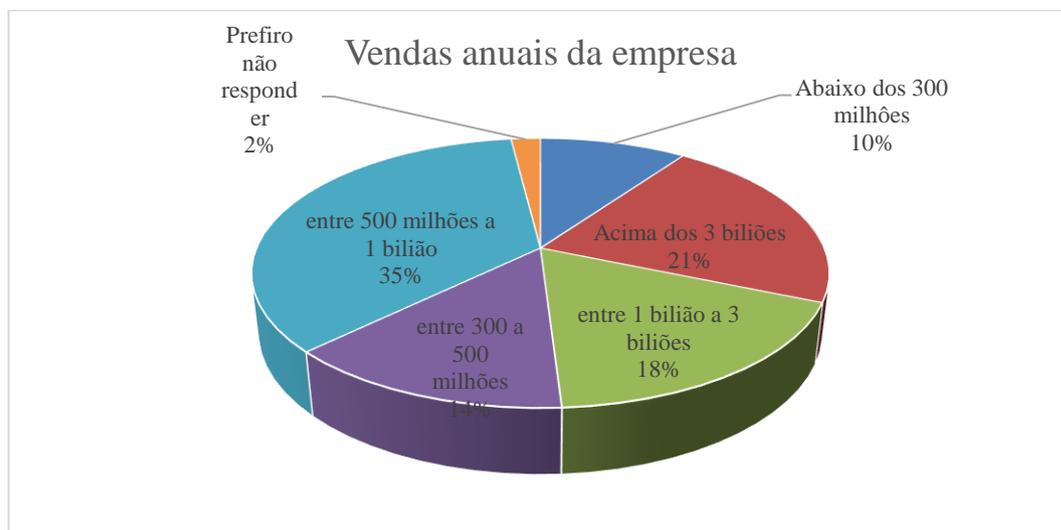


Gráfico 8- Caracterização da amostra por vendas anuais da empresa

Na última questão, 39% dos inquiridos afirma que a taxa de crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos se encontra entre 1% e 3%, 37% da amostra refere uma taxa de crescimento de vendas entre 3% e 10%, enquanto 14% da amostra afirma que a taxa de crescimento da

empresa que representam está acima de 10%, e apenas 6% da amostra refere que a taxa de crescimento está abaixo de 1%, e ainda, 4% da amostra preferiu não responder a esta questão.

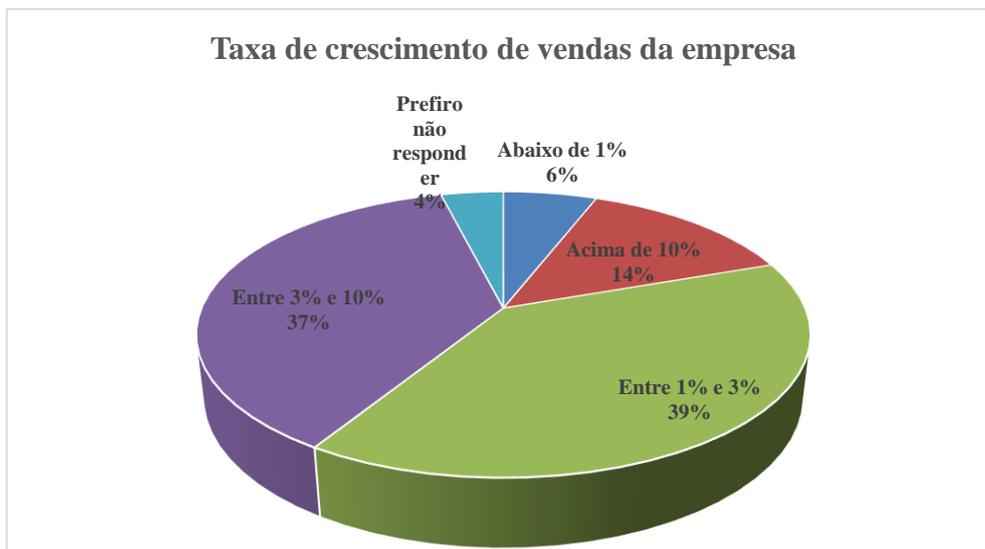


Gráfico 9 - Caracterização da amostra por taxa de crescimento das vendas da empresa

Tendo em consideração todas estas características podemos perceber que a amostra é maioritariamente constituída por sujeitos com o cargo de *Marketing manager* (55%), que trabalham em empresas que pertencem a pelo menos 8 indústrias diferentes, e que maioritariamente também comercializa apenas produtos (59%). Quanto à idade da empresa, a maior parte da amostra afirma que a empresa que representa está no mercado há mais de 10 anos (66%). A amostra também se divide quanto às vendas totais, onde 35% da amostra diz estar entre 500 milhões e 1 bilião de euros, 18% da amostra afirma estar entre 1 bilião e 3 biliões de euros, e 21% da amostra diz estar acima dos 3 biliões de euros, sendo assim estas três categorias fazem com que 74% da amostra esteja entre os 500 milhões de euros e os 3 biliões de euros. No que diz respeito à taxa de crescimento, 39% da amostra afirma que a taxa de crescimento da empresa que representa está entre 1% e 3%, e 37% da amostra afirma que está entre 3% e 10%, somando estas duas categorias, podemos concluir que a maioria da amostra tem um crescimento de vendas entre 1% e 10% (76%).

Em relação à caracterização dos clientes, podemos perceber que a relação com os clientes é maioritariamente definida como compras frequentes (51%), e estes clientes são maioritariamente, empresas e/ou organizações e consumidores finais (51%). Finalmente podemos ainda afirmar que 41% da amostra acredita que aquilo que mais influência na compra do público-alvo é a escolha individual, ou seja, que existe pouca influência de grupo deste processo de escolha.

#### 4.2. Análise dos resultados

Depois de recolhidas todas as respostas ao questionário estas foram automaticamente extraídas da plataforma *Google Forms* para um ficheiro Excel, no qual, os dados foram tratados de maneira a contruir uma base de dados que fosse facilmente transformada num *Dashboard* que permite uma análise dos resultados.

Ao todo foram seleccionados 794 indicadores que divididos pelos 51 sujeitos, constroem uma média de 16 indicadores de avaliação de performance do investimento do Marketing seleccionados por cada profissional em representação de cada empresa.

Na tabela em baixo, encontra-se a frequência absoluta de cada indicador, ou seja, quantos sujeitos é que afirmaram usar o indicador em causa, e também se encontra de igual forma a frequência relativa, que nos mostra a parte percentual da amostra que utiliza cada indicador.

Indicador de Performance	Frequência absoluta	Frequência relativa
Quota de Mercado	45	88,2%
Retorno do Investimento	43	84,3%
Satisfação do Cliente	41	80,4%
Custos Fixos e Variáveis	38	74,5%
Valor Total de Vendas	37	72,5%
Número de Clientes	36	70,6%
Conhecimento da Marca	34	66,7%
Previsão de Vendas	32	62,7%
Crescimento Anual %	31	60,8%
Previsão Potencial de Vendas	30	58,8%
Margem de Contribuição %	30	58,8%
Visualizações	30	58,8%
Custos de Marketing	29	56,9%
Retorno das Vendas	29	56,9%
Target em Lucro	27	52,9%
Hábitos de Compra	25	49,0%
Taxa de Retenção	25	49,0%
Número de Visitas no Website	25	49,0%
Penetração no Mercado	23	45,1%
Número de Visitantes no Website	21	41,2%
Target em Unidades	20	39,2%
<i>Economic Value Added</i>	19	37,3%
Quota de Mercado Relativa	16	31,4%
<i>Break-even de Vendas</i>	16	31,4%
Eficácia da Força de Vendas	14	27,5%
Custo por <i>Click</i>	14	27,5%
Retorno do Investimento do Marketing	13	25,5%
Penetração da Marca	13	25,5%
Custo de Retenção do Cliente	12	23,5%
Custo de Aquisição do Cliente	12	23,5%
Crenças do Consumidor	10	19,6%
Compensações da Equipa Comercial	4	7,8%

Tabela 2- Resultados do inquérito por indicador

O indicador mais usados pelos profissionais que responderam ao inquérito é a Quota de Mercado, com 45 respostas absolutas em 51, portanto 88% da amostra afirma que usam este indicador na análise da performance do Marketing. Segue-se o indicador Retorno do Investimento com 43 respostas absolutas representando 84% da amostra, e em terceiro lugar a Satisfação do Clientes com 41 respostas refletindo 80% da amostra. No fim da tabela, encontra-se o indicador que menos foi selecionado pelos sujeitos, com apenas 4 respostas absolutas que nos indicam que apenas 8% da amostra utiliza este indicador na avaliação da performance do Marketing.

#### 4.2.1. Análise por categoria

Cada uma das categorias pode também ser analisada isoladamente, com o objetivo de perceber qual das categorias de indicadores é que é mais usada. Na tabela 3, encontram-se o número de respostas que os sujeitos deram por cada categoria, sendo que os indicadores da categoria Custo e Margem, foram os que a amostra afirmou usar mais na avaliação da performance no Marketing da empresa que representam. Os indicadores de força de vendas e os indicadores de análise de clientes foram aqueles que obtiveram menos respostas por parte dos sujeitos, com apenas 10,71% da amostra a afirmar utilizar os indicadores desta categoria.

No entanto, as respostas repartem-se pelas categorias com frequências não muito diferentes umas das outras, significando que os indicadores de avaliação do investimento em Marketing utilizados pela amostra são variados, não pertencem apenas a uma tipologia de indicadores, como por exemplo, indicadores financeiros, mas apresentam um equilíbrio entre estes e os indicadores não financeiros.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa
Indicadores de Custo e Margem	113	14,23%
Indicadores de Consumidor	110	13,85%
Indicadores de previsão e de avaliação de novos produtos	110	13,85%
Indicadores de avaliação do retorno financeiro	104	13,10%
Indicadores de Mercado	97	12,22%
Indicadores do impacto do website no negócio	90	11,34%
Indicadores de análise de clientes	85	10,71%
Indicadores de força de vendas	85	10,71%

*Tabela 3- Resultados do inquérito por categoria*

A análise que se segue é mais segmentada, ou seja, delineada pelas características da amostra, isto porque as empresas não têm todas as mesmas características e por esta razão, precisam de indicadores diferentes entre elas para fazer face às suas necessidades (Pauwels, 2015).

Nas tabelas que se seguem a cor verde refere-se aos indicadores que são mais usados, a cor vermelha são os indicadores que não são utilizados, a cor roxa corresponde aos que se destacam

por serem mais usados numa categoria do que na amostra geral e a cor laranja refere-se aos indicadores que se destacam por serem menos usados numa categoria do que na amostra geral

#### 4.2.2. Análise por cargo

No caso específico da característica Cargo, não estamos a segmentar a amostra pelas características da empresa, mas sim a estudar a influência do cargo ou do departamento em que o sujeito trabalha, que poderá existir neste estudo.

Quando analisados os resultados obtidos, se apenas forem selecionados na amostra os Cargos *Marketing Manager, Digital Marketing e Brand Manager*, que são os cargos considerados mais ligados diretamente à operação do Marketing, os resultados não alteram substancialmente, mostrando a influência que estes sujeitos tiveram no estudo, devido a representarem 60% da amostra.

Neste grupo mantiveram-se os 3 indicadores mais escolhidos quando comparamos com a análise geral, com algumas pequenas diferenças: o indicador Quota de Mercado tem uma maior percentagem de respostas (90,3%); o indicador Satisfação do Cliente tem o mesmo número de respostas que o Retorno de investimento, sendo que 80,6%, dos inquiridos com estes cargos afirma utilizar estes indicadores. O indicador Custos de Marketing representa mais 10,8% para este segmento da amostra do que para a amostra em geral, mostrando que estes profissionais têm uma preocupação acentuada com questões de budget de Marketing.

Quando escolhidos o segmento considerado mais financeiro, os resultados mudam substancialmente: ao contrário do segmento anterior, os indicadores mais escolhidos mudam um pouco, começando pelo que ocupa o primeiro lugar, sendo que este deixa de ser a Quota de Mercado que passa a ocupar o 7º lugar na tabela, e passam a ser 4 indicadores que obtiveram o mesmo número de respostas, representando estas 93,3% da amostra segmentada. Estes 4 indicadores são o Valor total das vendas, o Retorno do Investimento, a Margem de Contribuição (%) e a Previsão de Vendas. O indicador que foi menos selecionado por esta parte da amostra foi também, à imagem do segmento anterior e da amostra inteira, o indicador Compensações da Equipa Comercial, mas desta vez este indicador não foi escolhido por nenhum dos sujeitos deste segmento. Acima deste ficou o indicador Retorno do Investimento do Marketing em que apenas 13,3% desta parte da amostra afirmou usá-lo na avaliação da performance do Marketing, ao contrário dos 25,5% da amostra inteira.

No que diz respeito ao cargo Diretor, o indicador Quota de Mercado volta ao primeiro lugar com 100% de respostas, ou seja, todos os sujeitos deste cargo afirmaram que utilizam este indicador

para avaliar a performance do Marketing, com o mesmo número de respostas (100% desta parte da amostra) está também o indicador Satisfação do Cliente. Seguem-se 7 indicadores com 66,7% das respostas, onde estão incluídos os Custos Fixos e Variáveis, o Retorno do Investimento, o Número total de vendas e o Número de Clientes. Estes resultados demonstram uma preocupação por parte de cargos mais elevados e de administração, em avaliar a performance do Marketing, com uma variedade de indicadores financeiros, mas não deixando os indicadores não financeiros de fora desta avaliação.

Indicador de Performance	Cargos de Marketing	Cargos Financeiros	Diretor
Quota de Mercado	90,3%	80,0%	100,0%
Retorno do Investimento	80,6%	93,3%	66,7%
Satisfação do Cliente	80,6%	80,0%	100,0%
Custos Fixos e Variáveis	74,2%	80,0%	66,7%
Valor Total de Vendas	64,5%	93,3%	66,7%
Número de Clientes	74,2%	60,0%	66,7%
Conhecimento da Marca	67,7%	66,7%	33,3%
Previsão de Vendas	51,6%	93,3%	33,3%
Crescimento Anual %	58,1%	66,7%	66,7%
Previsão Potencial de Vendas	51,6%	73,3%	33,3%
Margem de Contribuição %	48,4%	93,3%	0,0%
Visualizações	48,4%	73,3%	66,7%
Custos de Marketing	67,7%	33,3%	33,3%
Retorno das Vendas	54,8%	53,3%	66,7%
Target em Lucro	48,4%	66,7%	0,0%
Hábitos de Compra	54,8%	40,0%	33,3%
Taxa de Retenção	48,4%	53,3%	33,3%
Número de Visitas no Website	48,4%	46,7%	33,3%
Penetração no Mercado	45,2%	53,3%	0,0%
Número de Visitantes no Website	51,6%	20,0%	0,0%
Target em Unidades	41,9%	33,3%	33,3%
<i>Economic Value Added</i>	32,3%	46,7%	33,3%
Quota de Mercado Relativa	25,8%	46,7%	0,0%
<i>Break-even de Vendas</i>	32,3%	26,7%	33,3%
Eficácia da Força de Vendas	32,3%	20,0%	0,0%
Custo por <i>Click</i>	29,0%	26,7%	0,0%
Retorno do Investimento do Marketing	29,0%	13,3%	33,3%
Penetração da Marca	19,4%	33,3%	33,3%
Custo de Retenção do Cliente	22,6%	33,3%	0,0%
Custo de Aquisição do Cliente	19,4%	33,3%	33,3%
Crenças do Consumidor	22,6%	20,0%	0,0%
Compensações da Equipa Comercial	6,5%	0,0%	33,3%

Tabela 4 Resultados do inquérito por cargo

#### 4.2.3. Análise por indústria

Segmentando agora a amostra pela característica da Indústria em que a empresa que cada sujeito representa se insere, temos 8 diferentes indústrias, a Alimentar, a Automóvel, a de Comunicações, a de Eletrónica de Consumo, a Energética, a de Matérias-Primas, a de Mobilidade e finalmente a de Retalho.

Na indústria alimentar, o indicador mais selecionado foi a Quota de Mercado, em que 90% dos sujeitos desta indústria afirma utilizar este indicador. Seguem-se 6 indicadores com o mesmo número de respostas que foram indicados por 80% desta parte da amostra, entre eles, o Retorno das Vendas que tem um impacto grande nesta indústria já que tem mais 20% das respostas quando comparada com a amostra inteira, a Satisfação do Cliente, o Custo do Marketing que têm um efeito igual ao Retorno das Vendas quando comparado com os resultados da amostra inteira, o Retorno do Investimento, o indicador Custos Fixos e Variáveis e o Valor Total de Vendas. Em último lugar, com apenas 10% da amostra a afirmar que usa este indicador, a Compensação da equipa comercial à semelhança das análises anteriores.

Na indústria automóvel, a Satisfação do Cliente tem 100% das respostas desta parte da amostra, seguindo-se a Quota de Mercado com 85,7%. Neste segmento, os indicadores Hábitos de Compra e Quota de Mercado Relativa, não obtiveram nenhuma resposta, sendo os que se encontram em último com 0% de respostas.

Também na indústria das comunicações, a Satisfação do Cliente obteve 100% das respostas dos sujeitos, sendo que, a este indicador se junta também a Quota de Mercado, com os mesmos 100% de respostas. Seguem-se 4 indicadores, todos com 75% de respostas, onde se inclui a Taxa de Retenção que demonstra desta forma ser um indicador importante para esta indústria já que tem mais 20% de respostas neste segmento do que na amostra em geral. Neste caso, existem 7 indicadores que não obtiveram qualquer resposta por parte destes, estes são o Conhecimento da Marca, a Previsão Potencial de Vendas, o Custo por *Click*, o Retorno do Investimento do Marketing, o Custo de Retenção do Cliente, as Crenças do Consumidor e as Compensações da Equipa Comercial.

Na indústria eletrónica de Consumo, a Quota de Mercado volta a ter 100% de respostas, seguindo-se por 5 indicadores com 75% de respostas, entre eles o indicador Visualizações que demonstra ser importante para esta indústria já que tem mais 16% das respostas nesta indústria quando comparado com a amostra total, o mesmo acontece com os indicadores Previsão Potencial de Vendas e Margem de Contribuição (%). Já a Satisfação do Cliente e os Custos Fixos

e Variáveis, descem 30% e 25%, quando comparado com as respostas da amostra total. Outro indicador que se destaca neste segmento, é o Retorno do Investimento do Marketing, que obtém mais 25% das respostas neste segmento do que na amostra total. Nesta indústria, também houve 4 indicadores que não obtiveram nenhuma resposta, entre eles a Penetração no Mercado, a Quota de Mercado Relativa, o *Break-even de Vendas* e a Penetração da Marca. Apesar de todos os sujeitos desta indústria terem afirmado que a Quota de Mercado é utilizada para avaliar a performance do Marketing, também todos deixaram de fora os restantes indicadores da categoria Indicadores de Mercado.

No sector da energia, os resultados mostram que há 3 indicadores que obtiveram 100% de respostas, o Retorno do Investimento, a Satisfação do Cliente e o Valor Total de Vendas, sendo que este último apresenta um aumento de 28% sobre os resultados da amostra total, tornando-se assim um indicador importante de destacar nesta indústria. Os indicadores que foram deixados de fora por este sector foram o *Economic Value Added*, o Retorno do Investimento do Marketing, as Crenças do Consumidor e a Compensação da equipa comercial.

No caso da indústria das matérias-primas, a Quota de Mercado, o Valor Total de Vendas, o Retorno do Investimento e o *Economic Value Added* obtêm 100% das respostas nos sujeitos deste segmento, sendo que o último indicador destaca-se por nesta Indústria ter mais 63% de respostas do que na amostra total, verificando-se assim que poderá ser um indicador bastante recorrente para a avaliação da performance do Marketing nesta indústria. Nenhum dos sujeitos desta indústria selecionou os seguintes indicadores: Custo por *Click*, Retorno do Investimento do Marketing, Penetração da Marca, Custo de Aquisição do Cliente, Crenças do Consumidor, Compensações da Equipa Comercial.

Na indústria da mobilidade, a Quota de Mercado perde 38% das respostas quando comparando com a amostra total, e os indicadores Custos Fixos e Variáveis, Satisfação do Cliente e Retorno do Investimento assumem 100% das respostas dos sujeitos desta indústria. Os indicadores Penetração da Marca e o indicador Compensações da Equipa Comercial voltam a não ser selecionados por nenhum dos profissionais, desta vez, da indústria da mobilidade. No que diz respeito à indústria do retalho, a Quota de Mercado e o Retorno do Investimento voltam a obter 100% das respostas à semelhança de outras indústrias, no entanto os indicadores Conhecimento da Marca e o Número de Visitas no Website também obtiveram 100% de respostas neste segmento, demonstrando serem indicadores característicos desta indústria por apresentarem mais 33% e 51% das respostas respetivamente, quando comparados com a amostra total. Destacam-se

ainda os indicadores Hábitos de Compras, Target em Lucro e Número de Clientes por terem obtido um maior número de respostas neste segmento do que quando comparado com a amostra total. Por outro lado, o indicador Satisfação do Cliente obteve um número menor de respostas neste segmento, descendo assim 14%.

Indicador de Performance	Alimentar	Automóvel	Comunicações	Eletrónica de consumo	Energia	Matérias primas	Mobilidade	Retalho
Quota de Mercado	90,0%	85,7%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	50,0%	100,0%
Retorno do Investimento	80,0%	71,4%	50,0%	75,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Satisfação do Cliente	80,0%	100,0%	100,0%	50,0%	100,0%	60,0%	100,0%	66,7%
Custos Fixos e Variáveis	80,0%	71,4%	75,0%	50,0%	80,0%	80,0%	100,0%	66,7%
Valor Total de Vendas	80,0%	57,1%	75,0%	25,0%	100,0%	100,0%	50,0%	77,8%
Número de Clientes	70,0%	57,1%	75,0%	50,0%	80,0%	60,0%	50,0%	88,9%
Conhecimento da Marca	70,0%	57,1%	0,0%	75,0%	80,0%	80,0%	50,0%	100,0%
Previsão de Vendas	70,0%	57,1%	25,0%	50,0%	80,0%	60,0%	50,0%	77,8%
Crescimento Anual %	70,0%	71,4%	25,0%	50,0%	20,0%	60,0%	75,0%	66,7%
Previsão Potencial de Vendas	40,0%	57,1%	0,0%	75,0%	80,0%	60,0%	75,0%	77,8%
Margem de Contribuição %	70,0%	71,4%	25,0%	75,0%	80,0%	40,0%	25,0%	66,7%
Visualizações	70,0%	42,9%	50,0%	75,0%	60,0%	60,0%	25,0%	55,6%
Custos de Marketing	80,0%	57,1%	25,0%	50,0%	40,0%	20,0%	50,0%	77,8%
Retorno das Vendas	80,0%	57,1%	25,0%	50,0%	80,0%	20,0%	25,0%	66,7%
Target em Lucro	50,0%	42,9%	50,0%	25,0%	60,0%	40,0%	50,0%	88,9%
Hábitos de Compra	70,0%	0,0%	25,0%	25,0%	60,0%	40,0%	50,0%	88,9%
Taxa de Retenção	60,0%	57,1%	75,0%	25,0%	20,0%	40,0%	50,0%	66,7%
Número de Visitas no Website	60,0%	28,6%	25,0%	25,0%	20,0%	20,0%	50,0%	100,0%
Penetração no Mercado	70,0%	28,6%	25,0%	0,0%	60,0%	40,0%	50,0%	44,4%
Número de Visitantes no Website	50,0%	42,9%	50,0%	25,0%	40,0%	20,0%	25,0%	55,6%
Target em Unidades	30,0%	42,9%	50,0%	50,0%	20,0%	60,0%	25,0%	33,3%
<i>Economic Value Added</i>	20,0%	28,6%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	50,0%	22,2%
Quota de Mercado Relativa	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	60,0%	20,0%	25,0%	44,4%
<i>Break-even de Vendas</i>	20,0%	28,6%	25,0%	0,0%	20,0%	40,0%	50,0%	44,4%
Eficácia da Força de Vendas	30,0%	28,6%	25,0%	25,0%	20,0%	20,0%	25,0%	44,4%
Custo por <i>Click</i>	20,0%	28,6%	0,0%	25,0%	40,0%	0,0%	50,0%	55,6%
Retorno do Investimento do Marketing	30,0%	28,6%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	44,4%
Penetração da Marca	40,0%	14,3%	25,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	44,4%
Custo de Retenção do Cliente	30,0%	14,3%	0,0%	25,0%	40,0%	40,0%	25,0%	22,2%
Custo de Aquisição do Cliente	30,0%	28,6%	25,0%	50,0%	20,0%	0,0%	25,0%	22,2%
Crenças do Consumidor	20,0%	28,6%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	22,2%
Compensações da Equipa Comercial	10,0%	14,3%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%

Tabela 5 - Resultados do inquérito por indústria

## 4.2.4. Análise por tipo de vendas

Quando estudamos os resultados a partir do tipo de vendas da empresa podemos observar várias diferenças nos resultados: no segmento que respondeu apenas produtos que é a grande maioria (58,8%), o indicador mais utilizados com 90% de respostas é a Quota de Mercado, por outro lado, no caso de ambos os segmentos dos sujeitos que responderam serviços e mistura entre produtos e serviços, o indicador mais utilizado passa a ser a Satisfação do Cliente com 95,2% de respostas.

Indicador de Performance	Produtos	Serviços	Mistura entre produtos e serviços
Quota de Mercado	90,0%	81,8%	90,0%
Retorno do Investimento	86,7%	81,8%	80,0%
Satisfação do Cliente	70,0%	90,9%	100,0%
Custos Fixos e Variáveis	80,0%	72,7%	60,0%
Valor Total de Vendas	66,7%	81,8%	80,0%
Número de Clientes	73,3%	63,6%	70,0%
Conhecimento da Marca	83,3%	54,5%	30,0%
Previsão de Vendas	63,3%	54,5%	70,0%
Crescimento Anual %	63,3%	54,5%	60,0%
Previsão Potencial de Vendas	70,0%	54,5%	30,0%
Margem de Contribuição %	63,3%	27,3%	80,0%
Visualizações	60,0%	54,5%	60,0%
Custos de Marketing	63,3%	45,5%	50,0%
Retorno das Vendas	73,3%	27,3%	40,0%
Target em Lucro	56,7%	45,5%	50,0%
Hábitos de Compra	50,0%	36,4%	60,0%
Taxa de Retenção	40,0%	54,5%	70,0%
Número de Visitas no Website	46,7%	54,5%	50,0%
Penetração no Mercado	50,0%	45,5%	30,0%
Número de Visitantes no Website	43,3%	27,3%	50,0%
Target em Unidades	40,0%	18,2%	60,0%
<i>Economic Value Added</i>	36,7%	45,5%	30,0%
Quota de Mercado Relativa	30,0%	36,4%	30,0%
<i>Break-even de Vendas</i>	26,7%	36,4%	40,0%
Eficácia da Força de Vendas	26,7%	18,2%	40,0%
Custo por <i>Click</i>	26,7%	27,3%	30,0%
Retorno do Investimento do Marketing	36,7%	9,1%	10,0%
Penetração da Marca	30,0%	18,2%	20,0%
Custo de Retenção do Cliente	23,3%	27,3%	20,0%
Custo de Aquisição do Cliente	23,3%	9,1%	40,0%
Crenças do Consumidor	16,7%	18,2%	30,0%
Compensações da Equipa Comercial	6,7%	0,0%	20,0%

Tabela 6 - Resultados do inquérito por tipo de vendas

As empresas que vendem apenas produtos também obtiveram um valor elevado de respostas (83.3%) no indicador Conhecimento da Marca quando comparado com a amostra total (mais 17%). O mesmo comportamento é também observável nos indicadores Previsão de Vendas

potenciais e o Retorno do Investimento em Marketing, ambos com mais 11% de respostas do que na amostra total.

No caso, das empresas que apenas vendem serviços também é de destacar o facto de acontecer o efeito contrário ao indicador Conhecimento da Marca, descendo assim 12% quando comparado com a amostra total. No segmento que vende tanto serviços como produtos, ainda é mais visível a diferença no indicador Conhecimento da Marca, com menos 37% quando comparado com a amostra total. É ainda destacável que os indicadores Margem de Contribuição (%) e Taxa de Retenção têm um impacto visível neste segmento pois têm mais 21% das respostas do que a amostra total.

#### 4.2.5. Análise por tipo de relação com o cliente

Analisando agora os resultados segmentados a partir da relação que existe com os clientes, onde a maior parte da amostra (51%) afirma que os seus clientes fazem compras frequentes, neste mesmo caso, o indicador mais usado por estes sujeitos é o Retorno do Investimento com 92,3% das respostas, seguido pela Quota de Mercado com 88,5% de respostas e pelo Valor Total de Vendas com 80,8% de respostas.

No caso das empresas que têm clientes que fazem compras não frequentes com serviços pós-vendas o indicador que mais se destaca é as Visualizações que representam 75% de respostas neste segmento, mais 16% do que a amostra total. Neste caso, o único indicador que obteve zero respostas foi a Quota de Mercado Relativa.

Nas empresas que afirmam que a relação entre elas e o cliente é contratual por um período de tempo específico em que o cliente pode renovar, o indicador que mais se destaca é o Custos Fixos e Variáveis com 100% das respostas neste segmento, e 26% mais de respostas do que na amostra total.

E por fim nas empresas em que existe uma relação contratual com o cliente, mas é por um período de tempo definido em que os clientes podem cancelar, os três indicadores mais utilizados são a Quota de Mercado, a Satisfação do Cliente e o Valor Total de Vendas. Destacam-se os indicadores Retorno do Investimento, Margem de Contribuição (%), Retorno de vendas, Target em Lucro, Previsão de Vendas, Custos Fixos e Variáveis, Crescimentos anual (%), Previsão Potencial de Vendas, Visualizações e por fim Custos de Marketing, por terem menor taxa de utilização por este segmento quando comparado com a amostra total.

Indicador de Performance	Compras frequentes	Compras não frequentes com serviços pós-venda	Compras não frequentes com poucos/inexistentes serviços pós-venda	Contratual por um período de tempo específico em que os clientes podem renovar	Contratual por um período de tempo indefinido em que os clientes podem cancelar
Quota de Mercado	88,5%	87,5%	50,0%	90,0%	100,0%
Retorno do Investimento	92,3%	75,0%	100,0%	80,0%	60,0%
Satisfação do Cliente	73,1%	75,0%	100,0%	90,0%	100,0%
Custos Fixos e Variáveis	80,8%	50,0%	100,0%	100,0%	20,0%
Valor Total de Vendas	80,8%	37,5%	50,0%	70,0%	100,0%
Número de Clientes	80,8%	62,5%	100,0%	50,0%	60,0%
Conhecimento da Marca	80,8%	62,5%	100,0%	30,0%	60,0%
Previsão de Vendas	76,9%	50,0%	50,0%	50,0%	40,0%
Crescimento Anual %	61,5%	62,5%	100,0%	70,0%	20,0%
Previsão Potencial de Vendas	61,5%	62,5%	100,0%	60,0%	20,0%
Margem de Contribuição %	69,2%	62,5%	0,0%	50,0%	40,0%
Visualizações	61,5%	75,0%	50,0%	60,0%	20,0%
Custos de Marketing	69,2%	50,0%	100,0%	40,0%	20,0%
Retorno das Vendas	73,1%	37,5%	100,0%	30,0%	40,0%
Target em Lucro	61,5%	25,0%	0,0%	70,0%	40,0%
Hábitos de Compra	69,2%	12,5%	50,0%	20,0%	60,0%
Taxa de Retenção	46,2%	25,0%	50,0%	70,0%	60,0%
Número de Visitas no Website	61,5%	12,5%	50,0%	40,0%	60,0%
Penetração no Mercado	61,5%	12,5%	50,0%	30,0%	40,0%
Número de Visitantes no Website	50,0%	25,0%	0,0%	30,0%	60,0%
Target em Unidades	42,3%	25,0%	0,0%	50,0%	40,0%
<i>Economic Value Added</i>	30,8%	25,0%	50,0%	60,0%	40,0%
Quota de Mercado Relativa	42,3%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%
<i>Break-even de Vendas</i>	30,8%	25,0%	50,0%	30,0%	40,0%
Eficácia da Força de Vendas	30,8%	25,0%	0,0%	40,0%	0,0%
Custo por <i>Click</i>	30,8%	25,0%	50,0%	30,0%	0,0%
Retorno do Investimento do Marketing	30,8%	37,5%	50,0%	10,0%	0,0%
Penetração da Marca	38,5%	12,5%	0,0%	10,0%	20,0%
Custo de Retenção do Cliente	26,9%	12,5%	0,0%	30,0%	20,0%
Custo de Aquisição do Cliente	23,1%	37,5%	0,0%	20,0%	20,0%
Crenças do Consumidor	19,2%	12,5%	50,0%	20,0%	20,0%
Compensações da Equipa Comercial	7,7%	12,5%	0,0%	10,0%	0,0%

Tabela 7- Resultados do inquérito por tipo de relação com o cliente

## 4.2.6. Análise por tipologia de cliente

Quanto à segmentação por tipologia de cliente, a grande maioria da amostra (51%) afirmou que os seus clientes era tanto consumidores finais como empresas e organizações, neste sentido, os resultados para esta segmentação são bastante concordantes com a amostra geral, destacando-se o indicador Previsão Potencial de Vendas com mais 10% das respostas do que a amostra total, a Penetração da Marca com mais 13% e o indicador Crenças do Consumidor com mais 11%. Por outro lado, o indicador *Economic Value Added* obteve menos 14% de respostas quando comparado com a amostra total.

Indicador de Performance	Consumidores finais	Empresas e organizações	Ambas as opções acima estão corretas
Quota de Mercado	86,7%	90,0%	88,5%
Retorno do Investimento	86,7%	70,0%	88,5%
Satisfação do Cliente	86,7%	60,0%	84,6%
Custos Fixos e Variáveis	66,7%	70,0%	80,8%
Valor Total de Vendas	66,7%	90,0%	69,2%
Número de Clientes	86,7%	70,0%	61,5%
Conhecimento da Marca	66,7%	50,0%	73,1%
Previsão de Vendas	60,0%	60,0%	65,4%
Crescimento Anual %	40,0%	70,0%	69,2%
Previsão Potencial de Vendas	46,7%	50,0%	69,2%
Margem de Contribuição %	40,0%	70,0%	65,4%
Visualizações	60,0%	50,0%	61,5%
Custos de Marketing	60,0%	30,0%	65,4%
Retorno das Vendas	66,7%	60,0%	50,0%
Target em Lucro	46,7%	50,0%	57,7%
Hábitos de Compra	66,7%	30,0%	46,2%
Taxa de Retenção	80,0%	20,0%	42,3%
Número de Visitas no Website	60,0%	20,0%	53,8%
Penetração no Mercado	46,7%	20,0%	53,8%
Número de Visitantes no Website	40,0%	30,0%	46,2%
Target em Unidades	40,0%	40,0%	38,5%
<i>Economic Value Added</i>	46,7%	60,0%	23,1%
Quota de Mercado Relativa	33,3%	30,0%	30,8%
<i>Break-even de Vendas</i>	33,3%	20,0%	34,6%
Eficácia da Força de Vendas	33,3%	10,0%	30,8%
Custo por <i>Click</i>	53,3%	0,0%	23,1%
Retorno do Investimento do Marketing	40,0%	0,0%	26,9%
Penetração da Marca	20,0%	0,0%	38,5%
Custo de Retenção do Cliente	6,7%	30,0%	30,8%
Custo de Aquisição do Cliente	20,0%	10,0%	30,8%
Crenças do Consumidor	13,3%	0,0%	30,8%
Compensações da Equipa Comercial	20,0%	0,0%	3,8%

Tabela 8- Resultados do inquérito por tipo de cliente

No caso do segmento de empresas que apenas tem como clientes consumidores finais, os indicadores mais usados também estão em concordância com aqueles que são mais utilizados pela amostra total, destacando-se o indicador Número de Clientes com mais 16% de respostas e o indicador Taxa de Retenção com mais 31% de respostas.

Nas empresas que vendem apenas para outras empresas e/ou organizações, destacam-se os indicadores Valor Total de Vendas com mais 18% de respostas que a amostra total, o *Economic Value Added* com mais 23% de respostas, o Retorno do Investimento que apresenta menos 14% de respostas e a Satisfação do Cliente que representa menos 20% das respostas.

#### 4.2.7. Análise por idade da empresa

Estudando agora os resultados agrupando a amostra por idades, onde a maioria tem mais de 10 anos (66,7%), o indicador Quota de Mercado é o que tem mais peso (94,1%) nas respostas deste segmento da amostra. Segue-se o Retorno do Investimento, a Satisfação do Cliente e o Valor Total de Vendas. Este segmento influencia muito a amostra total por ser grande parte dela, fazendo com que os resultados não sejam muito diferentes.

As empresas que estão no mercado entre 5 e 10 anos, já revelam algumas diferenças como um maior uso do indicador Retorno do Investimento com 100% dos sujeitos deste segmento a selecionarem este indicador, e também o Número de Clientes, o Conhecimento da Marca e as Visualizações com 83,3% de respostas. A Quota de Mercado Relativa e o *Break-even de Vendas* não obtiveram respostas por parte deste segmento da amostra.

As empresas que têm entre 2 a 5 anos, voltam a escolher mais vezes a Quota de Mercado (87,5% das respostas) e neste caso é o Retorno das Vendas que tem um número de respostas considerável assim como os Custos do Marketing (75% das respostas) quando comparados com as outras análises. Contrariamente, apenas 50% deste segmento da amostra afirma usar o Retorno no investimento e apenas 37,5% afirmou usar o indicador Crescimento Anual (%), ou seja, para ambos os indicadores menos 22% do que a percentagem das respostas da amostra total.

Para as empresas mais jovens, com menos de 2 anos os resultados apresentam 7 indicadores que obtiveram 100% de respostas, entre eles, os Custos de Marketing, a Satisfação do Cliente, os Custos Fixos e Variáveis, o Conhecimento da Marca, a Previsão Potencial de Vendas, o Crescimento Anual (%) e o Retorno do Investimento. Neste caso, a Quota de Mercado apenas é utilizada por 66,7% dos sujeitos desta parte da amostra.

Indicador de Performance	Há mais de 10 anos	Entre 5 a 10 anos	Entre 2 a 5 anos	Há menos de 2 anos
Quota de Mercado	94,1%	66,7%	87,5%	66,7%
Retorno do Investimento	85,3%	100,0%	62,5%	100,0%
Satisfação do Cliente	82,4%	66,7%	75,0%	100,0%
Custos Fixos e Variáveis	73,5%	66,7%	75,0%	100,0%
Valor Total de Vendas	82,4%	66,7%	50,0%	33,3%
Número de Clientes	67,6%	83,3%	75,0%	66,7%
Conhecimento da Marca	61,8%	83,3%	62,5%	100,0%
Previsão de Vendas	73,5%	50,0%	25,0%	66,7%
Crescimento Anual %	61,8%	66,7%	37,5%	100,0%
Previsão Potencial de Vendas	58,8%	50,0%	50,0%	100,0%
Margem de Contribuição %	76,5%	33,3%	25,0%	0,0%
Visualizações	52,9%	83,3%	62,5%	66,7%
Custos de Marketing	47,1%	66,7%	75,0%	100,0%
Retorno das Vendas	52,9%	50,0%	75,0%	66,7%
Target em Lucro	55,9%	50,0%	62,5%	0,0%
Hábitos de Compra	55,9%	33,3%	25,0%	66,7%
Taxa de Retenção	50,0%	50,0%	37,5%	66,7%
Número de Visitas no Website	55,9%	33,3%	37,5%	33,3%
Penetração no Mercado	50,0%	50,0%	25,0%	33,3%
Número de Visitantes no Website	41,2%	33,3%	50,0%	33,3%
Target em Unidades	41,2%	33,3%	37,5%	33,3%
<i>Economic Value Added</i>	32,4%	50,0%	50,0%	33,3%
Quota de Mercado Relativa	44,1%	0,0%	12,5%	0,0%
<i>Break-even de Vendas</i>	38,2%	0,0%	25,0%	33,3%
Eficácia da Força de Vendas	26,5%	50,0%	25,0%	0,0%
Custo por <i>Click</i>	20,6%	50,0%	37,5%	33,3%
Retorno do Investimento do Marketing	14,7%	50,0%	37,5%	66,7%
Penetração da Marca	26,5%	33,3%	12,5%	33,3%
Custo de Retenção do Cliente	26,5%	33,3%	12,5%	0,0%
Custo de Aquisição do Cliente	26,5%	16,7%	12,5%	33,3%
Crenças do Consumidor	20,6%	16,7%	25,0%	0,0%
Compensações da Equipa Comercial	2,9%	16,7%	12,5%	33,3%

Tabela 9- Resultados do inquérito por idade da empresa

#### 4.2.8. Análise por tipo de influência na decisão da compra

Passando para a seguinte característica da amostra em estudo, a influência na decisão de compra do público alvo, 85,7% do segmento que afirmou que a escolha era individual, ou seja, com pouca influência de grupo, escolheu os indicadores Retorno no investimento, Quota de Mercado e Satisfação do Cliente, sendo estes os indicadores mais escolhidos por este grupo de sujeitos. Este segmento também se encontra muito em linha com a amostra total, tendo algumas nuances como o indicador Número de visitas ao website que foi escolhido 66,7%, mais 18% que a amostra total.

No que diz respeito às compras organizacionais, destaca-se o facto do indicador Satisfação do Cliente ser usado apenas em 66,7% das empresas, menos 14% do que nas empresas da amostra total. Por fim, nas empresas onde os clientes confiam nas recomendações profissionais, o

indicador Satisfação do Cliente volta a desempenhar um papel importante, sendo que 85,7% assumem usá-lo para avaliar a performance do Marketing.

Indicador de Performance	Escolha individual (pouca influência de grupo)	Compras organizacionais com múltiplas influências	Os clientes confiam nas recomendações profissionais
Quota de Mercado	85,7%	93,3%	85,7%
Retorno do Investimento	85,7%	86,7%	78,6%
Satisfação do Cliente	85,7%	66,7%	85,7%
Custos Fixos e Variáveis	76,2%	86,7%	64,3%
Valor Total de Vendas	76,2%	86,7%	50,0%
Número de Clientes	66,7%	73,3%	71,4%
Conhecimento da Marca	61,9%	66,7%	71,4%
Previsão de Vendas	61,9%	66,7%	57,1%
Crescimento Anual %	66,7%	53,3%	57,1%
Previsão Potencial de Vendas	57,1%	60,0%	57,1%
Margem de Contribuição %	52,4%	66,7%	57,1%
Visualizações	61,9%	60,0%	50,0%
Custos de Marketing	66,7%	46,7%	57,1%
Retorno das Vendas	66,7%	53,3%	42,9%
Target em Lucro	61,9%	66,7%	28,6%
Hábitos de Compra	61,9%	53,3%	28,6%
Taxa de Retenção	61,9%	46,7%	28,6%
Número de Visitas no Website	66,7%	33,3%	35,7%
Penetração no Mercado	47,6%	40,0%	42,9%
Número de Visitantes no Website	52,4%	40,0%	28,6%
Target em Unidades	42,9%	46,7%	28,6%
<i>Economic Value Added</i>	28,6%	53,3%	35,7%
Quota de Mercado Relativa	33,3%	40,0%	21,4%
<i>Break-even de Vendas</i>	38,1%	33,3%	14,3%
Eficácia da Força de Vendas	33,3%	26,7%	21,4%
Custo por <i>Click</i>	28,6%	26,7%	28,6%
Retorno do Investimento do Marketing	28,6%	6,7%	42,9%
Penetração da Marca	23,8%	26,7%	21,4%
Custo de Retenção do Cliente	28,6%	33,3%	7,1%
Custo de Aquisição do Cliente	28,6%	26,7%	14,3%
Crenças do Consumidor	19,0%	13,3%	28,6%
Compensações da Equipa Comercial	14,3%	0,0%	7,1%

Tabela 10- Resultados do inquérito por tipo de influência na decisão da compra

## 4.2.9. Análise por vendas anuais totais

Quanto à segmentação das empresas definida pelas vendas totais que estas geram em euros, 100% dos sujeitos que representam as empresas que geram mais vendas (acima dos 3 biliões), afirmam que utilizam o indicador Valor Total de Vendas para avaliar a performance do Marketing, seguindo-se os indicadores Retorno do Investimento e Satisfação do Cliente com 90,9% de respostas.

Indicador de Performance	Acima dos 3 biliões	entre 1 bilião a 3 biliões	entre 500 milhões a 1 bilião	entre 300 a 500 milhões	Abaixo dos 300 milhões
Quota de Mercado	81,8%	88,9%	88,9%	100,0%	80,0%
Retorno do Investimento	90,9%	88,9%	88,9%	71,4%	60,0%
Satisfação do Cliente	90,9%	88,9%	66,7%	71,4%	100,0%
Custos Fixos e Variáveis	81,8%	66,7%	72,2%	85,7%	60,0%
Valor Total de Vendas	100,0%	55,6%	72,2%	57,1%	60,0%
Número de Clientes	72,7%	77,8%	77,8%	42,9%	60,0%
Conhecimento da Marca	54,5%	44,4%	83,3%	100,0%	40,0%
Previsão de Vendas	81,8%	55,6%	55,6%	71,4%	40,0%
Crescimento Anual %	54,5%	33,3%	77,8%	57,1%	60,0%
Previsão Potencial de Vendas	45,5%	44,4%	66,7%	71,4%	60,0%
Margem de Contribuição %	72,7%	55,6%	61,1%	42,9%	40,0%
Visualizações	63,6%	77,8%	55,6%	57,1%	40,0%
Custos de Marketing	63,6%	33,3%	61,1%	85,7%	20,0%
Retorno das Vendas	27,3%	44,4%	72,2%	71,4%	60,0%
Target em Lucro	72,7%	55,6%	44,4%	57,1%	20,0%
Hábitos de Compra	72,7%	44,4%	50,0%	42,9%	20,0%
Taxa de Retenção	54,5%	55,6%	44,4%	28,6%	60,0%
Número de Visitas no Website	54,5%	44,4%	44,4%	57,1%	40,0%
Penetração no Mercado	54,5%	33,3%	44,4%	42,9%	40,0%
Número de Visitantes no Website	45,5%	33,3%	38,9%	42,9%	40,0%
Target em Unidades	45,5%	33,3%	44,4%	28,6%	20,0%
<i>Economic Value Added</i>	27,3%	55,6%	38,9%	42,9%	20,0%
Quota de Mercado Relativa	54,5%	33,3%	22,2%	42,9%	0,0%
<i>Break-even de Vendas</i>	36,4%	11,1%	33,3%	28,6%	40,0%
Eficácia da Força de Vendas	36,4%	33,3%	22,2%	28,6%	0,0%
Custo por <i>Click</i>	18,2%	44,4%	27,8%	14,3%	20,0%
Retorno do Investimento do Marketing	18,2%	11,1%	33,3%	57,1%	0,0%
Penetração da Marca	45,5%	11,1%	33,3%	14,3%	0,0%
Custo de Retenção do Cliente	27,3%	0,0%	22,2%	57,1%	0,0%
Custo de Aquisição do Cliente	27,3%	22,2%	27,8%	14,3%	0,0%
Crenças do Consumidor	36,4%	0,0%	11,1%	28,6%	20,0%
Compensações da Equipa Comercial	0,0%	22,2%	5,6%	0,0%	0,0%

Tabela 11- Resultados do inquérito por vendas anuais totais

Já nas empresas que geram entre 1 bilião a 3 biliões de euros, apenas 55,6% dos inquiridos afirma usar o indicador Valor Total de Vendas, sendo que, os resultados favorecem os indicadores Retorno do Investimento, Quota de Mercado e Satisfação do Cliente, dado que 88,9% desta parte da amostra afirmou utilizar estes indicadores para a avaliação do Marketing na empresa onde trabalha.

Nas empresas que geram entre 500 milhões a 1 bilião de vendas, o indicador Satisfação do Cliente apenas é utilizado por 66,7% desta parte da amostra, sendo que, os indicadores Conhecimento da Marca e Crescimento Anual (%) têm uma maior importância para este segmento, sendo que obtiveram mais 17% de respostas nesta parte da amostra do que na amostra total.

No que diz respeito às empresas que geram entre 300 milhões a 500 milhões de euros, 100% desta parte da amostra afirmou utilizar os indicadores Quota de Mercado e Conhecimento da Marca, seguem-se com 85,7% de respostas os indicadores Custos de Marketing e Custos Fixos e Variáveis.

Finalmente, no caso das empresa que geram menos vendas (abaixo de 300 milhões), 100% desta parte da amostra afirma utilizar o indicador Satisfação do Cliente, 80% respondeu que utiliza o indicador Quota de Mercado, e 7 dos indicadores em estudo não obtiveram qualquer resposta, entre eles a Quota de Mercado Relativa, a Eficácia da Força de Vendas , o Retorno do Investimento do Marketing, a Penetração da Marca, o Custo de Retenção do Cliente, o Custo de Aquisição do Cliente e as Compensações da Equipa Comercial.

#### 4.2.10. Análise por taxa de crescimento

Concluindo a análise segmentada com a última característica, a Taxa de Crescimento da empresa nos últimos 3 anos, os resultados indicam que 100% da parte da amostra que referiu um crescimento acima de 10%, indicou a Satisfação do Cliente como um indicador de avaliação da performance do Marketing, enquanto os seis seguintes indicadores foram selecionados por 85,7%, entre eles, a Previsão de Vendas, os Custos Fixos e Variáveis, o Retorno do Investimentos e o Valor Total de Vendas. De referir que os indicadores Retorno do Investimento do Marketing e Compensações da Equipa Comercial não obtiveram nenhuma resposta por parte deste segmento.

As empresas que apresentam um crescimento entre 3% e 10%, destacam a Quota de Mercado, com 94,7% de respostas, e os indicadores Retorno do Investimento, Valor Total de Vendas e Margem de Contribuição (%) com 84,2% de respostas.

A Quota de Mercado é também o indicador mais selecionado no caso do segmento das empresas que apresentam uma taxa de crescimento entre 1% e 3%, com 90% desta parte da amostra a afirmar que utiliza este indicador. Também se destaca, com 85% de respostas, o indicador Número de Clientes.

Por fim nas empresas que têm uma taxa de crescimento abaixo de 1%, destacam-se principalmente os indicadores Custos Fixos e Variáveis com 100% de respostas, e ainda os indicadores que não obtiveram nenhuma resposta, entre eles, a Margem de Contribuição (%), os Hábitos de Compra, a Quota de Mercado Relativa, o *Break-even de Vendas*, o Custo de Retenção do Cliente, o Custo de Aquisição do Cliente e por fim, as Compensações da Equipa Comercial. Neste segmento também se destaca o fato da Quota de Mercado apenas ter sido escolhida por 33,3% dos profissionais, menos 54,9 % do que a amostra total.

Indicador de Performance	Acima de 10%	Entre 3% e 10%	Entre 1% e 3%	Abaixo de 1%
Quota de Mercado	85,7%	94,7%	90,0%	33,3%
Retorno do Investimento	85,7%	84,2%	80,0%	100,0%
Satisfação do Cliente	100,0%	78,9%	75,0%	66,7%
Custos Fixos e Variáveis	85,7%	73,7%	65,0%	100,0%
Valor Total de Vendas	85,7%	84,2%	60,0%	33,3%
Número de Clientes	57,1%	57,9%	85,0%	66,7%
Conhecimento da Marca	57,1%	63,2%	75,0%	66,7%
Previsão de Vendas	85,7%	73,7%	45,0%	33,3%
Crescimento Anual %	57,1%	57,9%	70,0%	33,3%
Previsão Potencial de Vendas	71,4%	47,4%	70,0%	33,3%
Margem de Contribuição %	57,1%	84,2%	45,0%	0,0%
Visualizações	14,3%	52,6%	75,0%	66,7%
Custos de Marketing	28,6%	42,1%	75,0%	66,7%
Retorno das Vendas	57,1%	57,9%	55,0%	66,7%
Target em Lucro	57,1%	47,4%	60,0%	33,3%
Hábitos de Compra	71,4%	47,4%	50,0%	0,0%
Taxa de Retenção	42,9%	73,7%	30,0%	33,3%
Número de Visitas no Website	71,4%	47,4%	35,0%	66,7%
Penetração no Mercado	71,4%	42,1%	35,0%	66,7%
Número de Visitantes no Website	42,9%	36,8%	50,0%	33,3%
Target em Unidades	42,9%	36,8%	45,0%	33,3%
<i>Economic Value Added</i>	42,9%	36,8%	35,0%	66,7%
Quota de Mercado Relativa	42,9%	31,6%	30,0%	0,0%
<i>Break-even de Vendas</i>	57,1%	31,6%	30,0%	0,0%
Eficácia da Força de Vendas	14,3%	36,8%	25,0%	33,3%
Custo por <i>Click</i>	28,6%	31,6%	20,0%	33,3%
Retorno do Investimento do Marketing	0,0%	15,8%	40,0%	66,7%
Penetração da Marca	28,6%	15,8%	35,0%	33,3%
Custo de Retenção do Cliente	28,6%	36,8%	15,0%	0,0%
Custo de Aquisição do Cliente	14,3%	31,6%	20,0%	0,0%
Crenças do Consumidor	14,3%	21,1%	20,0%	33,3%
Compensações da Equipa Comercial	0,0%	10,5%	10,0%	0,0%

Tabela 12- Resultados do inquérito por taxa de crescimento

#### 4.2.11. Análise final

Depois de analisados os resultados de todos os segmentos que foram identificados neste estudo, as combinações de indicadores de cada um demonstraram que apesar de existir alguns principais indicadores em comum, as combinações acabam por ser variadas e diferentes. Estas diferenças acontecem porque às diferentes características das empresas fazem com que não exista um conjunto de métricas ideais, mas sim métricas diferentes que podem ser usadas dependendo da informação e dos dados que são necessários para tomar as decisões de cada empresa realmente necessita (Pauwels, 2015) e também podendo depender dos problemas que a empresa enfrenta num determinado momento (Kotler e Keller, 2012).

Tal como na obra de Farris *et al.* (2010) os resultados dos inquéritos indicam que métricas financeiras são as mais utilizadas em muitos dos segmentos e numa análise mais geral quando comparadas com métricas mais dedicadas apenas ao Marketing. O autor justifica este resultado principalmente porque as métricas financeiras acabam por ser as mais comuns em todos os tipos de negócios (Farris *et al.*, 2010) mas outra razão válida é também porque a linguagem mais universal dentro da empresa é uma linguagem financeira (Jordan *et al.*, 2011).

No entanto, as métricas não financeiras não são esquecidas pelos profissionais de Marketing, destacando assim indicadores como a Satisfação do Cliente e a Quota de Mercado. Estes indicadores poderão estar relacionados com empresas que pretendem uma análise mais a longo prazo pois são indicadores que medem o valor da marca e não refletem apenas o lucro e os custos relacionados com as vendas como os indicadores financeiros (Ambler *et al.*, 2004).

É também de destacar que alguns indicadores como as Compensações da Equipa Comercial apresentam uma baixa taxa de usabilidade tanto nos resultados gerais como em vários segmentos. Uma explicação para este resultado poderá ser o facto das empresas não terem acesso a informações (a um preço razoável) ou não ser muito fácil de calcular certos indicadores que poderiam ser bastante importantes no seu negócio. Por esta razão, estes indicadores acabam por não ser utilizados nas empresas (Farris *et al.*, 2010).

No caso do indicador Retorno do Investimento do Marketing isto também poderá acontecer, porque apesar de ser um indicador importante e direcionado para avaliar o investimento em Marketing, torna-se difícil de calcular devido à dificuldade que as empresas têm em definir uma base de vendas num ambiente de negócio onde o Marketing já é bastante dinâmico e ativo.

## 5. Conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura

### 5.1. Conclusões

A grande dinâmica e competição no mercado português leva a que todas as vertentes de gestão sejam uma importante ajuda para melhorar a performance da empresa e garantir a sua estabilidade no mercado. Por esta razão, cada vez mais as empresas vão querer analisar o investimento que é feito na atividade de Marketing, de maneira a perceber que investimentos geram mais vendas para a empresa. É neste contexto que surge a necessidade de escolher indicadores que sejam capazes de avaliar a performance do Marketing de uma empresa.

Para investigar quais estes indicadores foi realizado um inquérito às empresas pertencentes à 28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017) sobre os indicadores de gestão que estas utilizam para avaliar a performance das suas atividades de Marketing. A amostra obtida é maioritariamente constituída (55%) por profissionais com o cargo de *Marketing Manager*, que representam empresas de pelo menos 8 indústrias diferentes, mas maioritariamente só comercializam produtos (59%). Na maioria (66%) são empresas com mais de 10 anos, pelo que já estão estabelecidas no mercado. De referir que 35% da amostra tem vendas anuais entre 500 milhões e 1 bilião de euros e a taxa de crescimento das vendas de 39% da amostra encontra-se entre 3% e 10%.

Ainda é de referir que 51% da amostra acredita que afirma que os seus clientes fazem compras frequentemente e que são consumidores finais e empresas. Ainda 41% dos profissionais afirma que a escolha individual é a que mais influencia o processo de compra.

Os indicadores que foram mais escolhidos foram a Quota de Mercado com (88,2%), o Retorno do investimento (84,3%) e a Satisfação do Cliente (80,4%). No entanto, é importante consolidar que deve existir uma combinação de indicadores que estejam adaptados às características e necessidades de cada empresa.

Nestas combinações de indicadores podem surgir indicadores de diferentes categorias e podem ser métricas financeiras ou métricas não financeiras, demonstrando a preocupação das empresas em considerar indicadores tanto de curto prazo e de retorno financeiro como também em abordar de forma idêntica os indicadores que permitem avaliar o valor da marca e a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Embora, alguns dos indicadores em estudo sejam utilizados pela grande maioria da amostra e dos diferentes subgrupos da amostra, também é possível perceber ao longo da análise dos diferentes segmentos que a combinação de indicadores usados vai mudando conforme mudam as suas características, sendo que, em alguns casos, existem mesmo indicadores que não são utilizados para uma certa parte da amostra, ou por outro lado, indicadores que são utilizados quase só por essa parte da amostra.

Alguns exemplos encontrados ao longo do estudo, que refletem as diferentes necessidades das empresas dependendo das suas características são:

No caso da análise segmentada pelos cargos dos inquiridos, é visível que os cargos mais virados para o marketing escolheram mais o indicador Quota de Mercado, enquanto os cargos mais financeiros preferiram escolher com mais frequência o indicador Retorno do Investimento. No caso do cargo de direção, o indicador mais escolhido foi novamente a Quota de Mercado, mas seguem-se vários indicadores que se destacam por apresentarem uma taxa de resposta mais elevada neste segmento do que nos outros. Estes resultados demonstram uma preocupação por parte de cargos mais elevados e de administração, em avaliar a performance do Marketing com diferentes tipos de indicadores.

Na análise segmentada pela indústria onde se insere cada empresa, algumas destacam mais os indicadores de vendas no caso do sector da Energia e das Matérias primas, outras destacam indicadores de custo e rentabilidade como é o caso da indústria Alimentar, Eletrónica de Consumo e Mobilidade, e outras focam-se mais em indicadores de consumidores como é o caso da indústria Automóvel, das Comunicações e do Retalho.

Na segmentação por tipo de vendas, no caso das empresas que vendem apenas produtos destacam-se indicadores de marca e financeiros ao contrário das empresas que apenas comercializam serviços que tendem a focar-se mais em indicadores de consumidor. Por fim, nas empresas que comercializam produtos e serviços existe uma grande variedade de indicadores escolhidos.

Na análise segmentada pelo tipo de relação com o cliente, foi observado que os indicadores de vendas e custo são mais utilizados pelas empresas em que os clientes fazem compras frequentes e também compras contratuais (dos dois tipos existentes neste estudo). Os indicadores mais focados no consumidor foram mais escolhidos por empresas em que os clientes fazem compras não frequentes.

Quando a amostra é segmentada pela tipologia de cliente, conclui-se que as empresas que apenas vendem a consumidores, naturalmente, se focam mais em indicadores de clientes, ao contrário das empresas vendem a outras empresas, que se focam em indicadores mais de vendas e financeiros.

Na segmentação pela idade da empresa nota-se uma tendência de empresas mais jovens utilizarem mais indicadores de custos, crescimento e reconhecimento, enquanto que as empresas com mais experiência no mercado focam-se mais em indicadores de vendas e de número de consumidores, ou seja, indicadores que expressam o volume do negócio.

Analisando a amostra pelo tipo de influência na decisão da compra, destacou-se o indicador Número de Visitas no Website no caso das empresas que acreditam que a escolha de compra dos seus clientes é individual e não é influenciada por grupos. Neste caso, a necessidade do consumidor se informar no site da empresa antes de adquirir qualquer produto/serviço poderá ter um impacto na sua decisão pessoal, sendo por isso que para estas empresas um indicador de Web site poderá ter mais impacto.

Quando a amostra é segmentada pelas vendas totais anuais, nas empresas com maior número de vendas, existe uma maior utilização de indicadores de vendas. Pelo contrário, nas empresas com um menor número de venda, já existe um foco maior em indicadores de custo e crescimento.

Finalmente, na última segmentação, podemos observar que nas empresas com uma taxa de crescimento maior existe um maior foco em indicadores de vendas e custos. E nas empresas com uma taxa de crescimento menor destacam-se indicadores de consumidor.

## 5.2. Limitações

Tal como na maioria dos estudos, nesta dissertação também houve algumas limitações que podem influenciar os resultados do estudo, tal como o facto de não terem sido analisadas várias características ao mesmo tempo, ou seja, segmentar as respostas já segmentadas por uma característica, por exemplo, analisar os indicadores mais usados para a avaliação da performance do Marketing nas empresas pertencentes à indústria automóvel que tenham uma taxa de crescimento maior que 10%.

Outra limitação reside no facto de estarem em estudo poucas das muitas características quem podem ser atribuídas a uma empresa sendo que, os resultados podem estar a serem influenciados por outro tipo de características da organização, ou mesmo pela cultura organizacional da

empresa em questão, que pode ser muito diferente de uma empresa com características em estudo muito semelhantes.

Uma limitação também poderá ser o número de respostas que se conseguiu obter, devido à dificuldade em conseguir estabelecer contacto com profissionais das empresas que estejam dispostos a dar estes tipos de informações. Apesar de ser garantida a confidencialidade das respostas fornecidas, os profissionais destas empresas têm algumas reticências em responder a este tipo de inquéritos, até porque muitas vezes têm indicações claras para não o fazer por parte da política de segurança da empresa. Esta dificuldade foi combatida com vários telefonemas para reforçar o envio dos inquéritos, e também pequenas notificações para lembrar aqueles que possam ter deixado o inquérito para outro momento e podem-se ter esquecido.

### 5.3. Oportunidades de investigação futura

Ao terminar esta dissertação são ainda tidas em conta algumas oportunidades de investigação futura sobre este tema dado a sua pertinência e a sua abrangência.

Seria do interesse tanto académico como profissional também estudar a fase anterior à utilização dos indicadores, ou seja, como é o processo de identificação e escolha dos indicadores a serem seleccionados para a avaliação da performance do Marketing e quem são os responsáveis dentro da empresa de os aprovar.

Em seguida existe a oportunidade de estudar de que maneira é que os indicadores são aplicados, ou seja, com que periodicidade, quem é o responsável do seu cálculo, que áreas da empresa é que estão envolvidas na sua utilização. De igual forma, também seria do interesse perceber como são analisados, ou seja, quem é o responsável de os analisar, com quem é que são partilhados estes indicadores e de que forma são comunicados.

E por fim, seria importante perceber que impacto têm estes indicadores na tomada de decisão tanto na administração como nas equipas operacionais, se têm algum envolvimento com a avaliação de desempenho dos gestores de Marketing ou mesmo das equipas dedicadas ao Marketing. E por último se são mesmo indicadores fiáveis, ou seja, se os profissionais que trabalham com eles acreditam que estes espelham realmente a verdade e a situação da empresa.

## Referências bibliográficas

- Ahmad, M., & Zabri, S. 2016. The effect of Non-financial Performance Measurement System on Firm Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*. No.6, 50-54.
- Ambler, T. (2000), *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*, London: Prentice Hall/Financial Times\*
- Ambler, T., & Kokkinaki, F., & Puntoni, F. 2004. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*. No. 20, 475-498.
- Ambler, T., & Kokkinaki, F., & Puntoni, S., & Riley, D. 2001. Assessing Market Performance : The Current State of Metrics. *Centre for Marketing Working Paper*. No. 01 - 903.
- Farris, P., & Bendle, N., & Pfeifer, P., & Reibstein. D. 2010. *Marketing metrics The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. New Jersey : Pearson Education.
- Finn, A., & Kayande, U. 1997. Reliability Assessment and Optimization of Marketing Measurement. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXIV, 262-275.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. 2007. *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gallo, A. 2017. A Refresher on Marketing ROI. **Harvard Business School Publishing Corporation**.
- Gao, Y. 2010. Measuring Marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, Vol. 10, No. 1, 25-40.
- Giraud, F., & Zarlowski, P., & Saulpic, O., & Lorain, M., & Fourcade, F., & Morales, J. 2011. *Fundamentals of Management Control*. Paris: Pearson Education France.
- Jakubikova, D. 2008. *Strategicky Marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing.\*
- Jordan, H., & Neves, J., & Rodrigues, J. 2011. *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 2005. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. No. 4096.

Katsikeas, C., & Morgan, N., & Leonidou, L., & Hult, T. 2016. Assessing performance outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 80, No. 2, 1-20.

Kocmanova, A., & Simberova, I. 2012. Modelling of Corporate Governance Performance Indicators. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. No.23 (5), 485-495.

Kotler, P., & Keller, K. 2012. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Lenskold, J. 2002. Marketing ROI : Playing to Win. *Marketing Management*.

Milichovsky, F., & Simberova, I. 2015. Marketing effectiveness: metrics for effective strategic Marketing. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economic*, No. 26, 211-219

Mintz, O., & Currim, I. 2013. What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*. Vol 77, 17-20.

Pauwels, K. 2015. Truly accountable Marketing: the right metrics for the right results. *GfK-Marketing Intelligence Review* Vol. 7, No. 1, 8-15.

Powell, G. 2008. *Marketing calculator: Measuring and Managing Return on Marketing Investment*, Singapore: John Wiley & Sons.\*

Rust, R., & Ambler T., & Carpenter, G., & Kumar, V., & Srivastava, R. 2004. Measuring Marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*. Vol. 68, 76-89

Šalkovska., J., & Ogsta, E. 2014. Quantitative and qualitative measurement methods of companies' Marketing efficiency, *Management Of Organizations: Systematic Research*, No. 70, 91-105.

Shaw, R., & Merrick, D. 2005. *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* Harlow: Prentice Hall.

Smyth, H., & Lecoeuve, L. 2014. Differences in decision-making criteria towards the return on Marketing investment: a project business perspective. *International Journal of Project Management*, No. 33, 29-40.

Stewart, D. 2009, Marketing Accountability: linking Marketing actions to financial results, *Journal of Business Research*, No. 62 , 636–43.

Tarski, A. 1995. *Introduction to Logic: and to the Methodology of Deductive Sciences*. New York: Oxford University Press

Tikkanen, H., & Kujala, J., & Arto, K. 2007. The Marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial Marketing Management*. No.36, 194-205.

Walliman, N. 2011. *Research Methods: the basis*. Oxford: Routledge.

Weber, J. 2002. Managing the Marketing budget in a cost-constrained environment. *Industrial Marketing Management*. No. 31, 705-717.

Zeff, S. 2008. The contribution of the Harvard Business School to management control, 1908–1980. *Journal of Management Accounting Research*, No. 20, 175–208.

#### **Recursos online e web-sites consultados:**

AMA – American Marketing Association: consultado a 2 de dezembro de 2017 a partir do site:

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

CMO Spend Survey 2017-2018: consultado a 20 de novembro de 2017 a partir do site:

<http://www.gartner.com/smarterwithgartner/2017-2018-cmo-spend-survey-highlights-demand-for-results/>

28ª Edição da publicação 500 Maiores e Melhores Empresas (500 M&M) da revista Exame (dezembro, 2017): consultada a 2 de fevereiro de 2018 a partir da edição digital online disponível na aplicação android Exame Portugal:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=pt.impresapub.exame>

## Anexos

Seção 1 de 2.

### Indicadores de Performance usados para a Gestão do Investimento em Marketing

O meu nome é Viviana Gonçalves, sou aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão da ISCTE Business School e estou de momento a realizar a minha dissertação na qual investigo a utilização de indicadores para analisar a performance do Marketing em Portugal. Este inquérito foi realizado com base no questionário da obra *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* de Farris *et al.* (2010) e visa recolher dados de forma a perceber como são geridos os investimentos de Marketing e que tipo de indicadores são utilizados para tal. As informações recolhidas por este questionário serão trabalhadas de forma anónima e confidencial. Peço-lhe atenciosamente que responda a algumas perguntas, o que não deverá demorar mais do que 5 minutos. O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradeço.

Qual é o cargo que desempenha na empresa onde trabalha?

---

Qual é a indústria em que esta se insere?

---

Q1. Qual das seguintes opções descreve melhor o que a empresa onde trabalha vende?

- Produtos
- Serviços
- Mistura entre produtos e serviços

Q2. A relação de compra com os clientes da empresa onde trabalha pode ser definida como:

- Contratual por um período de tempo específico em que os clientes podem renovar
- Contratual por um período de tempo indefinido em que os clientes podem cancelar
- Compras frequentes
- Compras não frequentes com poucos/inexistentes serviços pós-venda
- Compras não frequentes com serviços pós-venda

Q3. Na empresa onde trabalha, os seus clientes são:

- Consumidores finais
- Empresas e organizações
- Ambas as opções acima estão corretas

Q4. Há quanto tempo a empresa onde trabalha está no mercado?

- Há menos de 2 anos
- Entre 2 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Há mais de 10 anos

Q5. Qual é a maior influência na decisão da compra do público alvo da empresa onde trabalha?

- Escolha individual (pouca influência de grupo)
- Os clientes confiam nas recomendações profissionais
- Compras organizacionais com múltiplas influências

## Anexo I – Inquérito

Q6. As vendas anuais totais da empresa onde trabalha são:

- Abaixo dos 300 milhões
- entre 300 a 500 milhões
- entre 500 milhões a 1 bilião
- entre 1 bilião a 3 biliões
- Acima dos 3 biliões

Q7. Nos últimos 3 anos, a taxa de crescimento de vendas da empresa onde trabalha foi:

- Abaixo de 1%
- Entre 1% e 3%
- Entre 3% e 10%
- Acima de 10%

Seção 2 de 2.

### Indicadores de avaliação da performance do Marketing

Nesta seleção, pretende-se que para cada categoria de indicadores apresentados nos indique quais são as que utiliza mais para a avaliação da performance do Marketing na empresa onde trabalha. Poderá selecionar mais que uma métrica em cada categoria, ou poderá deixar a categoria sem nenhuma resposta caso não utilize nenhum indicador descrito. As perguntas Q.8.7 e Q.8.8 não estão presentes neste questionário propositadamente

Q.8.1. Que indicadores utiliza para avaliar a posição da empresa no mercado?

- Quota de mercado
- Quota de mercado relativa
- Penetração no mercado
- Penetração da Marca

Q.8.2. Quais os indicadores que mais utiliza para avaliar os efeitos causados no consumidor?

- Conhecimento da Marca
- Crenças do Consumidor
- Hábitos de compra
- Satisfação do Cliente

Q.8.3. Quais são os indicadores de custo e de margem que mais utiliza na empresa onde trabalha?

- Custos Fixos e Variáveis
- Custos de Marketing
- Margem de contribuição em %
- Break-even* de Vendas

Q.8.4. Que indicadores mais utiliza para realizar previsões e para avaliar novos produtos?

- Target em unidades
- Target em lucro
- Previsão de Vendas
- Crescimento anual em %

Q.8.5. Quais os indicadores que mais utiliza para analisar os seus clientes?

- Número de clientes
- Taxa de Retenção
- Custo de aquisição do cliente
- Custo de retenção do cliente

Q.8.6. Quais são os indicadores de força de vendas mais utilizados?

- Previsão potencial de vendas
- Valor total de vendas
- Eficácia da força de vendas
- Compensações da equipa comercial

Q.8.9. Quais os indicadores mais utilizados para avaliar o impacto do website no negócio?

- Visualizações
- Custo por *click*
- Número de visitas no website
- Número de visitantes no website

Q.8.10. Quais são os indicadores que mais utiliza para avaliar o retorno financeiro?

- Retorno das vendas
- Retorno do investimento (ROI)
- Economic Value Added (EVA)
- Retorno do investimento do Marketing – ROMI

**Obrigada pela sua participação!**

## Anexo II – Tabela dos indicadores em estudo

METRICA	CONSTRUÇÃO	CONSIDERAÇÕES	PROPÓSITO
<b>INDICADORES DE MERCADO</b>			
<b>QUOTA DE MERCADO</b>	Percentagem das vendas da empresa sobre as vendas do mercado.	Definição do alcance do mercado. Análise do canal de distribuição. Antes/depois de descontos. Período temporal em consideração.	Medida de competitividade.
<b>QUOTA DE MERCADO RELATIVA</b>	Quota de Mercado da marca dividido pela Quota de Mercado do maior concorrente do mercado.	Pode ser usado em unidades ou em valor.	Avalia a força comparativa do mercado.
<b>PENETRAÇÃO NO MERCADO</b>	Percentagem das compras de uma categoria de produtos sobre a população total.	Baseado na população. O resultado será o mesmo se for medido em unidades ou em valor.	Mede a aceitação de uma categoria sobre uma população definida. Útil para analisar a aceitação de novas categorias de produtos.
<b>PENETRAÇÃO DA MARCA</b>	Percentagem das compras de uma marca sobre a população total.	Baseado na população. O resultado será o mesmo se for medido em unidades ou em valor.	Mede a aceitação de uma marca por uma população definida.
<b>INDICADORES DE CONSUMIDOR</b>			
<b>CONHECIMENTO DA MARCA</b>	Percentagem da população total que conhece uma marca.	Averiguar se este conhecimento é imposto ou espontâneo.	Considerar quem é que ouviu falar da marca.
<b>CRENÇAS DO CONSUMIDOR</b>	Visão do produto que o cliente/consumidor tem. Geralmente é contruído com dados de questionários, onde são utilizadas classificações em escalas.	Os clientes/consumidores podem ter crenças com variados graus de convicção.	Perceção de uma marca através de atributos.
<b>HÁBITOS DE COMPRA</b>	Frequência de compras. Quantidade típica de compras.	Pode variar muito dependendo das viagens de compra.	Ajuda a identificar clientes com um peso signficante.
<b>SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b>	Geralmente medido numa escala de 1 a 5 em que o cliente declara a sua satisfação da marca em geral ou em atributos específicos.	Satisfaction is a function of expectations. Sujeito a desvios de respostas. Apenas captura a visão dos clientes atuais e não de clientes perdidos. A satisfação depende das expectativas.	Indica a probabilidade de um consumidor voltar a comprar. Reporta insatisfação, mostrando os aspetos que necessitam de melhorias para aumentar a lealdade.
<b>INDICADORES DE CUSTO E DE MARGEM</b>			
<b>CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS</b>	Divide os custos em 2 categorias: aqueles que mudam consoante o volume de vendas (variáveis) e aqueles que nunca mudam devido a variações do volume de vendas (fixos).	Custos variáveis podem incluir a produção, o Marketing, e os custos de vendas. Alguns custos variáveis dependem das unidades vendidas e outros dependem do lucro.	Compreender como é que os custos são afetados com o volume de vendas.
<b>CUSTOS DE MARKETING</b>	Analisar custos que estão associados a despesas de Marketing.	Podem também ser divididos em Custos Fixos e Variáveis.	Perceber e analisar como é que os Custos de Marketing são afetados com o volume de vendas.
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO EM %</b>	Contribuição por unidade dividida pelo preço unitário.	Assegura que os custos variáveis são consistentemente baseados em unidades ou em valor, conforme seja mais apropriado.	Avalia o impacto das mudanças no volume de vendas no lucro. Calcula o <i>Break-even de Vendas</i> .
<b>BREAK-EVEN DE VENDAS</b>	Para break even em unidades: dividir os custos fixos pela contribuição unitária. Para break even em valor: dividir	Os custos variáveis e fixos que são estimados podem ser válidos só para certos valores de vendas e/ou produções.	Indicador da atratividade do projeto e analisa a capacidade de obter lucro.

	custos fixos pela Margem de Contribuição percentual (%).		
<b>INDICADORES DE PREVISÃO E DE AVALIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS</b>			
<b>TARGET EM UNIDADES</b>	Break-even ajustado calculado para incluir um lucro desejado.	Os Custos de Marketing variáveis devem ser refletidos na Margem de Contribuição. Muitas vezes, subidas nas vendas exigem um maior investimento.	Assegura que os objetivos de vendas em unidades serão capazes de alcançar taxas financeiras, o ROS ou o ROI desejado.
<b>TARGET EM LUCRO</b>	Converte o Target em Unidades para o Target em Lucro usando a média de preços unitários. A alternativa é combinar dados de custos e de target com o conhecimento da Margem de Contribuição.	Os Custos de Marketing variáveis devem ser refletidos na Margem de Contribuição. Muitas vezes, subidas nas vendas exigem um maior investimento.	Assegura que o objetivo de lucro será capaz de alcançar taxas financeiras, o ROS ou o ROI desejado.
<b>PREVISÃO DE VENDAS</b>	Somar o volume de novos clientes aos clientes que vão voltar a comprar.	Adjust trial and repeat rates for time frame. Not all triers will have time or opportunity to repeat. Ajustar a taxa de novos clientes e de clientes que voltam a comprar por períodos de tempo.	Planeamento da produção e de stocks para vendas comerciais e de consumo.
<b>CRESCIMENTO ANUAL EM %</b>	Percentagem que muda de um ano para o seguinte.	Distinguir as taxas de crescimento em unidades e as em valor.	plano de produção e orçamentação.
<b>INDICADORES DE ANÁLISE DE CLIENTES</b>			
<b>NÚMERO DE CLIENTES</b>	Número de pessoas que comprem produtos de uma empresa num determinado período de tempo.	Evitar a contagem dupla de pessoas que comprar mais que um produto. Definir especificamente "cliente".	Medir como é que a empresa está a atrair e a reter os seus clientes.
<b>TAXA DE RETENÇÃO</b>	Rácio entre os clientes que a empresa mantém e os clientes que a empresa está em risco de perder.	Não deve ser confundido com o Número de Clientes que está a descer porque a retenção apenas se refere aos clientes que estão em situações de contratos.	Acompanhar as mudanças na capacidade da empresa reter os seus clientes.
<b>CUSTO DE AQUISIÇÃO DO CLIENTE</b>	O rácio de custos de aquisição para o número de novos clientes adquiridos.	Pode ser difícil isolar os custos de aquisição dos Custos de Marketing.	Para acompanhar os custos de aquisição de novos clientes e comparar com o valor de clientes recentemente adquiridos.
<b>CUSTO DE RETENÇÃO DO CLIENTE</b>	Rácio entre os custos de retenção para o Número de Clientes retidos.	Pode ser difícil isolar os custos de retenção dos Custos de Marketing.	Para monitorizar os custos de retenção dos clientes.
<b>INDICADORES DE FORÇA DE VENDAS</b>			
<b>PREVISÃO POTENCIAL DE VENDAS</b>	Compreende o número de perspectivas e o seu poder de compra.	Não tem em conta a probabilidade de converter contas "potenciais". Definir o poder de compra é mais uma arte do que uma ciência.	Pode também ajudar a identificar territórios que necessitem de um limite de recursos de vendas.
<b>VALOR TOTAL DE VENDAS</b>	Projeções individuais de vendas podem-se basear na Previsão de Vendas dos vendedores, nas vendas do ano anterior, na taxa de crescimento de projetos distintos ou em sistemas de ponderação.	Estabelecer objetivos individuais com base nas vendas do ano anterior pode desencorajar melhores performances assim como grandes performances de um ano podem ser muito agressivas para servirem de objetivos para o ano seguinte.	Estabelece targets individuais para os vendedores e para segmentos.
<b>EFICÁCIA DA FORÇA DE VENDAS (SALES FORCE)</b>	As métricas de eficácia analisam as vendas no contexto de vários critérios, incluindo chamadas, contatos, contas potenciais, contas ativas, poder de compra do segmento e despesas.	Depende de fatores que também afetam o potencial de vendas e a carga de trabalho.	Para avaliar a performance dos vendedores ou de uma equipa.

<b>COMPENSAÇÕES DA EQUIPA COMERCIAL</b>	Total da remuneração aos vendedores, normalmente constituída por um salário base, um bónus e/ou comissões.	A relação percebida entre os incentivos e o desempenho pode variar amplamente entre indústrias e empresas.	Para motivar um esforço de vendas máximo. Permite aos vendedores e à gestão traçar um progresso de vendas.
<b>INDICADORES DO IMPACTO DO WEBSITE NO NEGÓCIO</b>			
<b>VISUALIZAÇÕES</b>	Número de vezes que uma página Web é exibida.	Representa o número de páginas Web que são exibidas. Os resultados por outro lado representam Visualizações multiplicadas pelo número de ficheiros existentes na página tornando esta métrica numa métrica para avaliar o design do site como para a avaliar o tráfego nele.	Providência uma medida de popularidade de um site.
<b>CUSTO POR CLICK</b>	Custos de publicidade dividido pelo número de cliques gerados.	Muitas vezes é como um sistema de faturação.	Mede ou estabelece uma relação de custo-eficácia da publicidade.
<b>NÚMERO DE VISITAS NO WEBSITE</b>	O número de Visualizações únicas num web site.	Comparando esta medida com o número de Visualizações totais num web site, os gestores de Marketing conseguem perceber se estão a ser exploradas várias páginas no web site.	Mede o tráfego num web site.
<b>NÚMERO DE VISITANTES NO WEBSITE</b>	Número de utilizadores a visitar o web site num período de tempo.	Útil para determinar que tipo de utilizadores tem o site, se seguidores mais leais ou mais visitantes ocasionais. O período durante o qual a métrica é estudada poderá ser uma variável importante.	Mede o alcance de um site.
<b>INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO RETORNO FINANCEIRO</b>			
<b>RETORNO DAS VENDAS</b>	Percentagem das vendas que se torna em lucro líquido.	O nível aceitável de retorno varia entre setores e modelos de negócios. Muitos modelos podem ser descritos como alto volume / baixo retorno ou vice-versa.	Indica a percentagem que está a ser capturada para o lucro.
<b>RETORNO DO INVESTIMENTO (ROI)</b>	Lucro líquido sobre o investimento necessário para gerar este lucro.	As variações como o retorno de ativos ou o Retorno do Investimento analisam o lucro relativo a diferentes inputs.	Descreve como os ativos estão a ser utilizados para obter lucro.
<b>ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)</b>	Lucro operacional líquido menos o custo do capital.	Requere um cálculo/indicador de custo de capital.	Mostra o lucro obtido em valor. Mostra melhor a dimensão do lucro em valor do que quando analisando pela percentagem.
<b>RETORNO DO INVESTIMENTO DO MARKETING - ROMI</b>	Valor incremental criado pelo Marketing sobre os custos deste.	Os gestores de Marketing precisam de estabelecer uma base de vendas para poder calcular que parte de vendas é consequência do Marketing.	Compara as vendas geradas com os gastos de Marketing que ajudaram. O termo percentual ajuda na comparação entre projetos de magnitude diferente.

## Anexo III – Listagem das 500 Maiores e Melhores Empresas Portuguesas publicada na 28ª edição da revista exame (dezembro, 2017).

Ranking 2017	Empresa
1	Petróleos de Portugal - Petrogal
2	Pingo Doce
3	Modelo Continente Hipermercados
4	EDP Comercial
5	EDP Serviço Universal
6	EDP - Energias de Portugal
7	EDP Distribuição
8	MEO
9	Transportes Aéreos de Portugal
10	GALP - Gás Natural
11	REPSOL Portuguesa
12	Volkswagen Autoeuropa
13	EDP - Gestão da Produção de Energia
14	Navigator Tissue Ródão
15	Auchan Portugal
16	NOS Comunicações
17	Infraestruturas de Portugal
18	BP Portugal
19	Vodafone Portugal
20	Endesa Energia - Sucursal em Portugal
21	Continental Mabor
22	CEPSA
23	Recheio - Cash & Carry
24	ITMP Alimentar
25	Worten
26	DIA Portugal
27	Bosh Car Multimédia Portugal
28	ANA - Aeroportos de Portugal
29	Lactogal
30	Repsol Polímeros
31	Mercedes-Benz Portugal
32	Faurécia
33	SIVA
34	Prio Energy
35	Renault Portugal
36	Alliance Healthcare

37	CTT
38	OCP - Portugal
39	Brisa
40	Prio Supply
41	Galp Power
42	Continente Hipermercados
43	Reagro
44	Santder Consumer Services
45	Navigator Paper Figueira
46	Nestlé - Portugal
47	El Corte Inglés
48	Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra
49	Peugeot Citroën Automóveis de Distribuição
50	Midsid - Sociedade Portuguesa de Distribuição
51	About the Future
52	Alcapetro
53	Unicer Bebidas
54	Celulose Beira Industrial (CELBI)
55	Kenia - Internacional
56	Centro Hospitalar Lisboa Norte
57	Mota-Engil - Eng. E Contr. Africa
58	Lease Plan Portugal
59	Netjets
60	REN
61	BA Glass Portugal
62	Peugeot Portugal
63	Viagens Abreu
64	Samsung
65	Visteon Portuguesa
66	Makro - Cash & Carry
67	Unilever Jerónimo Martins
68	Faurécia - Assentos de Automóvel
69	IKEA Portugal
70	Sovena Oilseeds Portugal
71	Centro Hospitalar de São João

72	Renault CACIA
73	Teixeira Duarte
74	Zara Portugal
75	Sumol + Compal
76	Navigator Pulp Figueira
77	Elevation
78	Coopifar
79	Caetano - Baviera
80	FNAC Portugal
81	Sovena Portugal
82	Galpgeste
83	Amorim & Irmãos
84	CPCDI
85	Toyota Caetano Portugal
86	EDP Gás.com
87	To Tech Data Portugal
88	Siemens
89	J.P.Sá.Couto
90	Mota-Engil
91	Navigator Pulp Setúbal
92	Gespost
93	Centro Hospitalar do Porto
94	Somincor - Soc. Mineira de Neves-Corvo
95	Tabaqueira
96	NOS Technology
97	CUF - Químicos Industriais
98	Cabelte
99	CP - Comboios de Portugal
100	Efacec Energia
101	Lojas Primark Portugal
102	RGVS Ibérica
103	Manuel Rui Azinhais Nabeiro
104	Bosch Termotecnologia
105	Altri Abastecimento de Madeira
106	Gás Natural Comercializadora
107	Companhia I.B.M Portuguesa
108	Nissan Ibérica

Indicadores de Performance usados para a Gestão do Investimento em Marketing em empresas portuguesas

109	Tejo Energia
110	Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental
111	Automóveis Citroen
112	Sonae Arauco Portugal
113	Radio e Televisão de Portugal
114	Propel
115	Europa & C Kraft Viana
116	Ilídio Mota
117	Lusiaves
118	LFP - Lojas Francas de Portugal
119	Plural
120	Yazaki Saltano de Ovar
121	SDSR - Sports Division SR
122	Alves Bandeira & CA
123	VASP
124	Randstad II
125	SPDAD
126	Novartis Farma
127	OGMA
128	Saner
129	Coca-Cola European Partners Portugal
130	Águas do Vale do Tejo
131	Merck Sharp & Dohme
132	Turbogás
133	Lusosider
134	Botelho & Rodrigues
135	Coficab Portugal
136	Águas do Norte
137	Caetano Auto
138	Centro Hospitalar do Algarve
139	Opel Portugal
140	Ferpinta
141	Ford Lusitana
142	Randstad Recursos Humanos
143	IKEA Industry Portugal
144	SECIL
145	Navegação Aérea de Portugal - NAV Portugal
146	FCA Portugal
147	Renault Retail Group Portugal
148	Bricodis

149	JMR
150	ADP Fertilizantes
151	Agros
152	Cimpor
153	Iberol
154	Coindu
155	EDA - Electricidade dos Açores
156	IT - Internacional de Tabacos
157	Navigator Paper Setúbal
158	Preh Portugal
159	Navigator Pulp Cacia
160	Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho
161	Lusfadas
162	Carclasse
163	Aldi Portugal
164	Sogenave
165	Eface Engenharia e Sistemas
166	Teleperformance Portugal
167	EDM Empresa de Electricidade da Madeira
168	SIC - Sociedade Independente de Comunicação
169	Grohe Portugal
170	Hospital da Luz
171	EPAL
172	EDP - Solução Comerciais
173	LENA
174	C.Santos
175	Escala Braga
176	Colep Portugal
177	Sport TV Portugal
178	Rádio Popular
179	Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca
180	Gilead Sciences
181	SATA Internacional
182	Hovione Farmaciência
183	Estoril Sol (III)
184	Mibepa
185	INSCO
186	Riberalves
187	Lido Sol II

188	Hanon Systems Portugal
189	Estamo
190	EDP Renováveis Portugal
191	Safebag
192	Polivouga
193	Udifar II
194	Companhia Industrial de Resinas Sintéticas CIRES
195	Hospital Garcia da Orta
196	Mitsubishi Fuso Truck Europe
197	Gertal
198	Bayer Portugal
199	Petroibérica - Soc. Petróleos Ibero Latinos
200	Astrazeneca
201	Sogrape Vinhos
202	Sociedade Comercial C.Santos
203	Unidade Local de Saúde do Alto Minho
204	Santos Barosa-Vidros
205	Bial, Portela & CA.
206	Cooplecorte
207	Fromageries Bel Portugal
208	Sanofi
209	Conduril
210	Danone Portugal
211	Santogal L
212	Novadelta
213	Borgwarner Emissions Systems Portugal
214	Santogal M
215	Nobre Alimentação
216	Sacor Marítima
217	Raporal
218	Continental Tever Portugal
219	Modelez Portugal
220	Ericsson
221	Novadis
222	Fashion Division
223	Renova
224	LG Electronics Portugal
225	RIA Blades
226	Luís Simões
227	Pharmacontinentes

Indicadores de Performance usados para a Gestão do Investimento em Marketing em empresas portuguesas

228	Gás Natural Servicios SOG
229	Racentro
230	Exide Technologies
231	Kelly Services
232	Luso Finsa
233	Sucal
234	Gallo Worldwide
235	IPO de Lisboa Francisco Gentil
236	Aviludo
237	Dalphi - Metal Portugal
238	C.M.E
239	Casfil - Indústria de Plástico
240	Brisa O&M
241	Unidade Local de Saúde de Matosinhos
242	Havi Logistics Unipessoal
243	Andrade Gutierrez
244	Doctrans
245	Eurest (Portugal)
246	Domingos da Silva Teixeira
247	Labesfal - Laboratório Almiro
248	Upstar Comunicações
249	SEAT Portugal
250	Acembex
251	IPO do Porto Francisco Gentil
252	Tetra Pack Portugal
253	Amorim Florestal
254	Rações Valouro
255	António Teixeira Lopes & Filhos
256	Brasmar
257	Repsol Gás Portugal
258	Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro
259	Celtejo - Empresa de Celulose do Tejo
260	Hospital CUF Descobertas
261	Cerealis
262	Firma Olá
263	Intraplás
264	Nephocares Portugal
265	Hennes & Mauritz
266	P&C - Perfumes e Companhia
267	Centro Hospitalar Tondela-Viseu

268	Porto Editora
269	Roca
270	Companhia de Distribucion Integral Logista
271	Flex 2000
272	Rubis Energia Portugal
273	Afavias
274	Proseguir
275	Fapricela
276	Van Pro
277	Man Truck & Bus Portugal
278	Alves Ribeiro
279	Hikma Farmacêutica (Portugal)
280	SAS - Autosystemtechnik de Portugal
281	DHL Express Portugal
282	Gold Energy
283	Monte d'Alva
284	SAP Portugal
285	Accenture
286	Europcar Internacional
287	Sistemas Mcdonald's Portugal
288	Benteler
289	Almina - Minas do Alentejo
290	Koutadly
291	BEN - Gasodutos
292	Usnave
293	Mercedes-Benz Comercial
294	Finlog
295	Bosch Security Systems
296	Victor Guedes
297	Metropolitano de Lisboa
298	T.V.I - Televisão Independente
299	FCA Dealer Services Portugal
300	Solverde
301	Auto-Sueco
302	CIN - Corporação Industrial do Norte
303	REN Portgás Distribuição
304	Eccolet (Portugal)
305	Gamobar
306	GALP Energia

307	Sreidistri
308	Goldropa
309	Viatel
310	Amtrol-Alfa
311	HPCP - Computing and Printing Portugal
312	Patinter
313	Sakthi Portugal
314	Sonae Center Serviços II
315	J.H. Ornelas & CA, Sucessor
316	Augusto Duarte Reis
317	Amorim Revestimentos
318	Gonvarri
319	E.S.T - Empresa Senense de Tabacos
320	RAR - Refinarias de Açucar Reunidas
321	Calzedonia Portugal
322	Cofemel
323	Empifarma
324	Imprensa Nacional - Casa da Moeda
325	S.P.L.A
326	Sierra Portugal
327	Caima
328	TMG
329	Eugster & Frimag
330	Securitas
331	Meigal
332	Ribeiros
333	Euroatlantic Airways
334	Fisipe
335	SGHL - Sociedade Gestora do Hospital de Loures
336	Scania Portugal
337	C&A Modas
338	Centro Hospitalar de Leiria
339	Construções Gabriel A.S. Couto
340	Brose
341	Cerealis
342	Verallia Portugal
343	Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo
344	Unidade Local de Saúde do Nordeste
345	Bershka (Portugal)

Indicadores de Performance usados para a Gestão do Investimento em Marketing em empresas portuguesas

346	Sidul, Açucares
347	SLEM
348	GALP Madeira
349	Prio Biocombustíveis
350	Lisboagás CDL
351	Scald Automotive
352	Solidal
353	Hospital CUF Infante Santos
354	Planos Férricos Portugal
355	P.P. TV - Publicidade de Portugal e Televisão
356	Lamission
357	R Star Petróleos
358	RNM
359	HUF Portuguesa
360	ITAU - Instituto Técnico de Alimentação Humana
361	Cabopol - Polymer Compounds
362	Sociedade de Construções Soares da Costa
363	SDT - Sociedade de Distribuição de Tabaco
364	CGITI Portugal
365	Glaxosmithkline
366	European Seafood Investments Portugal
367	Soauto
368	Fuelgest 24
369	Saica Pack Portugal
370	Kilom
371	Irmão Vila Nova
372	Continental - Indústria Têxtil do Ave
373	Essilor Portugal
374	Vila Galé
375	Polical Portugal
376	Adidas Portugal
377	Cofina Media
378	Carbopego
379	Somague - Engenharia
380	Gabor Portugal
381	Unidade Local de Saúde do Norte Alentejo
382	Euroeste
383	Sotrapex
384	Italico - Moda Italiana

385	Symington Family Estates
386	Cotesi
387	Santogal V
388	Europa & C
389	Sociedade Portuguesa de Ar Líquido Arliquido
390	MCK Motors
391	Santogal P
392	Entrepasto Lisboa
393	Gestamp Aveiro
394	Polopique
395	Cofcoagri Portugal
396	Japautomotive
397	Ema21
398	Europa & C Energia Viana
399	SIBS Forward Payment Solutions
400	Mundifios
401	Pull & Bear Portugal
402	Caetano Drive Sport e Urban
403	Auto Industrial
404	Benjamim Filipe de Carvalho
405	Auto Júlio
406	Caetano Power
407	Grudisul
408	Auto-Sueco II Automóveis
409	Iten Solutions
410	Hospital Distrital de Santarém
411	Tecnimede
412	Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga
413	Databox
414	PSA Sines
415	Modalfa
416	Dachser Portugal
417	De Heus - Nutrição animal
418	Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães
419	MSFT
420	Garcias
421	Symington
422	Tabaqueira
423	Flagravalor
424	Aquinos

425	Comersuinos
426	C.N.C.B - Comp Nacional de Comércio de Bacalhau
427	Agrovarius
428	Nasamotor
429	MBP Automóveis Portugal
430	Vesauto
431	Casais
432	Font Salem Portugal
433	Portugália - Comp.Port de Transportes aéreos
434	Sorgal
435	Portway
436	Bomcar
437	Lusíadas - Parcerias Cascais
438	Simoldes
439	Sicasal
440	Martfer
441	Unileite - União Coop. Agr. Lact. Ilha de S.Miguel
442	Gaspe - Combustíveis
443	Hospor - Hospitais Portugueses
444	Gestamp Cerveira
445	Arcol
446	Unifarma
447	Mercafar
448	Lusoponte
449	CTT Expresso
450	Amorim Cork Composites
451	Man Power Group Solutions
452	Modelo - Dist. de Materiais de Construção
453	Iberusa - Hotelaria e Restauração
454	M.J. Vendeiro
455	Nowo Communications
456	Sanitana
457	Longa Vida
458	Sociedade Ponto Verde
459	Petratex
460	Mahle
461	Italagro
462	Santogal
463	Avipronto

Indicadores de Performance usados para a Gestão do Investimento em Marketing em empresas portuguesas

464	Bunge Ibérica Portugal
465	NOS Lusomundo Audiovisuais
466	M.Cunha & Companhia
467	Altive Labs
468	Portcogeração
469	Orbest
470	Robustae
471	UPS of Portugal
472	Fábrica Torrejana
473	Frutas Patrícia Pilar
474	Jerónimo Martins
475	Schneider Electric Portugal
476	Agrupalto

477	Kirchhoff Automotive Portugal
478	Proleite
479	Grés Panaria Portugal
480	Opusopera
481	Unicol
482	Pescanova Portugal
483	Irmãos Silvas
484	ICM - Indústria de Carnes do Minho
485	Continental Pneus Portugal
486	Unidade Local de Saúde de Castelo Branco
487	Cooperativa Agrícola de Barcelos
488	Teka Portugal

489	Galp Açores
490	Cargill II
491	Borgstena Textile Portugal
492	OZ Energia Gás
493	Merck
494	Torrestir
495	Transinsular
496	Joinco
497	Emirates Sucursal em Portugal
498	Medway
499	Riopele
500	Águas do Algarve