



ESCOLA SUPERIOR INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado em **Publicidade e Marketing**

Estratégias de Marketing das PME - diagnóstico e análise

autoria de André Vieira Carvalho

orientação de Professor Doutor André Sendin

Dezembro de 2011

RESUMO

O objectivo do estudo foi identificar as estratégias de Marketing que as Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas, e em particular as da região Centro, utilizam para se promoverem a elas próprias e aos seus produtos.

Foram recolhidos 133 inquéritos através de um formulário *online*. Os dados foram depois tratados quer em análises descritivas quer em análises de variância multivariada (MANOVA) com recurso a testes *post-hoc* HSD de Tukey sempre que se verificaram diferenças significativas. Em algumas hipóteses, pelas suas características, foi utilizado o teste qui-quadrado.

A análise dos inquéritos permitiu traçar o perfil da empresa-tipo e verificar que a maior parte das decisões de Marketing são tomadas pelo seu presidente. Verificou-se ainda que esta é uma área à qual é dada pouca importância e as estratégias de Marketing, quando existem, estão mal estruturadas.

Palavras-chave: PME, estratégia, Marketing

ABSTRACT

The aim of the study was to identify the marketing strategies that Small and Medium Enterprises (SME) in Portugal, and specially the ones in the Central region, use to promote themselves and their products.

133 surveys were collected via an online form. The data were then treated both in descriptive analysis and in multivariate analysis of variance (MANOVA) using Tukey's HSD post-hoc tests when significant differences were found. In some hypothesis, due to their characteristics, we used the chi-square tests.

The analysis of the surveys allowed to profile the average company and find out that most marketing decisions are taken by the president. It was also noticed that this is an area that is given little importance to and marketing strategies, if any, are wrongly structured.

Keywords: SME, Strategy, Marketing

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Enquadramento teórico | 3 |
| 2.1. Gestão empresarial | 3 |
| 2.1.1. Modelo de Porter | 3 |
| 2.1.2. Estruturas organizacionais | 5 |
| 2.1.3. Cadeia de valor | 10 |
| 2.1.4. Gestão de competências | 11 |
| 2.1.5. <i>Outsourcing</i> | 13 |
| 2.2. Gestão e marketing de PME | 14 |
| 2.2.1. Empreendedorismo | 14 |
| 2.2.2. O Marketing de PME | 16 |
| 2.2.3. <i>Guerrilla Marketing</i> | 17 |
| 3. As PME em Portugal | 19 |
| 4. Modelo de análise | 21 |
| 5. Método | 23 |
| 5.1. Tipo de estudo | 23 |
| 5.2. Objecto de análise | 23 |
| 5.3. Recolha de dados | 24 |
| 6. Apresentação e discussão dos resultados | 27 |
| 6.1. Descrição da amostra | 27 |
| 6.2. Análise comparativa | 37 |
| 7. Conclusões | 45 |
| 7.1. Sugestões | 47 |
| 7.2. Limitações | 48 |
| Bibliografia | 50 |
| Anexos | 53 |
| A – Inquérito | 54 |
| B – Tabela das CAE | 58 |
| C – Codificação das variáveis para o SPSS | 60 |
| D – Resultados dos testes do SPSS | 66 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| 2.1. Modelo das cinco forças | 4 |
| 2.2. Estrutura simples | 8 |
| 2.3. Estrutura funcional | 8 |
| 2.4. Estrutura divisional | 8 |
| 2.5. Estrutura por unidades estratégicas de negócios | 9 |
| 2.6. Estrutura matricial | 9 |
| 2.7. Estrutura em rede | 10 |
| 2.8. Cadeia de valor | 10 |
| 2.9. Pirâmide das necessidades | 12 |
| 4.1. Modelo de análise (Hill, 2011) | 21 |
| 4.2. Modelo de análise a utilizar | 22 |
| 5.1. Distritos considerados no estudo | 24 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| 6.1. Divisão dos anos de criação das empresas | 27 |
| 6.2. Divisão das secções da CAE | 28 |
| 6.3. Divisão dos distritos | 29 |
| 6.4. Divisão das tipologias | 29 |
| 6.5. Divisão das categorias | 30 |
| 6.6. Divisão das categorias por distrito | 31 |
| 6.7. Divisão das vendas entre mercado nacional e mercado externo | 31 |
| 6.8. Divisão das vendas entre consumidor final e intermediários | 32 |
| 6.9. Divisão da realização de campanhas de Marketing | 33 |
| 6.10. Divisão de operar com marca própria | 33 |
| 6.11. Divisão da existência de logótipo | 33 |
| 6.12. Divisão da responsabilidade pelo Marketing | 34 |
| 6.13. Percentagem do orçamento de Marketing face ao volume de negócios | 34 |
| 6.14. Divisão das ferramentas de Marketing | 35 |
| 6.15. Divisão da quantidade das ferramentas de Marketing | 36 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| 2.1. Dimensão das cinco configurações estruturais | 6 |
| 2.2. Teoria dos dois factores | 12 |

| | |
|---|----|
| 2.3. Modelo das estratégias genéricas | 14 |
| 2.4. Diferença entre empreendedor e gestor | 15 |
| 3.1. Categorização das PME | 20 |
| 6.1 – Relação entre CAE e ferramentas de Marketing | 37 |
| 6.2 – Relação entre CAE e orçamento de Marketing | 37 |
| 6.3 – Relação entre categorização das PME e ferramentas de Marketing | 38 |
| 6.4 – Relação entre categorização das PME e orçamento de Marketing | 38 |
| 6.5 – Relação entre mercado e ferramentas de Marketing | 39 |
| 6.6 – Relação entre mercado e orçamento de Marketing | 39 |
| 6.7 – Relação entre clientes e ferramentas de Marketing | 39 |
| 6.8 – Relação entre clientes e orçamento de Marketing | 40 |
| 6.9 – Relação entre categorização das PME e responsável de Marketing | 41 |
| 6.10 – Relação entre responsável de Marketing e ferramentas de Marketing | 41 |
| 6.11 – Relação entre responsável de Marketing e orçamento de Marketing | 42 |
| 6.12 – Relação entre orçamento de Marketing e ferramentas de Marketing | 42 |
| 6.13 – Relação entre localização e CAE | 43 |
| 6.14 – Relação entre localização e mercado | 44 |
| 6.15 – Relação entre localização e clientes | 44 |

AGRADECIMENTOS

A realização de uma tese de Mestrado é o culminar de uma longa caminhada onde nem sempre é fácil conciliar a exigência dos estudos com o frenesim dos múltiplos desafios profissionais. Durante este percurso tive a felicidade de contar com o apoio de várias pessoas, às quais dedico esta dissertação.

Ao Professor Doutor André Sendin pelo trabalho de orientação deste estudo.

Ao CEC / CCIC, na pessoa da Dra. Luísa Bernardes, por acreditar no projecto desde o início e colaborar no contacto com as empresas.

Aos meus colegas e amigos por aturarem o mau humor nos momentos mais stressantes.

Ao amigo Rui Biscaia pelos sábios conselhos na parte metodológica e de análise dos dados.

A todos os que nunca acreditaram que esta dissertação fosse entregue dentro do prazo nem que o Mestrado fosse concluído e, por isso mesmo, me deram ainda mais motivação para o conseguir.

À minha família por tudo o que representa e por compreender as constantes ausências.

À Jessica pela paciência e companheirismo com que tem superado o desafio diário que é aguentar uma vida tão agitada.

Por último, quero deixar uma palavra de apreço a todos os empreendedores, presidentes e responsáveis de Marketing de PME com quem tive o prazer de conversar ao longo dos anos e me alertaram para a relevância do tema abordado na tese.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com um estudo realizado pela Coface (2010), entre Janeiro e Agosto de 2010 foram efectuados 3.530 pedidos de insolvência de empresas, o que representa um aumento de 51% face a igual período do ano anterior. Sabe-se que a razão apontada para estas falências está nas dificuldades financeiras sentidas pelas empresas. Mas na origem dessas mesmas dificuldades financeiras não estará a incapacidade das organizações sobreviverem numa economia concorrencial? Com a abertura das fronteiras, o raio de acção de cada empresa aumentou exponencialmente e os seus clientes, bem como os seus concorrentes, podem agora estar localizados a milhares de quilómetros de distância. A necessidade de se auto-promoverem e divulgarem os produtos é cada vez maior. Será, então, a mestria em dominar os conhecimentos de Marketing a solução para o sucesso das empresas?

Não existe uma forma única de tratar o marketing dentro de uma organização, podendo ter uma equipa interna dedicada, ser centrado no CEO¹ da empresa, estar em regime de *outsourcing* ou simplesmente nem lhe ser dada atenção.

Com este estudo pretende-se fazer um diagnóstico da realidade das Pequenas e Médias Empresas (PME) da região Centro, de forma a tentar entender se existe alguma estratégia que seja mais utilizada para enfrentar os desafios com que estas organizações se deparam. Desta forma será possível identificar se existe um padrão na estratégia utilizada de acordo com a dimensão, sector onde opera, tipo de cliente ou abrangência geográfica do negócio.

Existem várias análises sobre as PME, mas a informação disponível refere-se maioritariamente a dados económico-financeiros – por exemplo, os estudos do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2010)² e não contempla a vertente do Marketing. A análise desta vertente vai permitir perceber se se está a dar a devida atenção à promoção dos produtos/serviços comercializados pela empresa. Vai ser possível também entender de que forma alguns factores (dimensão, sector onde opera, abrangência do mercado, etc) contribuem para uma maior ou menor preocupação com estas temáticas.

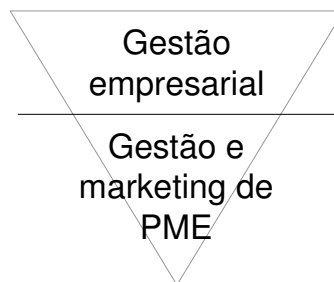
¹ *Chief Executive Officer.*

² A título exemplificativo indicamos os “*Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas – 2008*”.

Existem alguns casos de sucesso mas, na sua maioria, as PME são empresas muito fechadas sobre si mesmas com alguns (poucos) clientes fiéis, estruturas hierárquicas reduzidas e muito dependentes do seu proprietário/gerente. Estas são algumas das razões que justificam a reduzida importância que atribuem ao Marketing (tal como há 30/40 anos se dava reduzida importância às temáticas da gestão e aos conhecimentos técnicos dos licenciados nas áreas económicas). Ora, na nossa perspectiva, se o estudo evidenciar que existem estratégias que produzem melhores resultados do que outras, poderá levar a que essas mesmas estratégias se difundam pelas várias PME e o tecido empresarial português evolua positivamente, tal como é ambicionado por trabalhadores, empresários e Governo.

Nesse sentido, este estudo procura fazer um diagnóstico às estratégias de Marketing utilizadas pelas PME. No final tentar-se-á verificar se existe uma estratégia única para todas as PME analisadas, se as estratégias escolhidas são comuns a determinados *clusters* de empresas, se não existe qualquer regra na escolha da estratégia ou se na maior parte das vezes não existe qualquer estratégia. Com o intuito de contribuir positivamente para o desenvolvimento das empresas participantes será criado um caderno de recomendações.

Ao nível teórico será feita uma revisão bibliográfica que abordará de forma sequencial as seguintes temáticas:



Na primeira parte (gestão empresarial) será feita uma abordagem aos factores que condicionam a competitividade de uma empresa, um resumo das estruturas organizacionais existentes, uma explicação sobre a forma como a cadeia de valor e as competências dos colaboradores interferem nos processos de decisão, e também uma comparação entre o assumir da responsabilidade por todos os processos da empresa e o recurso à subcontratação dos mesmos.

Na segunda parte, será feita uma análise mais específica sobre as PME, verificando se se aplicam as mesmas teorias de gestão que nas grandes empresas, e de que forma o factor empreendedorismo as condiciona. Serão ainda feitas algumas considerações sobre as estratégias de Marketing utilizadas por este tipo de organizações, nomeadamente o *Guerrilla Marketing*. A revisão bibliográfica termina com uma caracterização do tecido empresarial de forma a entendermos melhor a realidade que iremos estudar.

De seguida, será descrita a metodologia utilizada para atingir o objectivo do estudo. Será detalhada a amostra considerada e quais as técnicas a que recorreremos para a recolha dos dados e para o tratamento dos mesmos. No final serão apresentados os resultados e as principais conclusões do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Gestão empresarial

Não existe um modelo único de organização. Existem sim diferentes realidades que obrigam a que a organização assuma determinada forma e, à medida que a realidade se vai alterando, a organização adapta-se para garantir o sucesso.

2.1.1. Modelo de Porter

Independentemente do estágio em que as empresas se encontram, os seus gestores têm de tomar diariamente decisões que influenciam o desenvolvimento futuro das mesmas. Para a tomada destas decisões o gestor deve ter sempre em consideração a forma como a empresa interage com o meio envolvente (Freire, 2004).

Michael Porter desenhou, em 1979, o modelo das cinco forças que, desde então, se têm mantido como uma referência na estratégia empresarial. Este modelo teoriza que um investimento é tão mais atractivo quanto menor forem as forças competitivas que o influenciam (Soares *et al*, 1999). De salientar que nem todas as

indústrias têm o mesmo potencial e que o modelo considera o retorno do investimento numa óptica de longo prazo (Porter, 2004).

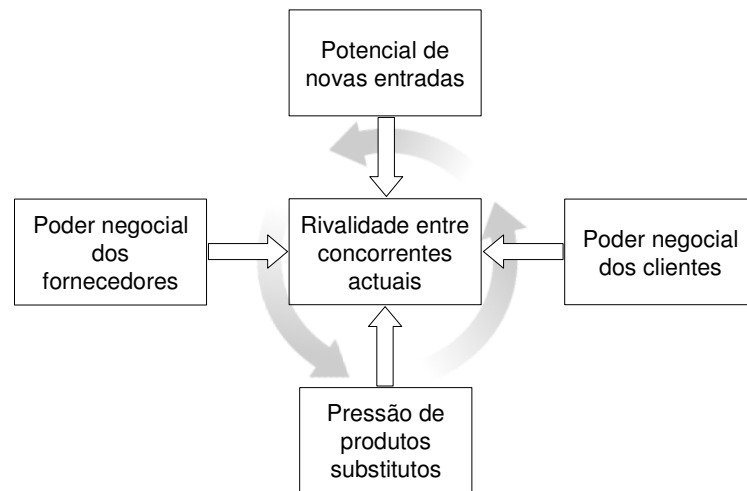


Figura 2.1 – Modelo das cinco forças

Potencial de novas entradas. A possibilidade de entrarem novas empresas no negócio faz com que haja inovação e maior competitividade mas também reduz as margens. Entre as barreiras à entrada de novos concorrentes destacam-se a existência de economias de escala em diferentes áreas, a diferenciação do produto percebida pelos clientes, a necessidade (avultada) de capitais para iniciar actividade, os custos de mudança inerentes à troca de fornecedor, o acesso a canais de distribuição já estabelecidos, a diferença de custos não directamente relacionados às economias de escala, ou políticas governamentais condicionadoras.

Rivalidade entre concorrentes actuais. A forma como é feita a concorrência em determinado sector, e em particular as armas utilizadas, influencia a atractividade do mesmo. O nível de rivalidade é maior quando existem vários concorrentes e a sua dimensão é semelhante, o ritmo de crescimento do mercado é baixo, existem custos fixos e/ou de armazenagem consideráveis, não há diferenciação entre os produtos, a capacidade instalada só aumenta com fortes investimentos, a comportamento dos concorrentes não é uniforme, a motivação para atingir a liderança é elevada, ou existem custos elevados para abandonar o negócio.

Pressão de produtos substitutos. A existência de produtos substitutos tem influência na atractividade do investimento na medida em que o consumidor

estabelece um limite psicológico para o preço, o qual pode não cobrir os custos que a empresa incorre na sua produção.

Poder negocial dos clientes. Caso o cliente esteja numa posição de superioridade face à empresa poderá impor o preço e as condições de transacção. Este poder dos clientes é tão mais elevado quanto maior for a percentagem da produção da empresa comprada por esse cliente, se existirem vários produtos semelhantes no mercado e não existirem custos relevantes na troca de fornecedores, se a indústria tiver rentabilidade reduzida, se existir a possibilidade do cliente passar a produzir internamente o produto, se as características diferenciadoras do produto não forem relevantes, ou se o cliente tiver informação detalhada sobre o negócio do fornecedor.

Poder negocial dos fornecedores. Inversamente, também se pode dar o caso em que os clientes estejam numa situação de inferioridade face aos fornecedores. Nestes casos, pode o número de empresas clientes ser substancialmente superior ao de empresas fornecedoras, não existirem produtos substitutos, o cliente não ter relevância suficiente, não existirem produtos semelhantes no mercado e existirem custos relevantes na troca de fornecedores, os produtos serem importantes para o cliente, os fornecedores passarem a ser auto-suficientes no escoamento da produção (através da integração vertical).

A informação extraída do modelo das cinco forças de Porter vai permitir saber se o sector de actividade, o modelo de negócio e/ou os clientes influenciam as decisões de Marketing.






2.1.2. Estruturas organizacionais

A estrutura organizacional de uma empresa representa a forma como ela está delineada. A forma como esta informação está conjugada é de extrema importância não só para a própria empresa mas essencialmente para os seus colaboradores. (Fontaine, 2007). Para Hall (1984), a estrutura organizacional é a representação da forma como as pessoas estão distribuídos na empresa e as relações hierárquicas existentes entre elas. Mintzberg (1983), por seu lado, considera que a estrutura organizacional é a planificação de como estão divididas as tarefas dentro da empresa e a forma como se integram umas nas outras.

Esquemáticamente, a estrutura organizacional é apresentada através de um organigrama de formato piramidal com a figura do presidente no seu topo. Existem vários tipos de estruturas, que são utilizadas de acordo com a empresa em questão. As estruturas sugeridas também variam de acordo com o autor; Mintzberg (1979) defende 5 tipos de tipologias (estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionalizada, adhocracia) mas, por seu lado, Freire (2004) identifica 6 tipos de estrutura (simples, funcional, divisional, por unidades estratégicas de negócios, matricial, em rede).

A catalogação feita por Mintzberg (1979) é feita a partir das 6 partes que, segundo ele, compõem uma organização: o topo estratégico, o núcleo operacional, a linha hierárquica média, a tecnoestrutura, a logística, a ideologia.

De seguida, e por ser mais fácil a comparação entre os diferentes tipos de estruturas defendidas por Mintzberg (1979), apresentamo-los abaixo em forma de tabela (Gil *et al.*, 2009). As seis partes enumeradas no parágrafo anterior aparecem na tabela na linha "componente chave"; a ideologia não aparece na tabela pois não é um factor diferenciador de cada estrutura específica mas sim a envolvente de toda a organização.

| | Estrutura Simples | Burocracia Mecanicista | Burocracia Profissional | Estrutura Divisionalizada | Adhocracia |
|--|---|---|--|---|---|
| Representação gráfica |  |  |  |  |  |
| Mecanismo Principal de Coordenação | Supervisão directa | Estandardização do trabalho | Estandardização das qualificações | Estandardização dos resultados | Ajustamento mútuo |
| Componente Chave | Topo Estratégico | Tecnoestrutura | Núcleo Operacional | Linha Hierárquica | Logística |
| Parâmetros da Concepção: | | | | | |
| Especialização dos postos de Trabalho | Fraca | Horizontal e Vertical importante | Horizontal importante | Horizontal e Vertical moderada | Horizontal forte |
| Formação e Socialização | Pouca | Pouca | Muita | Moderada | Muita formação |
| Formalização do Comportamento burocrático/ orgânico | Pouca formalização orgânica | Muita | Pouca formalização burocrática | Muita formalização burocrática | Pouca formalização orgânica |
| Forma de agrupamento | Por funções | Por funções | Por funções e por mercado | Por mercado | Por funções e por mercado |

| | | | | | |
|--|-------------------------|---|---|---|---|
| Dimensão das unidades | Grande | Grande na base e pequena noutros pontos | Grande na base e pequena noutros pontos | Grande no topo | Pequena em todos os pontos |
| Sistemas de planeamento e de controlo | Pouco | Por acções | Pouco | Muito | Limitado das acções |
| Mecanismos de ligação | Poucos | Poucos | Na administração | Poucos | Muitos |
| Descentralização | Centralização | Descentralização horizontal | Descentralização horizontal e vertical | Descentralização vertical | Descentralização selectiva |
| Funcionamento: | | | | | |
| Topo Estratégico | Trabalho administrativo | Coordenação de funções | Ligação com o exterior | Gestão de portfólio e controlo das performances | Ligação com exterior |
| Núcleo Operacional | Trabalho informal | Trabalho rotineiro, com pouca autonomia | Trabalho qualificado, com muita autonomia | Tendência para formalizar | Trabalho informal sobre os projectos |
| Linha Hierárquica | Insignificante | Elaborada e diferenciada | Controlada pelos profissionais | Formulação das estratégias | Importante mas confundida com os funcionais |
| Tecnoestrutura | Nenhuma | Elaborada para formalizar o trabalho | Pouca | Elaborada para o controlo das performances | Pequena |
| Logística | Pequenas | Elaborada para reduzir a incerteza | Elaborada para apoiar os profissionais | Divididas entre as sedes e divisões | Muita elaborada |

Tabela 2.1 – Dimensão das cinco configurações estruturais

Como referido anteriormente, Freire (2004) considera 6 tipos de estruturas organizacionais. Esta tipologia parece-nos mais adequada à tipologia de empresas sobre as quais incidirá o estudo, pelo que as iremos detalhar mais pormenorizadamente.

Estrutura simples. Este tipo de estrutura é comum a pequenas empresas (com poucos colaboradores) e com uma linha de produtos/negócios reduzida. As decisões são tomadas pelo gestor que as transmite directamente aos trabalhadores. Se, por um lado, este tipo de estrutura permite uma maior flexibilidade e rapidez de decisão, por outro está demasiado dependente de uma única pessoa.

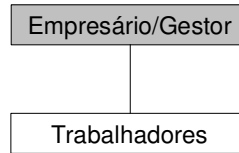


Figura 2.2 – Estrutura simples

Estrutura funcional. Na estrutura funcional há uma repartição das responsabilidades por vários gestores intermédios. Desta forma, há uma maior especialização do trabalho e é possível coordenar a existência de várias linhas de produto a funcionar em simultâneo.

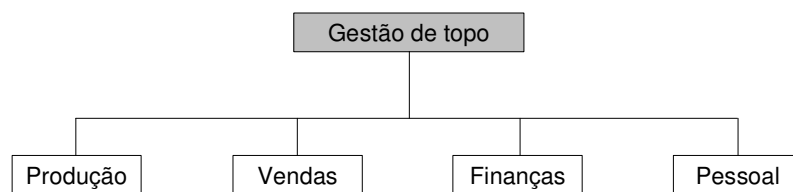


Figura 2.3 – Estrutura funcional

Estrutura divisional. A utilização da estrutura divisional permite o funcionamento de um modelo de gestão onde coexistam vários tipos de produtos ou se verifiquem produções descentralizadas.

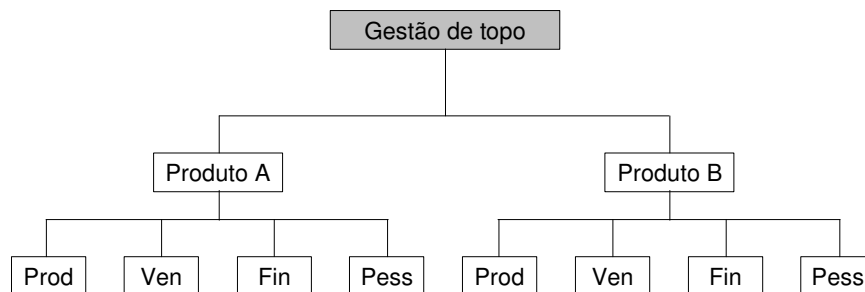


Figura 2.4 – Estrutura divisional

Estrutura por unidades estratégicas de negócios. Este tipo de estrutura é adequado a empresas com várias unidades de negócios, mas que se repartem por poucas indústrias, para que seja fácil haver uma coordenação única. A estrutura por unidades estratégicas de negócios permite que cada UEN se foque no mercado onde opera e, ao mesmo tempo, aproveite o efeito de sinergia com as outras UENs. No entanto, à medida que a estrutura aumenta os pontos comuns entre as UENs são cada vez menos, o que resultará no desfasamento de critérios e perda de identidade corporativa.

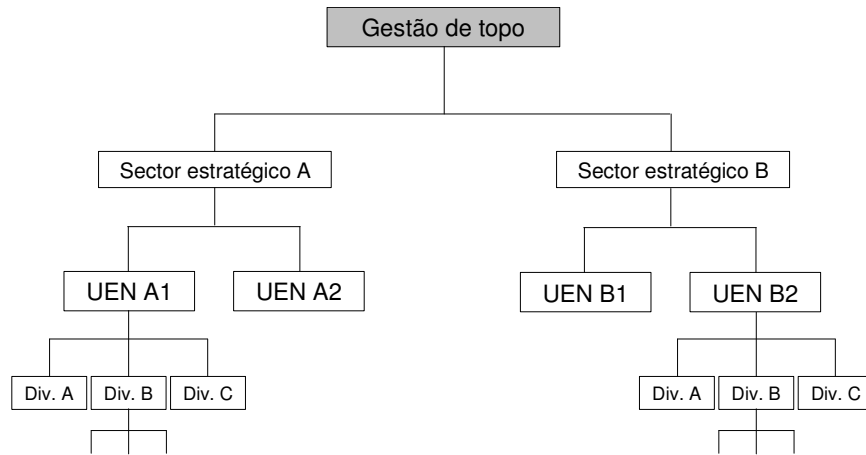


Figura 2.5 – Estrutura por unidades estratégicas de negócios

Estrutura matricial. A estrutura matricial é utilizada por empresas que actuem em vários mercados com os mesmos produtos. Por definição são (grupos de) empresas de grande dimensão que, desta forma, tentam flexibilizar a sua estrutura e aproveitar sinergias entre os mercados. O facto de haver co-responsáveis por área prejudica o processo de tomada de decisões.

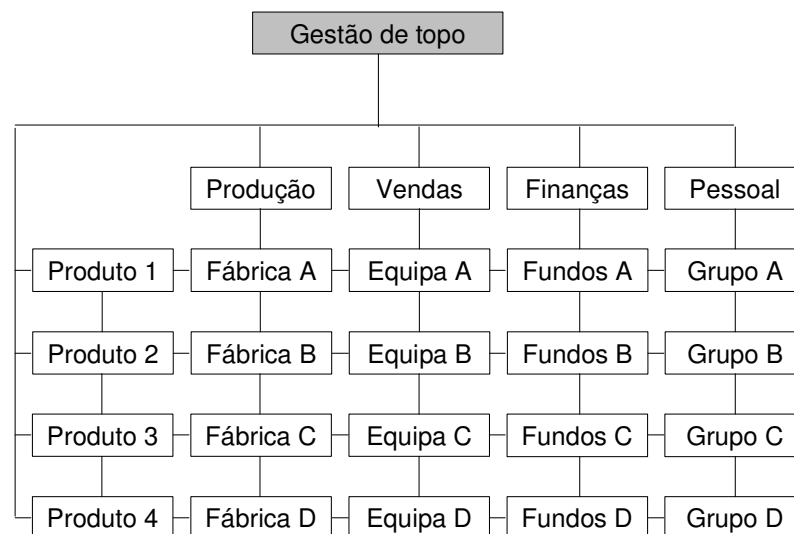


Figura 2.6 – Estrutura matricial

Estrutura em rede. A estrutura em rede permite a integração de várias empresas internas e externas. Esta representação ganha cada vez mais relevância uma vez que a realidade economia actual é pautada por inúmeras parcerias empresariais. A estrutura em rede também comum em pequenas empresas na medida em que muitas delas apenas controlam um passo da cadeia de valor, subcontratando tudo o resto.

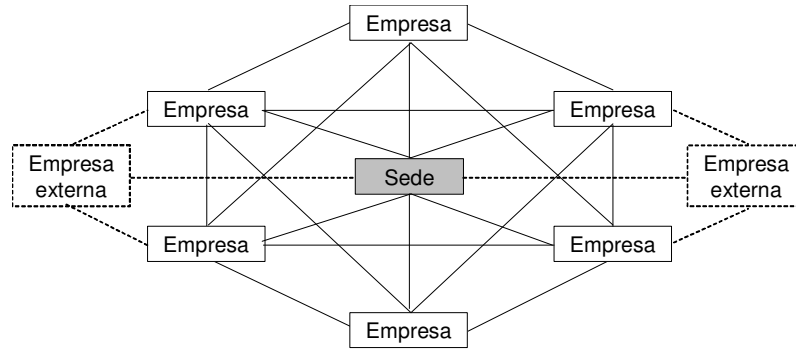


Figura 2.7 – Estrutura em rede

Os 3 primeiros tipos de estruturas são adequados a empresas com menor complexidade orgânica.

2.1.3. Cadeia de valor

A cadeia de valor, da autoria de Porter (1985) representa as actividades com relevância estratégica de uma organização. A análise individualizada de cada uma das actividades permite identificar se está a ser realizada da maneira correcta e se está a gerar o retorno esperado. A partir dessa informação é possível tomar decisões que levem à reestruturação da actividade ou mesmo à passagem desta para regime de subcontratação.

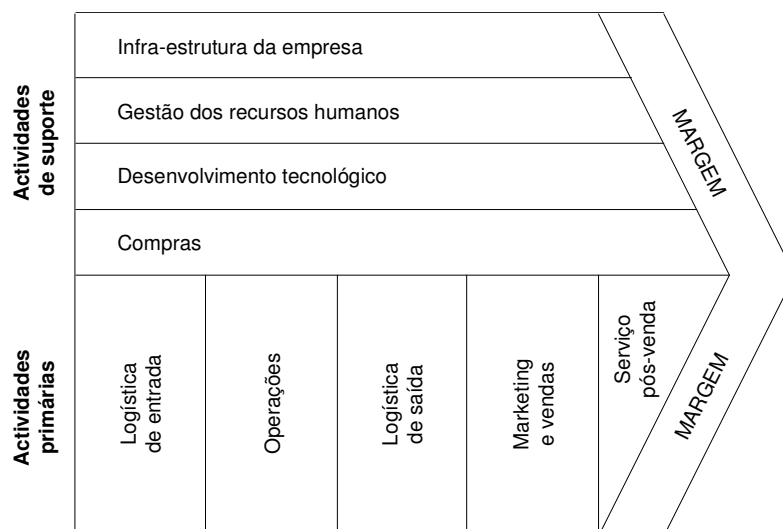


Figura 2.8 – Cadeia de valor

A melhor vantagem competitiva é a que maximiza a produção de forma eficiente (Singer, 2007). Como tal, não basta analisar individualmente cada actividade mas será necessário entender a forma como elas se interrelacionam entre si. Desta forma, as decisões sobre determinada actividade têm de ser ponderadas globalmente e consideradas mais opções do que apenas o subcontratá-la ou não; a fusão de certos departamentos, por exemplo o Marketing com a comunicação ou com as vendas, pode ser uma solução para algumas empresas.

A análise da cadeia de valor é única para cada empresa e está dependente de vários factores tão diversos como a área de negócio, a dimensão, a localização e acessibilidade ou as competências específicas dos seus recursos humanos.

2.1.4. Gestão de competências

Uma gestão adequada dos recursos humanos é, provavelmente, o principal factor de sucesso das empresas. Apesar de não haver uma forma única de gerir os colaboradores, eles são o activo mais valioso de qualquer organização (Drucker, 1999).

O papel do gestor é, então, maximizar os objectivos organizacionais sem descurar os objectivos pessoais (dos colaboradores) uma vez que estes influenciam largamente os primeiros (Sousa, 1996). Para tal, devem ser tomados em conta os níveis motivacionais de cada um.

Em 1943, o psicólogo Abraham Maslow propôs a pirâmide das necessidades. Este diagrama, composto por cinco níveis³, tenta ilustrar que uma pessoa só se preocupa em satisfazer as necessidades de um nível quando tem satisfeitas as necessidades do nível imediatamente inferior.

³ Posteriormente foram feitas algumas actualizações à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow que levaram a um aumento do número de níveis da pirâmide.

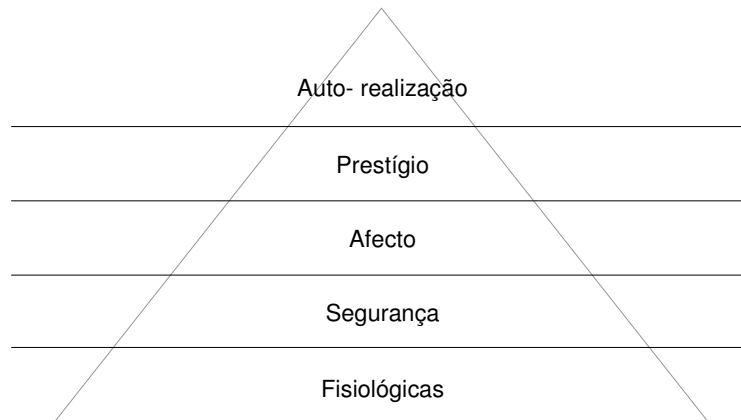


Figura 2.9 – Pirâmide das necessidades

No patamar mais baixo da tabela encontram-se as necessidades básicas (fisiológicas) que se referem a coisas como alimentação ou abrigo. Quando elas estão satisfeitas, as necessidades seguintes referem-se à vida em sociedade, abrangendo o sentimento de segurança e a existência de legislação que proteja o indivíduo. No terceiro nível encontram-se as necessidades de afecto e pertença, quer à família ou a outros grupos onde o indivíduo se insira (e.g., colegas de trabalho). Acima encontra-se o prestígio e a forma como o indivíduo é reconhecido pelos seus pares. No topo da pirâmide estão as necessidades de auto-realização, onde o sentir-se bem consigo próprio é o objectivo final de qualquer pessoa.

Vários outros autores também se dedicaram ao estudo das motivações. No entanto, um dos que teve mais relevância foi Frederick Herzberg que, em 1959, expôs a teoria dos dois factores. Esta teoria defende que os trabalhadores satisfeitos se conseguem auto-motivar e, contrariamente, os insatisfeitos têm baixos níveis de motivação. O estudo de Herzberg levou-o a identificar os factores que levam à satisfação e insatisfação dos trabalhadores.

| Factores de satisfação | Factores de insatisfação |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Realização | 1. Política da empresa |
| 2. Reconhecimento | 2. Supervisão |
| 3. O trabalho em si | 3. Relação com o superior hierárquico |
| 4. Responsabilidade | 4. Condições de trabalho |
| 5. Avanço | 5. Salário |
| 6. Crescimento | 6. Relação com os colegas de trabalho |
| | 7. Segurança |

Tabela 2.2 – Teoria dos dois factores

Estando ciente de todas estas questões, cabe ao gestor liderar os seus colaboradores para que todos contribuam da melhor maneira possível para os objectivos da empresa.

2.1.5. *Outsourcing*

Se se pudesse resumir a ideologia do *outsourcing* numa única frase ela seria: fazer a tarefa na qual se é especialista e subcontratar todas as outras. Se tradicionalmente os serviços de contabilidade eram a área mais susceptível de subcontratação, hoje em dia praticamente qualquer área pode ser tratada por uma entidade externa. As possibilidades de *outsourcing* são imensas e, no limite, uma empresa apenas necessita de gerir vários fornecedores e parceiros para a concretização de um objectivo comum (e.g., empresa de organização de eventos).

Actualmente, o *outsourcing* já não se limita à simples contratação para uma tarefa pontual e evoluiu para esquemas de parceria a médio/longo prazo (e.g., empresa de segurança ou de limpeza).

As PME, pelas inerências da sua limitada estrutura organizacional e falta de recursos, beneficiam imenso com o recurso ao *outsourcing*. A grande vantagem é a optimização dos recursos, o que permite às empresas reduzirem até 9% os seus custos e aumentar a produtividade em 15% (Portal Executivo, s.d.).

No entanto, os processos de *outsourcing* também têm algumas desvantagens, sendo que a mais comum é a redução da qualidade do serviço. Os colaboradores de empresas subcontratadas não sentem o projecto como seu e não “vestem a camisola”.

A análise do recurso ou não a *outsourcing* para certas tarefas irá permitir verificar se a composição da equipa influencia a qualidade dos conhecimentos técnicos para a sua realização.

2.2. Gestão e marketing de PME

Numa economia cada vez mais competitiva, as empresas sentem a necessidade de encontrar um factor diferenciador face à concorrência, para que tenham uma vantagem que lhes permita ter sucesso. No caso das PME, pela limitação de recursos que as caracteriza, essa necessidade é ainda mais premente.

No seguimento do modelo das cinco forças, apresentado anteriormente, Porter (2004) definiu o modelo das estratégias genéricas onde explicita três possíveis estratégias para as empresas conseguirem uma vantagem competitiva face às suas concorrentes.

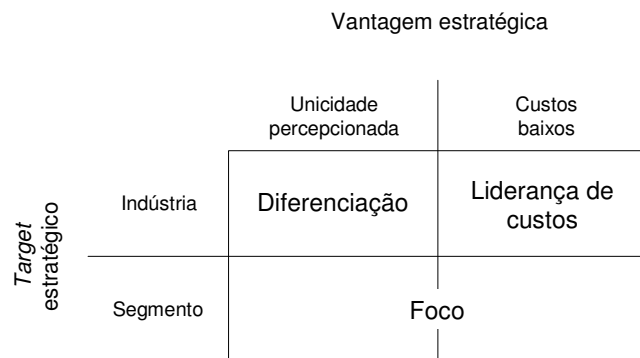


Tabela 2.3 – Modelo das estratégias genéricas

Na estratégia de diferenciação, a empresa tenta destacar-se através da disponibilização de um produto diferente do da concorrência, ao qual o cliente atribui mais valor. Quando a empresa actua na liderança de custos baseia-se na utilização de processos produtivos mais eficientes que lhe permitam vender o produto por um valor inferior. Na estratégia de foco, a empresa selecciona uma parte dos clientes e é a eles que se dedica, podendo dessa forma prestar um melhor serviço. As pequenas empresas têm tendência a adoptar esta última estratégia (Soares, 1999).

2.2.1. Empreendedorismo

A economia evoluiu no sentido de ser frequente trocar várias vezes de posto de trabalho ao longo da vida. Se por um lado deixa de fazer sentido o conceito de

“emprego para a vida”, a incerteza laboral também leva a que as pessoas sintam uma motivação acrescida para iniciar o seu próprio negócio.

A maior parte dos novos negócios surge no seguimento de anteriores experiências (profissionais e/ou académicas) do empreendedor, sendo que destes a maioria se verifica no sector dos serviços (Ferreira *et al.*, 2009). Um negócio iniciado neste sector tem 2 grandes vantagens relativamente ao sector industrial: necessita de menos capital inicial e de menos recursos humanos alocados (e, por conseguinte, de menos custos fixos). A limitação financeira é, aliás, um dos principais factores que leva à falência das empresas.

Ao abordar-se a temática das PME tem que se ter em consideração a figura do “proprietário-gerente” que, por sua vez, obriga a referir o conceito de “empreendedor” (Filion, 1999).

O empreendedor é alguém que, por necessidade ou por oportunidade, tem a capacidade de ir mais além, de não desistir perante os obstáculos com que se depara e de contagiar os que o rodeiam com o seu optimismo (Ferreira *et al.*, 2009).

| O empreendedor... | O gestor... |
|--------------------------|--------------------------------|
| Constrói, propõe | Gere |
| Inova | Administra |
| Cria | Mantém |
| Centra-se no negócio | Centra-se no sistema, na forma |
| Propensão ao risco | Controla a equipa |
| Identifica oportunidades | Identifica problemas |
| Faz as coisas certas | Faz correctamente as coisas |

Tabela 2.4 – Diferença entre empreendedor e gestor⁴

De acordo com Gartner (1988), ser empreendedor implica obrigatoriamente estar associado à criação de, pelo menos, uma organização. Esta particularidade é uma característica comportamental que irá influenciar a forma como o empreendedor se relaciona com as pessoas que o rodeiam, sejam elas colaboradores ou fornecedores.

⁴ Retirado de <http://www.open.pt/pt/open_incubadora/ser-empendedor>. [Consult. 31 Janeiro 2011].

2.2.2. O Marketing de PME

As PME, caracterizadas por dependerem muito da figura do empresário (ou gerente), têm grandes limitações ao nível do Marketing. Se por um lado o orçamento disponível não lhes permite ter estratégias multi-meios semelhantes às das grandes empresas, por outro lado a falta de conhecimentos do CEO faz com que esta área não tenha a devida atenção.

É muito frequente nas PME, em particular nas que estão mais distantes dos grandes centros urbanos, que as estratégias de promoção utilizadas se resumam a um Marketing de relacionamento⁵ (Gilmore *et al*, 2001). O empresário é, na maior parte das vezes, uma pessoa que se destaca pelas suas qualidades de relações sociais e humanas, visíveis pela participação no associativismo local e pelo papel activo no dia-a-dia da comunidade em que está inserido. No entanto, este aspecto realça pela negativa o reduzido raio de influência que ele tem num mercado cada vez mais global.

No que respeita ao Marketing, as PME têm uma grande vantagem relativamente às grandes empresas. Sendo o objectivo final do Marketing criar relações duradouras com os clientes (e garantir que eles continuem a comprar), a dimensão reduzida é uma vantagem na medida em que cada cliente é especial e terá toda a atenção necessária (Brochand, 2000). Esta possibilidade de criar segmentos de Marketing compostos apenas por um elemento é o último nível no que respeita ao Marketing “customizado”⁶ (Kotler, 1994).

A análise do investimento em Marketing (bruto e/ou relativo) e das ferramentas de Marketing utilizadas vai-nos permitir saber o nível de desenvolvimento e experiência que a empresa tem nesta área.

⁵ *Network Marketing*, no original.

⁶ Entenda-se aqui customizado como o mais adaptado possível às necessidades de cada cliente.

2.2.3. *Guerrilla Marketing*⁷

O termo *Guerrilla Marketing* foi utilizado pela primeira vez em 1984 num livro com o mesmo nome e da autoria de Jay Conrad Levinson.

A adopção do termo “guerrilha” deriva do tipo de luta realizada pelos guerrilheiros. É uma guerra que se caracteriza por ser não convencional e ter como principal estratégia a ocultação e extrema mobilidade dos combatentes. Esta estratégia é utilizada por uma facção oprimida e parte mais fraca contra outra mais forte e melhor armada, e caracteriza-se por ter equipamento e treino militar adequados, ajuda de populações que a defende e com a realização de ataques-surpresa ao inimigo, sem necessidade de manter uma “linha da frente” mas com um elevado conhecimento do terreno de combate.

Traduzindo estes conceitos para o Marketing, tal como o próprio Levinson (2009) escreve no seu livro, a essência do *Guerrilla Marketing* – a alma e o espírito do *Guerrilla Marketing* – é negócios pequenos: empresas com grandes sonhos mas orçamentos reduzidos.

O *Guerrilla Marketing* caracteriza-se por ser um método não-convencional de promoções, ter uma estratégia de menor investimento face as outras ferramentas de Marketing (p.e., campanhas de TV em horário nobre), ser baseado no tempo e imaginação, ser direccionado para PME (apesar de cada vez mais estar a ser adoptado pelas grandes empresas) onde a dimensão reduzida se torna uma vantagem a nível de flexibilidade para cooperar com outros negócios em vez de competir contra eles, e utilizar campanhas multi-método. Esta metodologia baseia-se na psicologia humana, em oposição à experiência, ao julgamento e ao tão frequente “achismo” que caracteriza muitas das decisões de Marketing. No final, o negócio será avaliado pelos lucros e não pelas vendas (Levinson, 2009).

São várias as armas utilizadas pelo *Guerrilla Marketing*. De seguida iremos abordar, a título exemplificativo, quatro delas que, com alguma criatividade, podem ser facilmente utilizadas pela maior parte das PME.

⁷ Para evitar que com a tradução dos termos se perdesse parte do seu significado optou-se, nesta secção, por os manter na sua língua original.

O conceito de ***Fusion Marketing*** deriva da característica do *Guerrilla Marketing* de privilegiar a cooperação com outros negócios em vez de competir contra eles. Duas ou mais empresas (designadas por *power partners*), com um público-alvo comum, fazem uma parceria que visa a promoção/recomendação da outra, e vice-versa. Para implementar uma boa estratégia de *Fusion Marketing* devem seguir-se os seguintes passos: definir os parceiros, definir as ofertas de cada um, redigir os termos da parceria, criar os materiais de comunicação, definir os canais de comunicação, dar resposta imediata às solicitações dos clientes e, por fim, fazer a avaliação dos resultados da campanha (Lautenslager, 2006).

O ***Undercover Marketing*** é uma das disciplinas do *Guerrilla Marketing* e, tal como o próprio nome indica, baseia-se na utilização disfarçada do Marketing para que os consumidores não se apercebam que estão a ser alvo da promoção. O objectivo do *Undercover Marketing* não é venda dos produtos mas sim que eles se tornem apetecíveis e que as pessoas os recomendem aos seus amigos (criando o chamado *Buzz Marketing*), quer numa lógica boca-a-boca ou, mais abrangentemente, de forma viral na Internet. Está provado que a recomendação dos produtos, seja por amigos ou até por meros desconhecidos, é a principal razão de escolha de determinado produto. Por saberem que a cabeça dos consumidores funciona desta forma, muitas empresas (hotéis, comércio de material informático, etc.) passaram a incluir na sua loja *online* um espaço para comentários de clientes que já adquiriram o produto. Numa versão mais básica, *Undercover Marketing* pode limitar-se a ser apenas uma simples colocação de produto propositadamente em sítios específicos (*product placement*). Este tipo de “arma” é muito utilizado em filmes e séries televisivas, e começa a aparecer cada vez mais nos jogos de vídeo (Levinson, 2009).

O ***Ambush Marketing*** é uma estratégia de Marketing na qual uma marca se aproveita de um evento sem ter que pagar as taxas necessárias para ser patrocinadora do mesmo. Sendo que muitas vezes o evento é apoiado por uma marca sua concorrente directa (Leimer, 1996). Mas as acções de *Ambush Marketing* não obrigam a que se entre fisicamente do recinto do evento, podem ser técnicas mais simples como a compra de direitos de transmissão televisivos ou de aquisição de espaço publicitário.

O ***Ambient Marketing*** é uma disciplina do *Guerrilla Marketing* que utiliza o espaço envolvente como uma mais-valia para a sua comunicação, que se baseia

em meios de comunicação não-tradicionais ou *media* alternativa (Barnes, 1999) e adapta o formato a utilizar consoante o espaço. Ao utilizar o espaço, o *Ambient Marketing* nem sempre precisa de comunicar o produto, bastando criar situações que o cliente associe automaticamente, e assim dá-se primazia de comunicação aos conceitos em detrimento do produto em si.

O *Guerrilla Marketing* recorre nas suas acções a suportes promocionais inovadores, quer na sua vertente *online* quer na *offline*. Deixamos apenas uma enumeração de alguns deles, mais recentes e inovadores: conversor 3D (onde se pode ser o protagonista de um filme digital), realidade aumentada, integração entre o telemóvel e um vídeo na Internet, *smartpox*, publicidade de vídeo nos túneis do metro, *outdoors* “humanizados”, publicidade em carros de supermercado (actualmente já suportam inovações como o odor, assumindo-se como uma “arma” ao serviço do *Sensory Marketing*), latas de embalagem macia, publicidade em sítios inesperados (em embalagens de lenços de papel, em cabides, em guardanapos de bar, no verso do papel utilizado pelas fotocopiadoras, no verso do talão de compras, etc). Cabe aos *marketeers* usar cada formato consoante o desafio que lhes for colocado.

3. AS PME EM PORTUGAL

A nível internacional existe alguma variação nos termos e limites que caracterizam as empresas de menor dimensão. Se em Portugal é comum referirmo-nos como PME – Pequenas e Médias Empresas, que é uma tradução directa do termo utilizado nos países da União Europeia “SME – Small and Medium Enterprises”, noutros pontos do globo as terminologias são ligeiramente diferentes. A título de exemplo, podemos deparar com as seguintes terminologias: “SMBs – Small and Medium Businesses” nos Estados Unidos da América, “MSEs – Micro and Small Enterprises” na Índia, “SMME – Small, Medium and Micro Enterprises” na África do Sul, “MSME – Micro, Small and Medium Enterprises” em vários países africanos.

Em Portugal, a definição de PME é regulamentada pelo Decreto-Lei 372/2007 e congrega os valores de 3 variáveis: número de efectivos, volume de negócios e balanço total.

| Dimensão | N.º de efectivos | Volume de Negócios (VN) ou Balanço Total (BT) |
|-----------------|-------------------------|---|
| Média | < 250 | <= 50 milhões de euros de VN ou <= 43 milhões de euros de BT |
| Pequena | < 50 | <= 10 milhões de euros de VN ou BT |
| Micro | < 10 | <= 2 milhões de euros de VN ou BT |

Tabela 3.1 – Categorização das PME

Segundo dados do INE (2010)⁸, relativos a 2008, as PME representam 99,7% do tecido empresarial nacional, são responsáveis por 72,5% do emprego e por 57,9% do volume de negócios português. A dimensão média das empresas portuguesas é muito reduzida – apenas 8,6 trabalhadores e 993,4 mil euros de volume de negócios por empresa; a situação é ainda pior ao nível das PME, que se fica por 6,2 trabalhadores e 576,9 mil euros de volume de negócios por empresa.

Ainda de acordo com os mesmos dados, as micro e pequenas empresas representam a maior parte do tecido empresarial português (97,8%). Considerando o volume que atinge este tipo de empresas, têm muito impacto em termos de emprego, e também, ainda que de forma não tão acentuada, em termos de volume de negócios, uma vez que as micro e pequenas empresas geram 53% do emprego e 36,3% do volume de negócios nacional.

Em qualquer das regiões do país, as PME representam mais de 99,5% do tecido empresarial. A nível de emprego, são geradoras de mais de 74% dos postos de trabalho de qualquer das regiões, à excepção de Lisboa, onde, ainda assim, criam 57% dos empregos privados. Por outro lado, mais de 2/3 dos negócios a nível nacional devem-se às PME, à excepção de Lisboa, onde este número fica pelos 42,2%, e com destaque para a região do Algarve onde atinge os 91,9%.

Apesar do tecido empresarial português ser relativamente homogéneo, a sua análise mais cuidada vai permitir entender se a área geográfica e a dimensão das empresas influenciam a estratégia de marketing adoptada. De salientar que o nosso estudo incidiu sobre os 6 distritos da região Centro (Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu), pelo que se deve ter alguma precaução quando

⁸ Os dados referem-se a empresas com sede em Portugal, constituídas sob a forma de sociedade, e com pelo menos 1 pessoa ao serviço.

se tentar fazer a extrapolação dos resultados alcançados e das conclusões para as restantes PME portuguesas.

4. MODELO DE ANÁLISE

Hill (2001) propõe que a análise do ambiente de Marketing seja feita através da comparação entre as competências de Marketing existentes na empresa (*knowledge*), os processos de Marketing praticados (*experience*) e as medidas que suportam a forma como as decisões de Marketing são tomadas (*judgement*) para identificar se a estratégia utilizada é eficaz, conforme apresentado na figura abaixo.

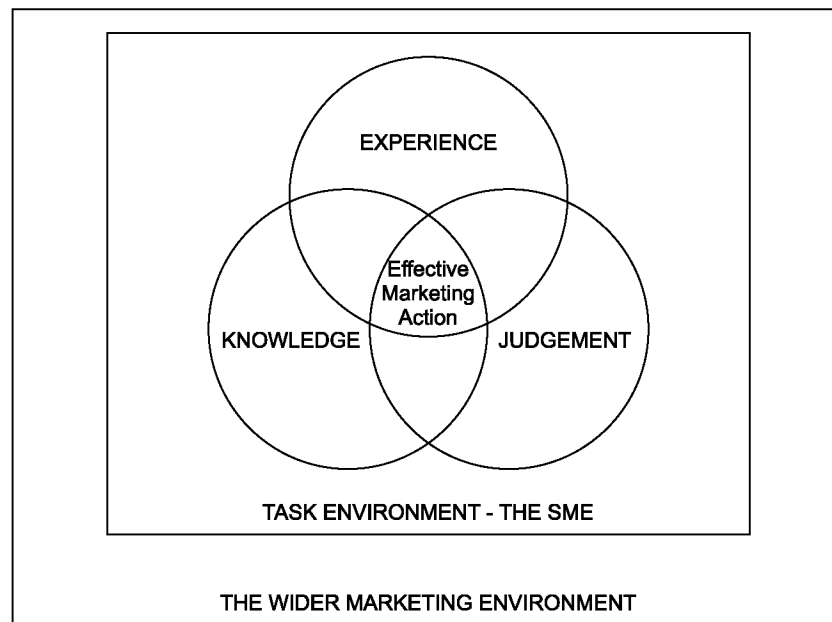


Figura 4.1 – Modelo de análise (Hill, 2001)

Considerando o modelo proposto por Hill (2001), foram conduzidas três entrevistas: uma com um CEO de uma PME da região Centro, outra com um responsável de Marketing de uma PME da zona de Lisboa e uma terceira com um representante do CEC – Conselho Empresarial do Centro / CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC / CCIC), a fim de saber o que entendiam por cada uma das dimensões do ambiente de Marketing referido. Com base nas respostas, foi feita uma conceptualização das três dimensões do ambiente de Marketing. Especificamente, considerou-se que o *knowledge* é determinado pela posição do responsável de Marketing (na estrutura organizacional). A *experience* relaciona-se com o orçamento alocado ao Marketing (em percentagem do volume

de negócios) e a quantidade de ferramentas utilizada. Por fim, o *judgement* é explicado pela Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE), localização, categorização das PME, mercado (percentagem de vendas realizada no mercado nacional vs. mercado externo) e clientes (percentagem de vendas realizada para o consumidor final vs. intermediários).

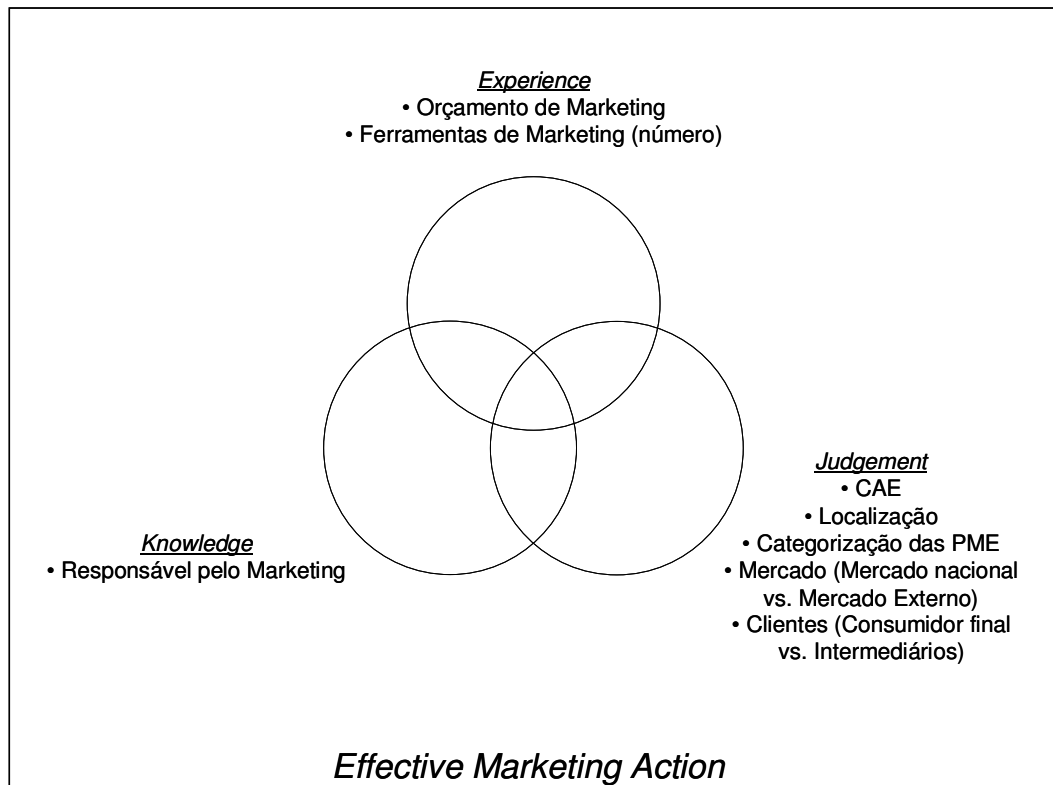


Figura 4.2 – Modelo de análise a utilizar

Com base na conceptualização proposta no modelo de análise e no resultado das entrevistas, propõe-se um conjunto de relações entre as variáveis que compõem as três dimensões do ambiente de Marketing:

- *Judgement & Experience*

H1: A CAE influencia as ferramentas de Marketing

H2: A CAE influencia o orçamento de Marketing

H3: A categorização das PME influencia as ferramentas de Marketing

H4: A categorização das PME influencia o orçamento de Marketing

H5: O mercado influencia as ferramentas de Marketing

H6: O mercado influencia o orçamento de Marketing

H7: Os clientes influenciam as ferramentas de Marketing

H8: Os clientes influenciam o orçamento de Marketing

- *Judgement & Knowledge*
H9: A categorização das PME influencia o responsável de Marketing
- *Knowledge & Experience*
H10: O responsável de Marketing influencia as ferramentas de Marketing
H11: O responsável de Marketing influencia o orçamento de Marketing

São também propostas algumas hipóteses relativas à forma como as variáveis de uma mesma dimensão se relacionam entre si:

- *Experience*
H12: O orçamento de Marketing influencia as ferramentas de Marketing
- *Judgement*
H13: A localização influencia a CAE
H14: A localização influencia o mercado
H15: A localização influencia os clientes

5. MÉTODO

5.1 Tipo de estudo

Com o objectivo de caracterizar o tecido empresarial das PME da região Centro, foi realizado um estudo quantitativo para testar as hipóteses propostas no modelo de análise.

5.2 Objecto de análise

O estudo centrou-se sobre as PME da região Centro, mais concretamente sobre 6 distritos: Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu. Estes são também os distritos de influência do CEC – Conselho Empresarial do Centro / CCIC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro, uma Associação sem fins lucrativos, que integra 39 Associações Empresariais do Centro de Portugal⁹. O universo de empresas representadas pelo CEC / CCIC ultrapassa as 40 mil.

⁹ Disponível em <<http://www.netcentro.pt/Conteudos/Artigos/detalhe.aspx?idc=11485&idl=1>>. [Consult. 31 Janeiro 2011].

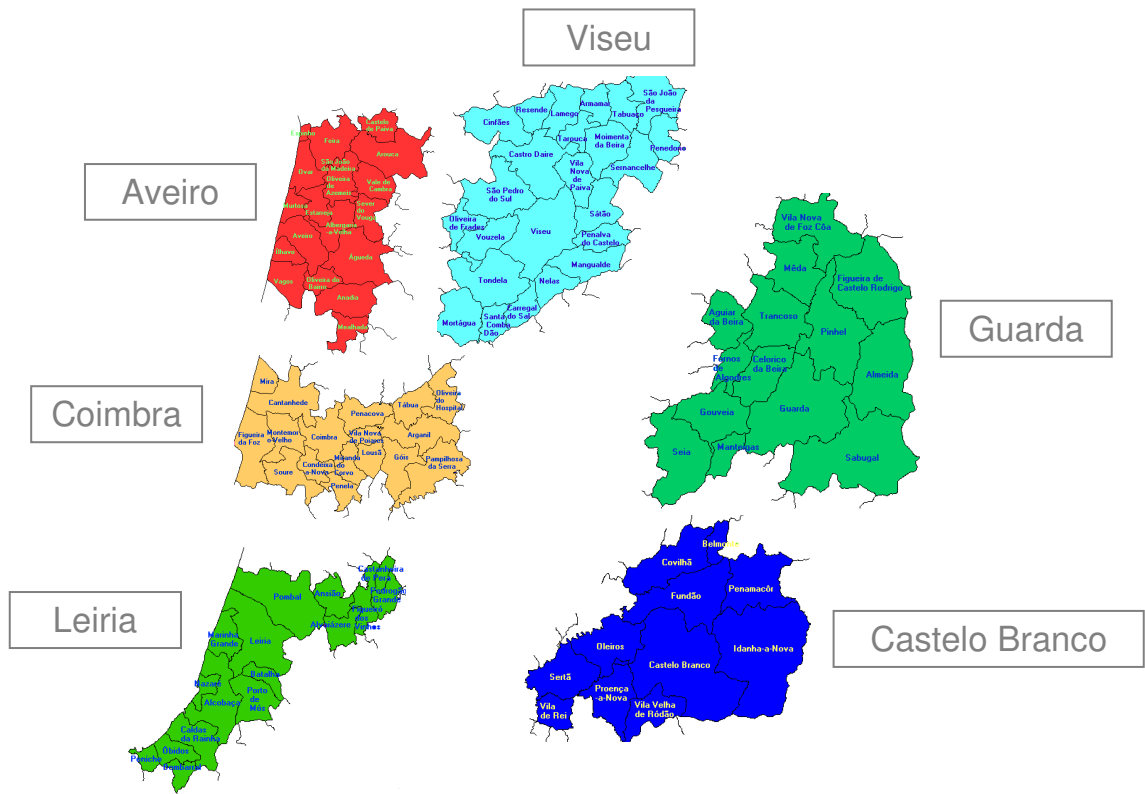


Figura 5.1 – Distritos considerados no estudo

A amostra é composta por 133 empresas repartidas pelos 6 distritos da região Centro.

5.3 Recolha de dados

Instrumento de recolha de dados

A recolha dos dados foi feita através de um questionário *online* enviado para um grupo seleccionado de empresas. Abaixo está apresentado um resumo do questionário que foi enviado às empresas e que serviu de suporte ao estudo¹⁰:

- Identificação da empresa
 - Ano de início de actividade
 - Sector de actividade (tendo como base a CAE)
 - Localização

¹⁰ O questionário completo pode ser consultado no Anexo A.

- Caracterização da empresa
 - Tipologia
 - Número de trabalhadores
 - Volume de negócios
 - Balanço total
- Caracterização do negócio
 - Percentagem das vendas – Mercado nacional vs. Mercado externo
 - Percentagem das vendas – Consumidor final vs. Intermediários
- Estratégia de Marketing
 - Campanhas de Marketing
 - Marca própria
 - Logótipo
 - Responsável pelo Marketing
 - Peso do orçamento de Marketing no volume de negócios
 - Ferramentas de Marketing utilizadas

Procedimentos utilizados na recolha de dados

A realização deste estudo foi feita em parceria com o CEC / CCIC que auxiliou na recolha dos endereços de *email* das empresas que foram convidadas a preencher os inquéritos.

Foi feita uma selecção de 1.928 clientes activos na base de dados do IAPMEI / EEN¹¹ e pertencentes a um dos seis distritos da região Centro. A 24 de Maio de 2011 procedeu-se ao envio de um *email* a estas empresas a solicitar a sua participação no estudo através do preenchimento de um questionário *online*. A 12 de Junho de 2011 foi enviado um novo *email* às empresas que ainda não tinham respondido ao inquérito e a 01 de Julho de 2011 foi registada a última participação no estudo.

Para a recolha dos dados, solicitou-se que fosse considerada como referência para as respostas a data de 31 de Dezembro de 2010. Assumiu-se também como pressuposto que no primeiro ano de actividade o esforço de Marketing feito por algumas empresas é maior. Para evitar que os resultados pudessem ser

¹¹ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação / Entrepreneurship Europe Network.

influenciados por este esforço inicial de Marketing, na selecção dos inquéritos foram excluídas as participações das empresas criadas após 31 de Dezembro de 2009.

Para incentivar o preenchimento do questionário foi indicado que seria disponibilizado um documento intitulado “Marketing de Guerrilha e outros conselhos e dicas para PME” a quem participasse no estudo, elaborado pelo autor da dissertação. Várias empresas questionaram se lhes seriam enviados os resultados do estudo, o que demonstra o interesse e pertinência do tema.

Optou-se por realizar questionários *online* para se tentar atingir o maior número possível de participações. Por norma, os gestores de PME são pessoas muito ocupadas, o que dificultaria a realização de entrevistas pessoais.

Análise de dados

A análise dos dados foi feita com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics (versão 19.0).

A caracterização da amostra foi efectuada através da estatística descritiva utilizando-se frequências absolutas e, em algumas variáveis, também frequências relativas.

Para testar as hipóteses foram realizadas análises de variância multivariada (MANOVA) com recurso a testes *post-hoc* HSD de Tukey sempre que se verificaram diferenças significativas, considerando-se um nível de significância $p < 0,05$.

No caso das hipóteses H9 e H13 utilizou-se o teste do qui-quadrado, uma vez que se pretendeu verificar se dois grupos independentes eram diferentes relativamente a uma característica comum (Marôco, 2010).

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Descrição da amostra

Apresentamos de seguida vários gráficos que pretendem demonstrar a forma como se dividem as 133 respostas nas diferentes questões que foram colocadas aos empresários.

Ano início de actividade

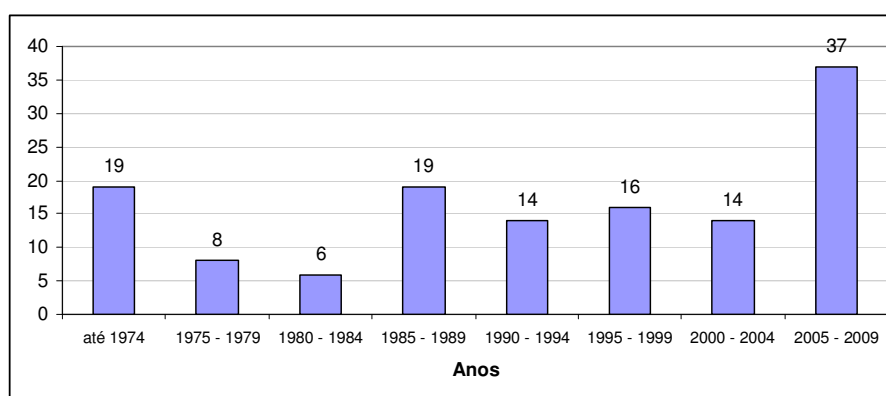


Gráfico 6.1 – Divisão dos anos de criação das empresas

Do gráfico acima destaca-se o número de empresas criadas no último período (2005 a 2009), que ultrapassa o dobro dos períodos imediatamente anteriores. Os 2 períodos delimitados pelo 25 de Abril (de 1974) e pela adesão de Portugal à União Europeia (em 1986) são os que contribuirão com menos participações para o estudo, o que pode indicar que as empresas têm uma esperança média de vida limitada ou que não evoluíram no tempo e se mantêm afastadas da nova economia digital.

Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE)

Para se identificar a área de negócio da empresa foi solicitado a CAE principal. Nos 133 inquéritos foram identificadas 101 CAE diferentes, pelo que se optou por reduzir a 21 grupos de acordo com a relação com as divisões da CAE¹².

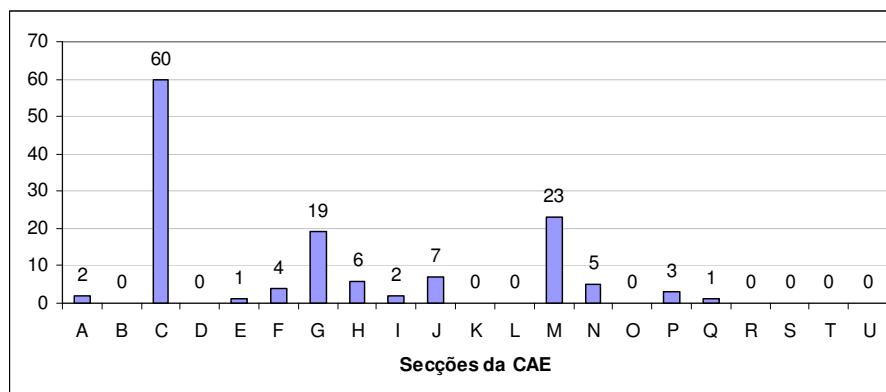


Gráfico 6.2 – Divisão das secções da CAE

Há um claro destaque das empresas cujo negócio se enquadra nas “indústrias transformadoras” (45,11% dos respondentes). Em segundo lugar, com 17% dos respondentes, aparecem as empresas de “actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares”; são negócios que têm surgido em maior número nos últimos anos caracterizados por um baixo investimento inicial e por um volume de mão-de-obra reduzido, permitindo a que os empreendedores *freelancer* criem empresas.

Se considerarmos os dados nacionais (INE, 2010), a dispersão não é tão extremada. A área do “comércio” assume a liderança com 28,44% e a “construção” com 14,00% e as “indústrias transformadoras” com 11,77% compõem o pódio das PME por sector de actividade económica. Contudo, as duas áreas com mais empresas são caracterizadas por terem uma baixa presença *online*, o que explica o fraco índice de participação no estudo.

Localização

Os destinatários dos 1.928 *emails* enviados inicialmente com o convite a participar no estudo estavam divididos geograficamente da seguinte forma:

¹² A tabela de referência utilizada no agrupamento por secções pode ser consultada no Anexo B.

- Aveiro: 797 (41,34%)
- Castelo Branco: 115 (5,96%)
- Coimbra: 422 (21,89%)
- Guarda: 67 (3,47%)
- Leiria: 351 (18,21%)
- Viseu: 176 (9,13%)

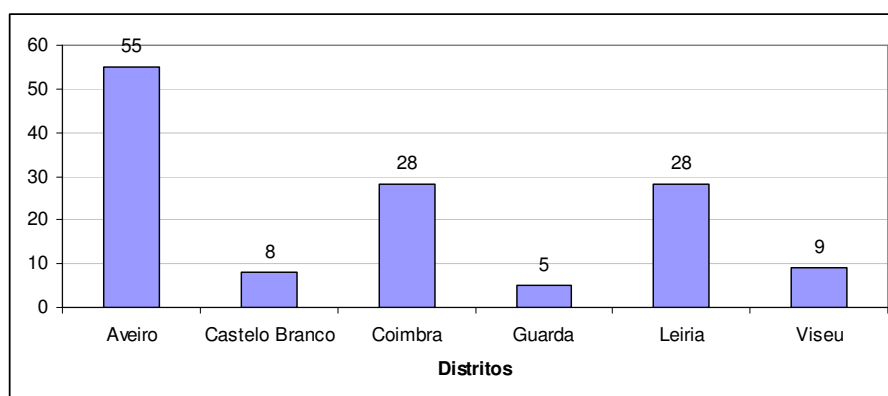


Gráfico 6.3 – Divisão dos distritos

A dispersão geográfica dos inquéritos recolhidos está alinhada com a que existia inicialmente nos *emails* enviados. A única exceção é haver cerca de 2,5% de respostas a mais em Leiria por decréscimo de Viseu.

Tipologia

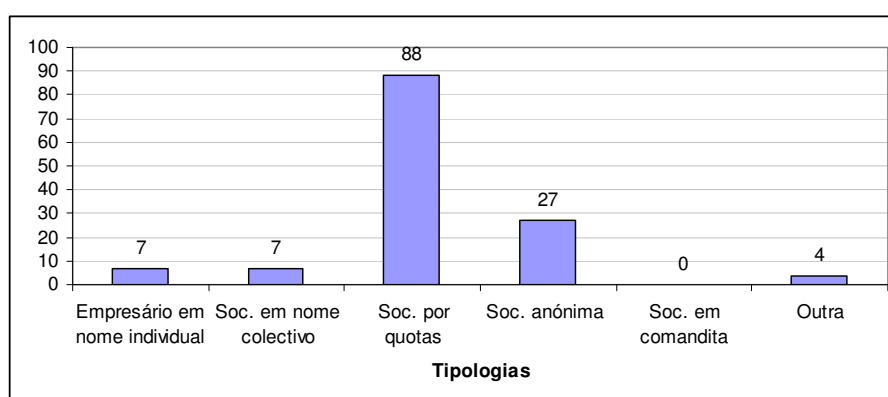


Gráfico 6.4 – Divisão das tipologias

A escolha de criar uma empresa como sociedade por quotas tem algumas vantagens para os empreendedores: a responsabilidade é limitada (a própria firma

da empresa termina com a palavra Limitada, por extenso ou abreviada) e o capital social mínimo é reduzido¹³. No capítulo da responsabilidade, os sócios respondem até ao limite do capital social e apenas o património da empresa é utilizado para pagar as dívidas aos credores; ou seja, o património pessoal dos sócios encontra-se protegido (Caeiro *et al.*, 2005).

Categorização das PME

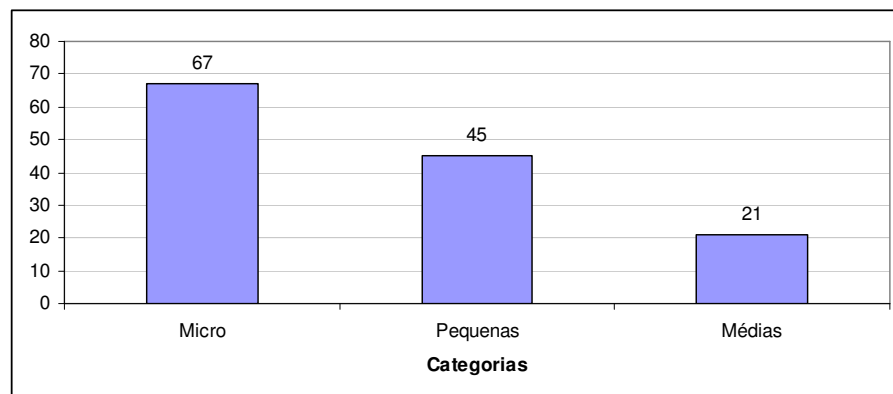


Gráfico 6.5 – Divisão das categorias

Os dados nacionais (INE, 2010) apontam para um peso maior das Micro empresas, representando 85,6% do tecido empresarial português, face aos 50,4% de respostas destas empresas no estudo. Existem duas justificações para esta diferença dos números: a área de negócios (comércio e construção, que não tem grande propensão a responder a estudos *online*) e uma estrutura humana reduzida que não permite às empresas de menor dimensão terem preocupações além do trabalho do dia-a-dia.

¹³ €5.000 à data a que se referem os dados do estudo. No entanto, o Decreto-Lei n.º 33/2011, de 7 de Março, altera esse valor para €1 por sócio.

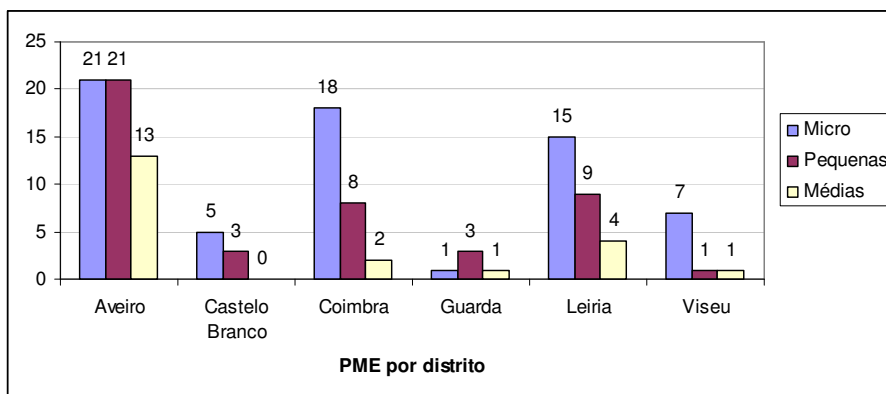


Gráfico 6.6 – Divisão das categorias por distrito

A participação das empresas de Aveiro destaca-se em todas as categorias, apesar do número de micro e pequenas empresas deste distrito a responderem ao inquérito ter sido o mesmo.

Mercado: Mercado nacional vs. Mercado externo

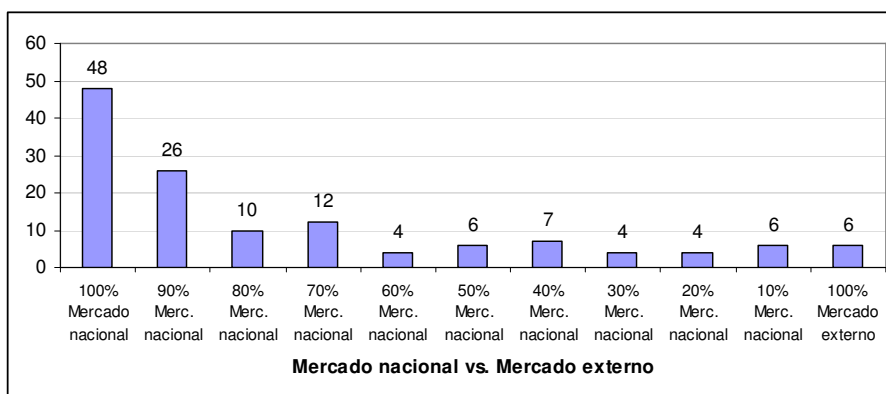


Gráfico 6.7 – Divisão das vendas entre mercado nacional e mercado externo

As vendas das empresas analisadas são feitas inquestionavelmente no mercado nacional, em particular nas micro empresas. Das 48 empresas que indicaram escoar toda a produção no território português, 36 são micro empresas, 10 pequenas e 2 médias. Por outro lado, das 6 que exportam toda a produção, 1 é micro, 2 são pequenas e 3 são médias.

Cientes: Consumidor final (B2C) vs. Intermediários (B2B)

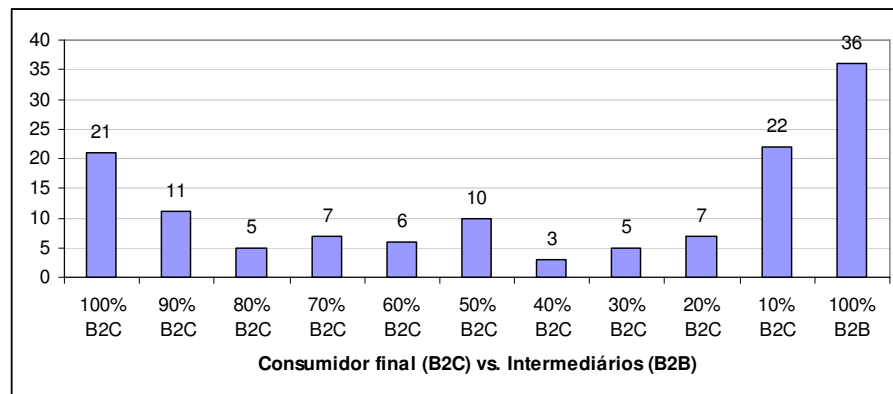


Gráfico 6.8 – Divisão das vendas entre consumidor final e intermediários

A maior parte das vendas é feita para intermediários. Se considerarmos que até uma percentagem de 70/30 o mercado de uma empresa é feito para o consumidor final (ou para intermediários, no caso inverso) e que entre 40% e 60% a empresa vende indiferentemente para qualquer um dos mercados chegamos à conclusão que 52,63% das vendas das empresas inquiridas são feitas para intermediários.

Sendo empresas de menor dimensão esta realidade é facilmente perceptível: são fornecedoras de empresas maiores e/ou lhes prestam serviços (por exemplo, agências de design) ou são especialistas em determinado produto que irá incorporar (ou apoiar) a produção realizada pelas empresas suas clientes. Muitas destas empresas têm um leque de clientes reduzido, o que as poderá colocar em situações delicadas no futuro, tal como acontece quando os clientes mudam de fornecedor por outro em países onde a mão-de-obra, e conseqüentemente o custo final do produto, é mais acessível.

Campanhas de Marketing, marca própria e logótipo

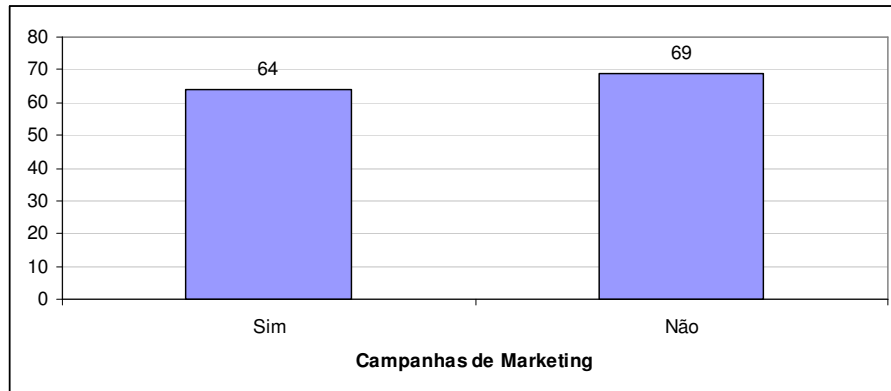


Gráfico 6.9 – Divisão da realização das campanhas de Marketing

Mais de metade dos inquiridos indica não fazer campanhas de Marketing.

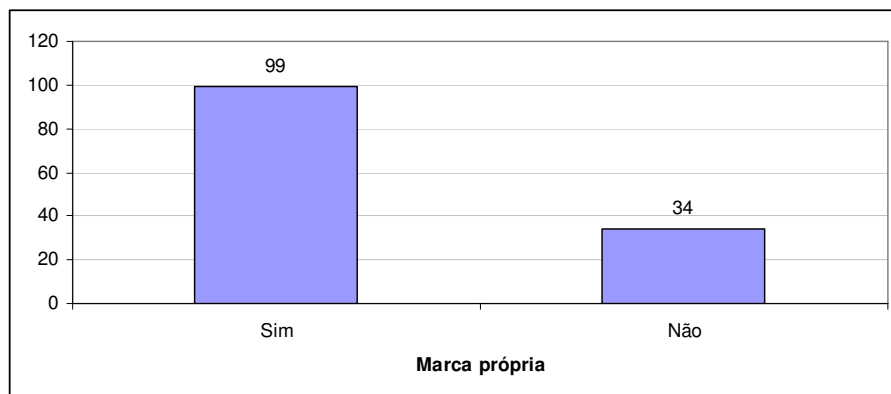


Gráfico 6.10 – Divisão de operar com marca própria

Cerca de três quartos das empresas operam com marca própria e um quarto opera com marca de outrem.

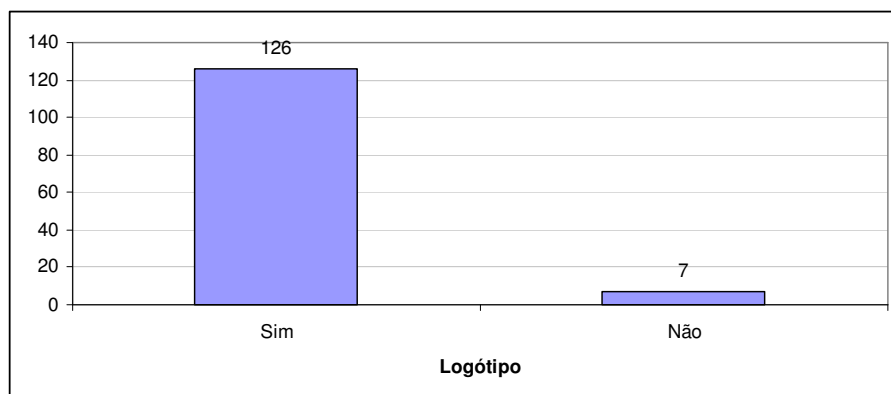


Gráfico 6.11 – Divisão da existência de logótipo

Da totalidade dos inquiridos, 7 indicam não ter logótipo. Destes, nenhum opera com marca própria e apenas um deles indica fazer campanhas de Marketing.

Responsável pelo Marketing

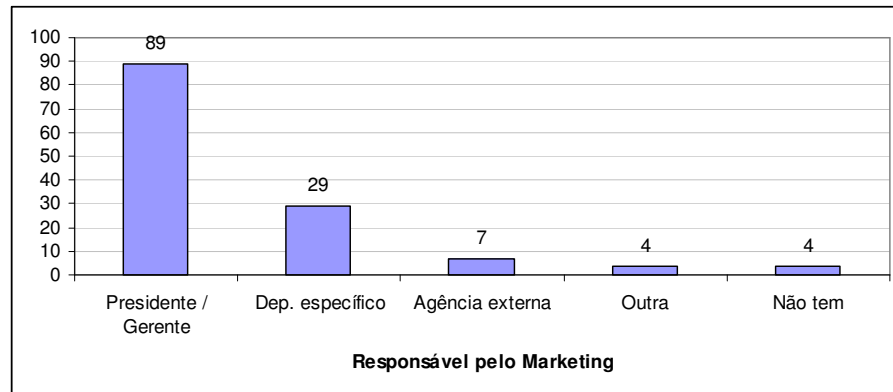


Gráfico 6.12 – Divisão da responsabilidade pelo Marketing

O gráfico acima demonstra que há uma macrocefalia das estruturas hierárquicas, onde o presidente assume a responsabilidade pelas várias áreas dentro da empresa. Pelos dados analisados anteriormente verificamos que a maioria das empresas inquiridas têm um número reduzido de colaboradores e que são indústrias transformadoras, logo somos tentados a deduzir que, regra geral, os responsáveis pelas empresas não terão a formação adequada na área de Marketing.

Orçamento de Marketing

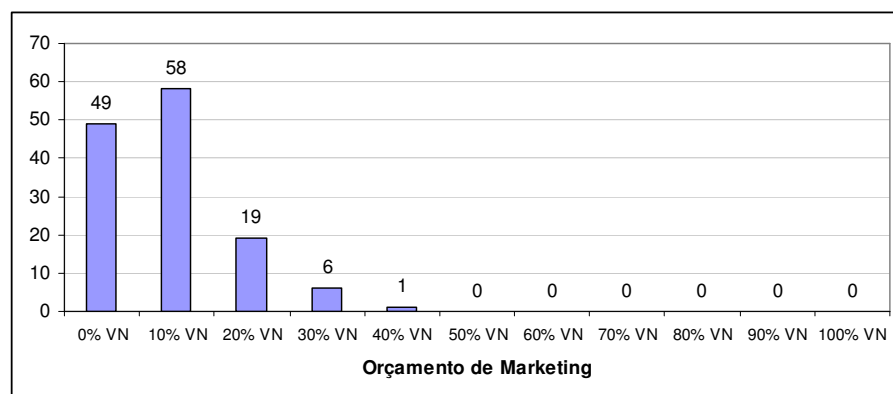


Gráfico 6.13 – Percentagem do orçamento de Marketing face ao volume de negócios

A maioria das empresas aloca 10% do volume de negócios ao orçamento de Marketing. No entanto, 36,84% das empresas indicaram não investir de todo em Marketing (ou fazerem-no com valores residuais). De realçar que o único registo correspondente a um investimento de 40% se refere a uma micro empresa.

Ferramentas de Marketing

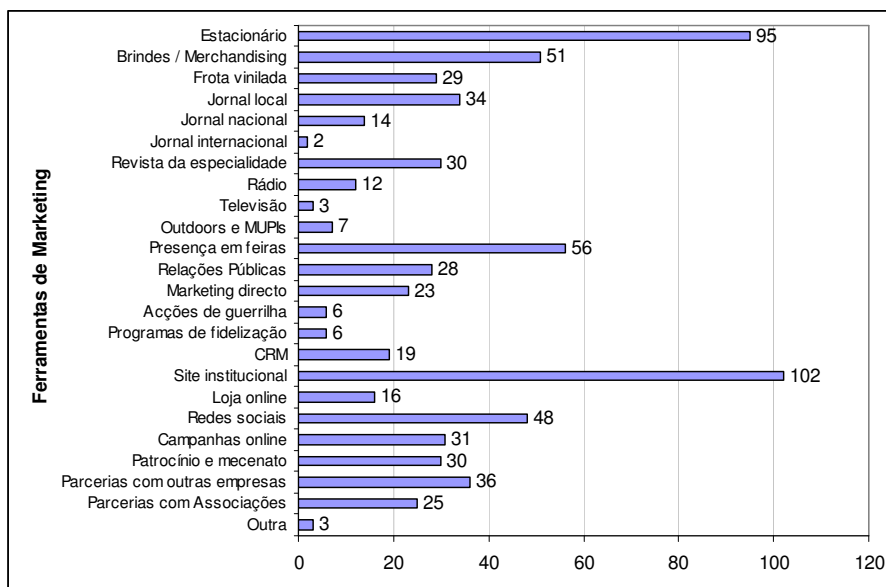


Gráfico 6.14 – Divisão das ferramentas de Marketing

A presença *online* merece destaque nas ferramentas de Marketing utilizadas. Cerca de três quartos das empresas que responderam aos inquéritos afirmam ter site institucional e cerca de um terço tem presença nas redes sociais. No entanto, estes dados têm de ser analisados com algum distanciamento e a informação recolhida sobre eles é insuficiente para se fazer uma análise correcta, pois muitas vezes a “moda” da Internet leva a que as ferramentas *online* sejam subaproveitadas (páginas desajustadas e incompletas, presença estática nas redes sociais, etc.).

Apesar de algumas empresas exportarem os seus produtos/serviços, não se verifica a utilização de jornais internacionais mas surgem números interessantes no que respeita à presença em feiras e na publicidade em revistas da especialidade, o que pode indiciar a existência de campanhas estruturadas e direccionadas a públicos-alvo específicos. A televisão e os *outdoors*, meios de massas e dispendiosos, são também pouco utilizados pelas empresas inquiridas.

Com uma utilização entre os 19% e os 27% surgem 3 ferramentas (jornal local, parcerias com outras empresas e parcerias com associações) que apontam para a amplitude geográfica reduzida de alguns negócios que utilizam o Marketing de relacionamento (Gilmore *et al*, 2001) como principal estratégia para a sua promoção.

As ferramentas mais complexas, como o CRM ou os programas de fidelização, são pouco utilizadas. Mesmo o *Guerrilla Marketing*, que foi desenhado a pensar nas PME, é utilizado apenas por 6 empresas.

Pela negativa destaca-se ainda o facto de apenas 95 empresas indicarem a utilização de estacionário como ferramenta de Marketing.

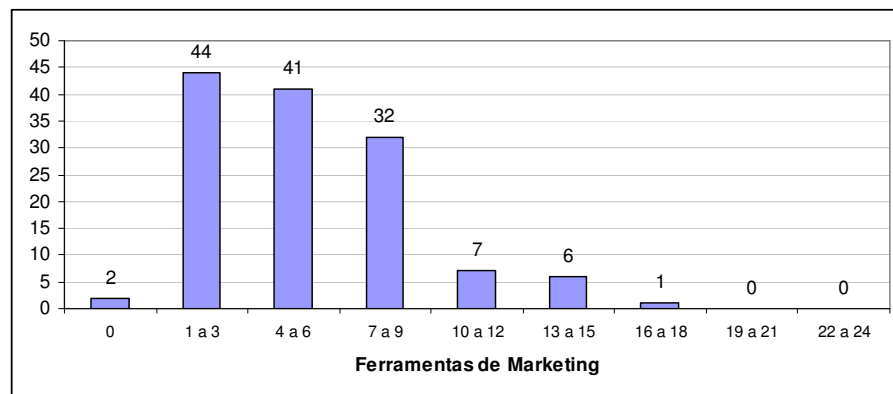


Gráfico 6.15 – Divisão do número de ferramentas de Marketing

Apesar de algumas empresas já utilizarem uma mescla interessante de ferramentas de Marketing na sua promoção, a maioria delas baseia a sua estratégia num leque reduzido. De realçar que 2 empresas indicam não utilizar qualquer ferramenta de Marketing para se promoverem.

Por outro lado, a empresa que indica utilizar 16 ferramentas diferentes é uma micro empresa da área de Design cuja maior parte das suas vendas é feita no mercado externo. Este exemplo realça bem o facto de não ser necessário ter uma grande dimensão nem elevados recursos financeiros para se ter uma estratégia de Marketing robusta e com várias ferramentas complementares entre si.

6.2 Análise comparativa

A utilização do SPSS¹⁴ permite-nos comparar as diferentes variáveis e verificar como se correlacionam. Nas tabelas apresentadas nos pontos seguintes os dados das frequências (F) e das significâncias (Sig) surgem arredondados à segunda casa decimal.

Judgement & Experience

H1: A CAE influencia as ferramentas de Marketing

| | CAE | | | | | | | | | | | | F | Sig |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | A | C | E | F | G | H | I | J | M | N | P | Q | | |
| Nº de ferramentas | 5,50 | 5,10 | 4,00 | 2,00 | 5,79 | 5,33 | 4,50 | 4,71 | 5,78 | 6,20 | 7,33 | 7,00 | 0,60 | 0,83 |

Tabela 6.1 – Relação entre CAE e ferramentas de Marketing

A CAE não tem influência no número de ferramentas de Marketing utilizadas. No entanto, podemos verificar que as empresas da área da “construção” (F) apenas usam, em média, 2 tipos de ferramentas de Marketing. As empresas de “educação” (P) e de “actividades de saúde humana e apoio social” (Q) são as que maior variedade de ferramentas utilizam, com uma média de 7,33 e 7, respectivamente.

H2: A CAE influencia o orçamento de Marketing

| | CAE | | | | | | | | | | | | F | Sig |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | A | C | E | F | G | H | I | J | M | N | P | Q | | |
| Orçamento de Marketing | 0,50 | 0,93 | 0,00 | 0,25 | 0,84 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 1,00 | 0,58 | 0,84 |

Tabela 6.2 – Relação entre CAE e orçamento de Marketing

Verificamos que o orçamento alocado ao Marketing é bastante reduzido, sendo que a média de todas as empresas que responderam ao inquérito é de 8,90% do volume de negócios.

¹⁴ No anexo C encontra-se exemplificada a forma como os dados foram codificados para inserção no SPSS e no anexo D encontram-se as tabelas de *output* do programa.

Verificamos ainda que as empresas dos sectores de “captação, tratamento e distribuição de água” (E) e “alojamento, restauração e similares” (I) não alocam qualquer valor ao seu orçamento de Marketing (ou caso o façam, o valor alocado é residual). Nenhum sector aloca, em média, mais de 10% do valor do volume de negócios ao orçamento de Marketing.

H3: A categorização das PME influencia as ferramentas de Marketing

| | Categorização das PME | | | F | Sig |
|--------------------------|-----------------------|---------|-------|------|------|
| | Micro | Pequena | Média | | |
| Nº de ferramentas | 4,73 | 5,96 | 5,76 | 1,95 | 0,15 |

Tabela 6.3 – Relação entre categorização das PME e ferramentas de Marketing

É nas micro empresas que se verifica uma utilização mais reduzida no que respeita à variedade de ferramentas de Marketing disponíveis.

H4: A categorização das PME influencia o orçamento de Marketing

| | Categorização das PME | | | F | Sig |
|-------------------------------|-----------------------|---------|-------|------|------|
| | Micro | Pequena | Média | | |
| Orçamento de Marketing | 0,82 | 0,91 | 1,05 | 0,57 | 0,57 |

Tabela 6.4 – Relação entre categorização das PME e orçamento de Marketing

À medida que a dimensão da empresa vai aumentando notamos que a percentagem do volume de negócios alocada ao orçamento de Marketing também aumenta ligeiramente.

A ausência de mais informação, como as características de utilização de cada ferramenta de Marketing (por exemplo, número de vezes que coloca anúncios em jornais e a dimensão do anúncio), não nos permite concluir se as pequenas empresas são mais ou menos eficazes que as médias empresas no que respeita à utilização do seu investimento em Marketing (quando comparamos as tabelas 6.3 e 6.4).

H5: O mercado influencia as ferramentas de Marketing

| | Mercado nacional (MN) vs. Mercado externo (ME) | | | | | | | | | | | F | Sig |
|--------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|------|------|
| | MN | 90% MN | 80% MN | 70% MN | 60% MN | 50% MN | 40% MN | 30% MN | 20% MN | 10% MN | ME | | |
| Nº de ferramentas | 4,56 | 5,27 | 6,60 | 6,25 | 3,25 | 4,83 | 5,29 | 8,25 | 6,00 | 4,67 | 7,50 | 1,21 | 0,29 |

Tabela 6.5 – Relação entre mercado e ferramentas de Marketing

Não existe uma correlação directa entre o destino geográfico da produção da empresa e o número de ferramentas de Marketing utilizadas.

H6: O mercado influencia o orçamento de Marketing

| | Mercado nacional (MN) vs. Mercado externo (ME) | | | | | | | | | | | F | Sig |
|-------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|------|------|
| | MN | 90% MN | 80% MN | 70% MN | 60% MN | 50% MN | 40% MN | 30% MN | 20% MN | 10% MN | ME | | |
| Orçamento de Marketing | 0,75 | 0,73 | 1,20 | 0,83 | 0,75 | 1,17 | 1,14 | 1,00 | 1,50 | 1,00 | 1,17 | 0,74 | 0,69 |

Tabela 6.6 – Relação entre mercado e orçamento de Marketing

Apesar de não ser uniforme, nota-se alguma tendência para as empresas exportadoras alocarem uma percentagem ligeiramente maior do seu volume de negócios ao orçamento de Marketing do que as que escoam os seus produtos no mercado nacional. No entanto, não existem diferenças significativas entre as várias combinações de mercado.

H7: Os clientes influenciam as ferramentas de Marketing

| | Consumidor final (B2C) vs. Intermediários (B2B) | | | | | | | | | | | F | Sig |
|--------------------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------|------|------|
| | B2C | 90% B2C | 80% B2C | 70% B2C | 60% B2C | 50% B2C | 40% B2C | 30% B2C | 20% B2C | 10% B2C | B2B | | |
| Nº de ferramentas | 5,00 | 5,45 | 7,80 | 5,71 | 6,33 | 5,10 | 2,67 | 8,00 | 6,57 | 4,77 | 4,83 | 1,05 | 0,40 |

Tabela 6.7 – Relação entre clientes e ferramentas de Marketing

Os valores médios para as diferentes combinações de clientes não permitem concluir a existência de uma tendência no que respeita à utilização de ferramentas de Marketing.

H8: Os clientes influenciam o orçamento de Marketing

| | Consumidor final (B2C) vs. Intermediários (B2B) | | | | | | | | | | | F | Sig |
|-------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------|------|------|
| | B2C | 90% B2C | 80% B2C | 70% B2C | 60% B2C | 50% B2C | 40% B2C | 30% B2C | 20% B2C | 10% B2C | B2B | | |
| Orçamento de Marketing | 0,57 | 0,73 | 1,20 | 0,57 | 0,83 | 1,30 | 0,00 | 2,40 | 0,86 | 0,64 | 1,06 | 3,37 | 0,00 |
| Observações | B2C vs. 30% B2C / 90% B2C vs. 30% B2C / 70% vs. 30% B2C / 40% B2C vs. 30% B2C / 30% B2C vs. 20% B2C / 30% B2C vs. 10% B2C / 30% B2C vs. B2B | | | | | | | | | | | | |

Tabela 6.8 – Relação entre clientes e orçamento de Marketing

Verifica-se a existência de diferenças significativas na percentagem do volume de negócios alocado ao orçamento de Marketing entre as empresas em que 30% das vendas são efectuadas ao consumidor final e quase todos os outros perfis de empresas (100% B2C, 90% B2C, 70% B2C, 40% B2C, 20% B2C, 10% B2C e 100% B2B).

De salientar que apenas 5 empresas afirmaram que a sua combinação de vendas era 30% B2C / 70% B2B, o que pode levar a uma distorção dos resultados caso as respostas não estejam alinhadas com a maioria. Um análise mais detalha às 5 empresas em questão permitiu verificar que 2 delas apresentam valores de 10% no orçamento de Marketing, uma aloca 20%, outra aloca 30% e outra aloca 40%; se considerarmos que a média de todas as empresas que responderam ao estudo é de 8,90% podemos justificar a razão das diferenças indicadas no parágrafo anterior.

No entanto, e como se pode verificar pelos dados da tabela, não existe uma tendência que nos permita concluir que tipo de combinação de clientes utiliza maior ou menor percentagem do orçamento de Marketing face ao volume de negócios.

Judgement & Knowledge**H9: A categorização das PME influencia o responsável de Marketing**

| | | Categorização das PME | | |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------|-------|
| | | Micro | Pequena | Média |
| Responsável de Marketing | Presidente / Gerente | 53 | 25 | 11 |
| | Dep. específico | 8 | 12 | 9 |
| | Agência externa | 3 | 3 | 1 |
| | Outra | 1 | 3 | 0 |
| | Não tem | 2 | 2 | 0 |
| Significância | | 0,06 | | |

Tabela 6.9 – Relação entre categorização das PME e responsável de Marketing

Nas micro empresas é notória a predominância do presidente como responsável de Marketing, o que é, de certa forma, perceptível pela reduzida dimensão das empresas. À medida que a dimensão da empresa aumenta também aumenta a existência, em termos relativos, de um departamento interno (de Marketing ou de comunicação).

Apenas 7 das 133 empresas respondentes indicam subcontratar os serviços de uma agência externa para gerir a estratégia de Marketing. No caso das pequenas empresas são tantos os casos em que é outro departamento (e.g., comercial) que assume a responsabilidade pelo Marketing como as que subcontrataram essas funções. Destaca-se ainda o facto de 4 empresas (2 micro e 2 pequenas) não terem qualquer responsável pelo Marketing.

Knowledge & Experience**H10: O responsável de Marketing influencia as ferramentas de Marketing**

| | Responsável de Marketing | | | | | F | Sig |
|-------------------|--------------------------|-----------|---------|-------|-------|------|------|
| | CEO | Dep Espec | Agência | Outro | Ns/Nr | | |
| Nº de ferramentas | 4,62 | 7,62 | 6,43 | 5,75 | 1,00 | 6,56 | 0,00 |

Observações Dep Espec vs. CEO / Dep Espec vs. Ns/Nr

Tabela 6.10 – Relação entre responsável de Marketing e ferramentas de Marketing

Nas situações em que se verifica a existência de um departamento específico de Marketing (ou comunicação) é utilizada uma maior quantidade de ferramentas. O menor número de ferramentas é utilizado quando o responsável pelo Marketing é o CEO, o que indicia uma preocupação reduzida por esta temática.

São quatro as empresas que indicam não ter responsável pelo Marketing (Ns/Nr). Destas, duas delas não utilizam qualquer ferramenta e as outras utilizam duas ferramentas cada, sendo que o estacionário é indicado por ambas. Ou seja, mesmo nos casos em que utilizam ferramentas de Marketing, o investimento poderá ter sido feito em anos anteriores.

H11: O responsável de Marketing influencia o orçamento de Marketing

| | Responsável de Marketing | | | | | F | Sig |
|-------------------------------|--------------------------|-----------|---------|-------|-------|------|------|
| | CEO | Dep Espec | Agência | Outro | Ns/Nr | | |
| Orçamento de Marketing | 0,81 | 1,14 | 1,29 | 1,00 | 0,00 | 2,31 | 0,06 |

Tabela 6.11 – Relação entre responsável de Marketing e orçamento de Marketing

Quando o responsável de Marketing é o CEO verifica-se que o investimento em Marketing é mais reduzido (em percentagem do volume de negócios). Este resultado está alinhado com o da tabela 6.10, o que nos leva a deduzir que a estratégia de Marketing das empresas está condicionada pelo facto do ser o CEO quem tem a responsabilidade pela área.

Experience

H12: O orçamento de Marketing influencia as ferramentas de Marketing

| | Orçamento de Marketing | | | | | F | Sig |
|--------------------------|------------------------|------|------|------|------|-------|------|
| | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | | |
| Nº de ferramentas | 3,45 | 5,60 | 8,21 | 8,00 | 8,00 | 10,51 | 0,00 |

Observações 0% vs. 10% / 0% vs. 20% / 0% vs. 30% / 10% vs. 20%

Tabela 6.12 – Relação entre orçamento de Marketing e ferramentas de Marketing

Nota-se um aumento substancial no número de ferramentas utilizadas quando há um maior investimento em Marketing face ao volume de negócios, apesar de a partir dos 20% do orçamento o número de ferramentas utilizadas tender a estabilizar.

Verifica-se ainda que existem diferenças significativas entre as empresas que fazem diferentes investimentos relativos em Marketing. A maior parte destas diferenças verificam-se quando comparadas as empresas que não fazem qualquer investimento com as que fazem.

Judgement

H13: A localização influencia a CAE

| | | Localização | | | | | |
|----------------------|----------|-------------|----------------|---------|--------|--------|-------|
| | | Aveiro | Castelo Branco | Coimbra | Guarda | Leiria | Viseu |
| CAE | A | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | C | 30 | 4 | 9 | 1 | 13 | 3 |
| | E | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | F | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | G | 7 | 2 | 3 | 0 | 5 | 2 |
| | H | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 |
| | I | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | J | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| | M | 11 | 0 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| | N | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | P | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Q | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| Significância | | 0,46 | | | | | |

Tabela 6.13 – Relação entre localização e CAE

Tal como demonstrado quando foi analisada a amostra no capítulo anterior, verifica-se uma maior incidência de certo tipo de negócios e uma predominância de empresas nos distritos do litoral. No entanto, não podemos tirar qualquer conclusão sobre o facto da localização das empresas ter influência no tipo de negócio existente.

H14: A localização influencia o mercado

| | Localização | | | | | | F | Sig |
|----------------|-------------|----------------|---------|--------|--------|-------|------|------|
| | Aveiro | Castelo Branco | Coimbra | Guarda | Leiria | Viseu | | |
| Mercado | 3,44 | 1,13 | 2,07 | 0,40 | 2,25 | 2,56 | 1,94 | 0,09 |

Tabela 6.14 – Relação entre localização e mercado

Verifica-se que no distrito de Aveiro é onde as empresas estão mais direccionadas para a exportação (34,4% das vendas são feitas no mercado externo). Com os dados que dispomos não se podem tirar conclusões sobre as razões que levam a tal; caso o estudo venha a ter seguimento seria interessante analisar com mais algum detalhe as questões que podem justificar esta situação, como as acessibilidades ou a predominância de tecnologia nestas empresas.

Por oposição, é nos distritos da Guarda e de Castelo Branco que as empresas mais escoam os seus produtos para o mercado nacional.

H15: A localização influencia os clientes

| | Localização | | | | | | F | Sig |
|--------------------|-------------------|----------------|---------|--------|--------|-------|------|------|
| | Aveiro | Castelo Branco | Coimbra | Guarda | Leiria | Viseu | | |
| Clientes | 6,82 | 4,25 | 6,04 | 1,20 | 5,50 | 5,00 | 2,66 | 0,03 |
| Observações | Aveiro vs. Guarda | | | | | | | |

Tabela 6.15 – Relação entre localização e clientes

Existem diferenças significativas entre as empresas do distrito de Aveiro e do distrito da Guarda no que respeita ao tipo de clientes. No distrito da Guarda 88% das vendas têm como destino clientes finais e no distrito de Aveiro esse valor desce

consideravelmente, passando a repartição das vendas a compor-se por 31,18% para clientes finais e 68,2% para intermediários.

7. CONCLUSÕES

A partir da análise descritiva da amostra podemos traçar um perfil da empresa-tipo que respondeu ao inquérito. A identificação da empresa-tipo servirá de suporte às conclusões que serão referidas neste capítulo.

Sendo assim, a empresa-tipo entre as inquiridas teria sido criada recentemente (entre 2005 e 2009), seria uma sociedade por quotas da indústria transformadora (secção C da CAE) e estaria localizada num distrito do litoral (provavelmente no de Aveiro). Esta micro empresa focar-se-ia em produzir para intermediários sediados em território nacional. No que respeita ao Marketing, as decisões seriam tomadas pelo seu presidente; apesar de operar com marca própria o investimento em Marketing seria reduzido (10% ou menos do valor do volume de negócios), o que se reflete no número reduzido de ferramentas utilizadas bem como na simplicidade das mesmas.

O facto da maioria das empresas ser recente pode levar a concluir que ou têm sido criadas muitas empresas ultimamente ou que as mais antigas têm desaparecido (curto período de vida). No entanto, e por a recolha ter sido feita *online* também pode indiciar que as empresas mais antigas não se modernizaram informaticamente e, como tal, têm menor representatividade neste estudo.

As PME da região Centro são maioritariamente indústrias transformadoras e espelham a desertificação económica do interior. Centradas nos distritos do litoral (Aveiro, Coimbra e Leiria), estas empresas são essencialmente fornecedoras de outras empresas sedeadas em Portugal.

Sabemos que o mercado é composto por empresas de pequena dimensão. Tendo em consideração este dado e o facto das empresas serem maioritariamente indústrias, vamos assumir que o seu gerente é alguém com formação académica ou experiência profissional de relevo no sector onde opera. Poderá eventualmente

ter formação em ciências económicas mas, mesmo nesses casos, o conhecimento que terá sobre as temáticas de Marketing será bastante reduzido e generalista.

As limitações de conhecimento técnico sobre Marketing justificam a pouca importância que lhe é dada no seio da empresa. Desta forma, o Marketing não consta nas prioridades da gerência e isso reflecte-se no orçamento que lhe é reservado, onde raras são as vezes em que ultrapassa os 10% do volume de negócios, e muitas vezes o seu valor é mesmo insignificante. Sendo uma actividade de pouca importância e com um orçamento reduzido é fácil entender que o número de ferramentas utilizadas para promover os produtos/serviços e a própria empresa são também em número reduzido.

As cinco principais ferramentas de Marketing referidas pelos participantes no estudo são, por ordem decrescente, o site institucional, o estacionário, a presença em feiras, os brindes/merchandising e as redes sociais. No entanto, uma visita rápida e aleatória por alguns sites e páginas do Facebook permite verificar que as páginas existem mas algumas delas estão desactualizadas, mal estruturadas e pouco ou nada contribuem para o sucesso da empresa.

Este tipo de negócios é caracterizado por ter um número reduzido de clientes e de praticar um Marketing de relacionamento (Gilmore *et al*, 2001), onde o gerente da empresa trata pessoalmente das (maiores) relações negociais através de um acompanhamento constante dos seus clientes. Esta metodologia é, no entanto, muito pouco estruturada como se verifica por apenas 14% dos inquiridos afirmarem que utilizam CRM. Esta realidade de dependência dos clientes pode colocar em risco a continuidade do negócio quando existe uma mudança de fornecedor, cada vez mais frequente com a deslocalização das cadeias de abastecimento para países com mão-de-obra mais barata.

Como conclusão final podemos afirmar que são poucas as diferenças significativas entre as variáveis analisadas. A importância que é dada ao Marketing nestas empresas é reduzida e, quando existente, parece-nos bastante desestruturada, onde o que se faz é mais por instinto e hábito (pouca inovação nas ferramentas utilizadas) do que por consequência de uma análise detalhada da situação em que a empresa e o mercado se encontram a cada momento.

7.1 Sugestões

O reduzido número de empregados das PME implica um maior nível de especialização garantindo que toda a empresa se foque nas operações essenciais para o seu negócio.

As tarefas de suporte, neste caso as de Marketing, poderão ser garantidas com recurso a parcerias (36 dos inquiridos afirmaram ter parcerias com outras empresas). Uma das soluções pode passar pelo *Fusion Marketing*¹⁵, o que permitirá às empresas envolvidas aumentar o seu raio de actuação e reduzir simultaneamente o investimento, sendo que será necessário que os potenciais clientes sejam os mesmos (Levinson, 2009).

Para o *Fusion Marketing* ter resultados positivos é necessário que os valores e objectivos das empresas envolvidas estejam alinhados. Por outro lado, também será necessário que haja alguma partilha de informação interna entre as empresas, pelo que nem todas estarão preparadas para isso.

Uma segunda opção, mais realista, é recorrer a uma agência de Marketing em regime de *outsourcing*, tal como provavelmente já acontecerá com o departamento de contabilidade. A maior parte das PME não necessitará de um recurso humano a tempo inteiro (40 horas por semana) e, por um investimento semelhante ao que teria de fazer para suportar os gastos com um recém-licenciado, pode recorrer a uma empresa externa e à sua equipa de profissionais experientes. No caso de recurso a agências externas aconselhamos ainda que a mesma não se limite a fornecer consultoria de Marketing mas que inclua outras valências técnicas (por exemplo, desenvolvimento de sites e gestão de redes sociais) para que possa conceber soluções integradas e totalmente adaptadas à especificidade de cada negócio.

O recurso aos serviços de uma agência de Marketing irá também permitir que as empresas tenham uma estratégia de Marketing bem definida, com acções bem estruturadas e devidamente implementadas. Apesar de algumas empresas já recorrerem a um leque interessante de ferramentas de Marketing, essa escolha nem sempre é a mais correcta. Um dos principais erros é estar presente na Internet

¹⁵ Uma das disciplinas do *Guerrilla Marketing*.

porque é moda. Um site desactualizado há vários anos ou que contenha os dados de contacto errados transmite uma imagem de desleixo da empresa. No que respeita às redes sociais, e em especial ao Facebook, trata-se de um canal de comunicação bidireccional com os clientes, que é preciso alimentar frequentemente com informação nova; sendo que a maior parte das empresas analisadas no estudo têm como clientes outras empresas, o Facebook não é o melhor canal de comunicação para o fazer.

Existem outras ferramentas de Marketing que são bastante úteis para as PME e, pelos dados analisados, estão a ser subaproveitadas. O *Guerrilla Marketing*, que foi desenvolvido para este tipo de empresas, e que utiliza o recurso tempo em vez do investimento financeiro (Levinson, 2009), apenas foi referido por 6 empresas inquiridas.

A terceira recomendação refere-se ao valor alocado ao orçamento de Marketing, não só por muitas vezes ser inexistente mas também pela sua utilização desajustada. A análise detalhada do mercado permitirá delinear campanhas mais eficazes e rentabilizar melhor o investimento em Marketing.

7.2 Limitações

Como referido anteriormente, para este estudo optou-se por fazer uma recolha *online* dos inquéritos. Esta opção fez com que a amostra ficasse enviesada, como se comprova quando se compara com os dados estatísticos portugueses (INE, 2010), onde se verifica que há um peso maior de micro empresas do que o que se verificou no estudo. Este facto deve-se essencialmente a este tipo de empresas não serem tão desenvolvidas nem terem tantos meios. O mesmo se terá verificado com empresas de áreas como o comércio a retalho (o tradicional comércio de rua) ou a construção.

A recolha *online* também coloca em causa a fiabilidade dos dados. Algumas empresas podem ter preenchido os inquéritos com dados errados, o que terá influência no resultado das análises realizadas.

Para suprimir as limitações da recolha *online* de informação e para aprofundar algumas questões sugiro que, caso haja possibilidade, este estudo tenha continuidade através da realização de *focus groups*, com um ou dois grupos reduzidos de participantes. Este estudo mais aprofundado visaria recolher informações que não são possíveis de obter através de inquéritos, tais como ter uma percepção geral da empresa e identificar quais os pressupostos que influenciam as decisões estratégicas e a forma como intervêm a favor ou contra o sucesso da empresa. Também seria útil aprofundar algumas questões como a da formação académica dos gerentes ou de que forma é feita a presença em feiras.

Ao analisar os dados é necessário ter sempre presente que os inquéritos foram feitos a empresas localizadas nos distritos da região Centro, pelo que se deve ter alguma cautela quando se extrapolarem as conclusões para o território nacional.

BIBLIOGRAFIA

Barnes, J. (1999) *Making a difference with ambient media*. Admap.

Brochand, B. & Lendrevie, J., Rodrigues, J. V. & Dionísio, P. (2000) *Mercator 2000 – Teoria e prática do marketing*. 9ª ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Caeiro, A. & Serens, M. N. (2005) *Código Comercial / Código das Sociedades Comerciais*. 16ª ed. Coimbra, Edições Almedina.

Coface (2010) *Estudo de Insolvências de Empresas PORTUGAL – Janeiro a Agosto 2010/2009*. Disponível em <http://www.cofaceportugal.pt/CofacePortal/ShowBinary/BEA%20Repository/PT/pt_PT/images/estudos/insolvencias_09_2010> [Consult. 02 Fevereiro 2011].

Decreto-Lei nº 33/2011. D. R. I Série. 46 (2011-03-07) 1309 a 1311.

Decreto-Lei nº 372/2007. D.R. I Série. 213 (2007-11-06) 8080 a 8094.

Drucker, P. F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.

Ferreira, M. P. & Reis, N. R. & Serra, F. R. (2009) *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa, Lidel.

Filion, L. J. (1999), Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), Abril/Junho, pp. 5-28.

Fontaine, C. W. (2007) *Organizational Structure: A Critical Factor for Organizational Effectiveness and Employee Satisfaction*, Northeastern University.

Freire, A. (2004) *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa, Editorial Verbo.

Gartner, W. B. (1988) *"Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question*, University of Baltimore Educational Foundation

Gil, D. & Gameiro, S. (2009) *Organização e Implementação da Estratégia*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Disponível em <http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/10-Estruturas%20Organizacionais.pdf> [Consult. 15 Fevereiro 2011].

Gilmore, A. & Carson, D. & Grant, K. (2001) *SME marketing in practice*. MCB University Press.

Hall, R. H. (1984) *Organizações: Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro, Prentice Hall.

Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*. New York, John Wiley and Sons.

Hill, J. (2001) A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(6), pp.211 – 235.

Instituto Nacional de Estatística (2010) *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas – 2008*. Disponível em <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2> [Consult. 28 Agosto 2011].

Kotler, P. (1994) *Marketing Management*. 13^a ed. Prentice Hall.

Lautenslager, A. (2006) *How to Use Fusion Marketing – Create a strategic alliance with a similar business and watch your business grow*. Disponível em <<http://www.entrepreneur.com/article/193458>> [Consult. 10 Março 2011].

Leimer, J. A. (1996) *Ambush Marketing: Not Just an Olympic-Sized Problem*.

Levinson, J. C. (2009) *Guerrilla Marketing*. Londres, Piatkus.

Marôco, J. (2010) *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Pêro Pinheiro, Report Number.

Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983) *Structure in Five Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

Portal Executivo (s.d.) *Os prós e os contras do outsourcing*. Disponível em <<http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/os-pros-e-os-contras-do-outsourcing>> [Consult. 31 Janeiro 2011].

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*. Nova Iorque, Free Press.

Porter, M. E. (2004) *Competitive Strategy*. Nova Iorque, Free Press.

Singer, M. & Donoso, M. (2008) Upstream or downstream in the value chain? *Journal of Business Research*, 61, pp.669 – 677.

Soares, J. O. & Fernandes, A. V., Março, A. A. & Marques, J. P. P. (1999) *Análise de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*. Edições Sílabo.

Sousa, A. (1996) *Introdução à Gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa, Editorial Verbo.

ANEXOS

- Anexo A – Inquérito
- Anexo B – Tabela das CAE
- Anexo C – Codificação das variáveis para o SPSS
- Anexo D – Resultados dos testes do SPSS

Anexo A – Inquérito

Ao preencher o inquérito considere os dados a 31 de Dezembro de 2010.

Parte I – Identificação da empresa

1. Qual o nome da empresa?
2. Indique o nome da pessoa de contacto na empresa para efeitos deste estudo
3. Indique o email da pessoa de contacto na empresa para efeitos deste estudo
4. Indique o ano de início de actividade da empresa
5. Indique o sector de actividade (CAE principal) da empresa
6. Indique a localização da sede da empresa
 - Aveiro
 - Castelo Branco
 - Coimbra
 - Guarda
 - Leiria
 - Viseu

Parte II – Caracterização da empresa

1. Indique a tipologia da empresa
 - Empresário em Nome Individual
 - Sociedade em nome colectivo
 - Sociedade por quotas
 - Sociedade anónima
 - Sociedade em comandita
 - Outra: _____

2. Indique o nº de pessoas com contrato de trabalho

- 1 a 9
- 10 a 49
- 50 a 249
- Mais de 249

3. Indique o valor do Volume de Negócios

- Até 2.000.000€
- 2.000.001€ a 10.000.000€
- 10.000.001€ a 50.000.000€
- Mais de 50.000.000€

4. Indique o valor do Balanço Total

- Até 2.000.000€
- 2.000.001€ a 10.000.000€
- 10.000.001€ a 43.000.000€
- Mais de 43.000.000€

Parte III – Caracterização do negócio

1. Indique como se divide o volume das suas vendas (Mercado Nacional vs. Mercado Externo)

Nota: 0 – exclusivamente Mercado Nacional; 10 – exclusivamente Mercado Externo

2. Indique como se divide o volume das suas vendas (Consumidor Final vs. Intermediários)

Nota: 0 – exclusivamente Consumidor Final (B2C); 10 – exclusivamente Intermediários (B2B)

Parte IV – Estratégia de Marketing

1. Faz campanhas de Marketing?

- Sim
- Não

2. Tem marca própria?

Nota: O contrário de ter marca própria é operar sob a marca de terceiros.

- Sim
- Não

3. Quem é responsável pelo Marketing na sua empresa?

- CEO / Presidente / Gerente
- Departamento específico (Marketing / Comunicação)
- Agência externa
- Outra: _____

4. Indique a percentagem do volume de negócios que é alocada ao orçamento de Marketing?

Nota: 0 – não existe valor alocado ao orçamento de Marketing; 10 – o valor do orçamento de Marketing é igual ao volume de negócios

5. Assinale as ferramentas de Marketing que utilizou durante o último ano (2010) para promover a empresa e/ou produtos

- Estacionário (papel de carta, cartão de visita, etc)
- Brindes / Merchandising
- Frota vinilada
- Jornal local
- Jornal nacional
- Jornal internacional
- Revista da especialidade
- Rádio
- Televisão
- Outdoors e MUPIs
- Presença em feiras
- Relações Públicas
- Marketing directo (envio de campanhas por CTT)
- Acções de guerrilha (marketing de emboscada, marketing de “ambiente”, etc.)
- Programas de fidelização (cartão de pontos, serviço de apoio ao cliente, etc.)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Presença na Internet – site institucional

- Presença na Internet – loja online
- Presença na Internet – redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube, etc.)
- Presença na Internet – campanhas online (adwords, email marketing, displays, banners, etc.)
- Patrocínio e mecenato
- Parcerias com outras empresas
- Parcerias com Associações Sectoriais e/ou Regionais
- Outra: _____

Anexo B – Tabela das CAE

Lista das secções e subsecções e suas relações com as divisões (INE, 2010):

| CAE – Rev.3 | | |
|-------------|---|---|
| Secção | Designação | Relação Secção/Divisão |
| A | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 01+02+03 |
| B | Indústrias extractivas | 05+06+07+08+09 |
| C | Indústrias transformadoras | 10+11+12+13+14+15+ 16+17+18+19+20+21+ 22+23+24+25+26+27+ 28+29+30+31+32+33 |
| D | Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio | 35 |
| E | Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição | 36+37+38+39 |
| F | Construção | 41+42+43 |
| G | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 45+46+47 |
| H | Transportes e armazenagem | 49+50+51+52+53 |
| I | Alojamento, restauração e similares | 55+56 |
| J | Actividades de informação e de comunicação | 58+59+60+61+62+63 |
| K | Actividades financeiras e de seguros | 64+65+66 |
| L | Actividades imobiliárias | 68 |
| M | Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 69+70+71+72+73+74+ 75 |
| N | Actividades administrativas e dos serviços de apoio | 77+78+79+80+81+82 |
| O | Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória | 84 |
| P | Educação | 85 |
| Q | Actividades de saúde humana e apoio social | 86+87+88 |
| R | Actividades artísticas, de espectáculos, | 90+91+92+93 |

| | | |
|---|--|----------|
| | desportivas e recreativas | |
| S | Outras actividades de serviços | 94+95+96 |
| T | Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio | 97+98 |
| U | Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais | 99 |

Anexo C – Codificação das variáveis para o SPSS

Indique o sector de actividade (CAE principal) da empresa

| Secção | Código SPSS |
|---------------|--------------------|
| A | 1 |
| B | 2 |
| C | 3 |
| D | 4 |
| E | 5 |
| F | 6 |
| G | 7 |
| H | 8 |
| I | 9 |
| J | 10 |
| K | 11 |
| L | 12 |
| M | 13 |
| N | 14 |
| O | 15 |
| P | 16 |
| Q | 17 |
| R | 18 |
| S | 19 |
| T | 20 |
| U | 21 |
| Ns/Nr | 0 |

Indique a localização da sede da empresa

| Distrito | Código SPSS |
|-----------------|--------------------|
| Aveiro | 1 |
| Castelo Branco | 2 |
| Coimbra | 3 |

| | |
|--------|---|
| Guarda | 4 |
| Leiria | 5 |
| Viseu | 6 |
| Ns/Nr | 0 |

Indique a tipologia da empresa

| Tipologia | Código SPSS |
|-------------------------------------|--------------------|
| Empresário em nome individual (ENI) | 1 |
| Sociedade em nome colectivo | 2 |
| Sociedade por quotas | 3 |
| Sociedade anónima | 4 |
| Sociedade em comandita | 5 |
| Outra | 6 |
| Ns/Nr | 0 |

Indique o nº de pessoas com contrato de trabalho

| Nº de pessoas | Código SPSS |
|----------------------|--------------------|
| 1 a 9 | 1 |
| 10 a 49 | 2 |
| 50 a 249 | 3 |
| Mais de 249 | 4 |
| Ns/Nr | 0 |

Indique o valor do volume de negócios

| Volume de Negócios | Código SPSS |
|---------------------------|--------------------|
| Até 2.000.000€ | 1 |
| 2.000.001€ a 10.000.000€ | 2 |
| 10.000.001€ a 50.000.000€ | 3 |
| Mais de 50.000.000€ | 4 |
| Ns/Nr | 0 |

Indique o valor do Balanço Total

| Balanço Total | Código SPSS |
|---------------------------|--------------------|
| Até 2.000.000€ | 1 |
| 2.000.001€ a 10.000.000€ | 2 |
| 10.000.001€ a 43.000.000€ | 3 |
| Mais de 43.000.000€ | 4 |
| Ns/Nr | 0 |

Indique como se divide o volume das suas vendas (Mercado nacional vs. Mercado externo)

| Mercado nacional vs. Mercado externo | Código SPSS |
|---|--------------------|
| Exclusivamente Mercado nacional | 0 |
| 90% Mercado nacional / 10% Mercado externo | 1 |
| 80% Mercado nacional / 20% Mercado externo | 2 |
| 70% Mercado nacional / 30% Mercado externo | 3 |
| 60% Mercado nacional / 40% Mercado externo | 4 |
| 50% Mercado nacional / 50% Mercado externo | 5 |
| 40% Mercado nacional / 60% Mercado externo | 6 |
| 30% Mercado nacional / 70% Mercado externo | 7 |
| 20% Mercado nacional / 80% Mercado externo | 8 |
| 10% Mercado nacional / 90% Mercado externo | 9 |
| Exclusivamente Mercado externo | 10 |

Indique como se divide o volume das suas vendas (Consumidor final vs. Intermediários)

| Consumidor final vs. Intermediários | Código SPSS |
|--|--------------------|
| Exclusivamente Consumidor final (B2C) | 0 |
| 90% Consumidor final / 10% Intermediários | 1 |
| 80% Consumidor final / 20% Intermediários | 2 |
| 70% Consumidor final / 30% Intermediários | 3 |
| 60% Consumidor final / 40% Intermediários | 4 |

| | |
|---|----|
| 50% Consumidor final / 50% Intermediários | 5 |
| 40% Consumidor final / 60% Intermediários | 6 |
| 30% Consumidor final / 70% Intermediários | 7 |
| 20% Consumidor final / 80% Intermediários | 8 |
| 10% Consumidor final / 90% Intermediários | 9 |
| Exclusivamente Intermediários (B2B) | 10 |

Faz campanhas de Marketing?

| Campanhas de Marketing | Código SPSS |
|-------------------------------|--------------------|
| Sim | 1 |
| Não | 0 |

Tem marca própria?

| Marca própria | Código SPSS |
|----------------------|--------------------|
| Sim | 1 |
| Não | 0 |

Tem logótipo?

| Logótipo | Código SPSS |
|-----------------|--------------------|
| Sim | 1 |
| Não | 0 |

Quem é responsável pelo Marketing na empresa?

| Responsável de Marketing | Código SPSS |
|---|--------------------|
| CEO / Presidente / Gerente | 1 |
| Departamento específico (Marketing / Comunicação) | 2 |
| Agência externa | 3 |
| Outra | 4 |
| Ns/Nr | 0 |

Indique a percentagem do volume de negócios que é alocada ao orçamento de Marketing?

| Orçamento de Marketing | Código SPSS |
|-------------------------------|--------------------|
| 0% do Volume de Negócios | 0 |
| 10% do Volume de Negócios | 1 |
| 20% do Volume de Negócios | 2 |
| 30% do Volume de Negócios | 3 |
| 40% do Volume de Negócios | 4 |
| 50% do Volume de Negócios | 5 |
| 60% do Volume de Negócios | 6 |
| 70% do Volume de Negócios | 7 |
| 80% do Volume de Negócios | 8 |
| 90% do Volume de Negócios | 9 |
| 100% do Volume de Negócios | 10 |

Assinale as ferramentas de Marketing que utilizou durante o último ano (2010) para promover a empresa e/ou produtos

| Ferramenta | Sim | Não |
|--|------------|------------|
| Estacionário (papel de carta, cartão de visita, etc.) | 1 | 0 |
| Brindes / Merchandising | 1 | 0 |
| Frota vinilada | 1 | 0 |
| Jornal local | 1 | 0 |
| Jornal nacional | 1 | 0 |
| Jornal internacional | 1 | 0 |
| Revista da especialidade | 1 | 0 |
| Rádio | 1 | 0 |
| Televisão | 1 | 0 |
| Outdoors e MUPIs | 1 | 0 |
| Presença em feiras | 1 | 0 |
| Relações Públicas | 1 | 0 |
| Marketing directo (envio de campanhas por CTT) | 1 | 0 |
| Ações de guerrilha (marketing de emboscada, marketing de "ambiente", etc.) | 1 | 0 |

| | | |
|---|---|---|
| Programas de fidelização (cartão de pontos, serviço de apoio ao cliente, etc.) | 1 | 0 |
| Customer Relationship Management (CRM) | 1 | 0 |
| Presença na Internet - site institucional | 1 | 0 |
| Presença na Internet - loja online | 1 | 0 |
| Presença na Internet - redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube, etc.) | 1 | 0 |
| Presença na Internet - campanhas online (adwords, email marketing, displays, banners, etc.) | 1 | 0 |
| Patrocínio e mecenato | 1 | 0 |
| Parcerias com outras empresas | 1 | 0 |
| Parcerias com Associações Sectoriais e/ou Regionais | 1 | 0 |
| Outra | 1 | 0 |

Anexo D – Resultados dos testes do SPSS

Judgement & Experience

H1: A CAE influencia as ferramentas de Marketing

Between-Subjects Factors

| | | N |
|-----|----|----|
| CAE | 1 | 2 |
| | 3 | 60 |
| | 5 | 1 |
| | 6 | 4 |
| | 7 | 19 |
| | 8 | 6 |
| | 9 | 2 |
| | 10 | 7 |
| | 13 | 23 |
| | 14 | 5 |
| | 16 | 3 |
| | 17 | 1 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| CAE | Mean | Std. Deviation | N |
|-------|------|----------------|-----|
| 1 | 5,50 | 3,536 | 2 |
| 3 | 5,10 | 3,282 | 60 |
| 5 | 4,00 | . | 1 |
| 6 | 2,00 | 1,414 | 4 |
| 7 | 5,79 | 3,155 | 19 |
| 8 | 5,33 | 3,777 | 6 |
| 9 | 4,50 | ,707 | 2 |
| 10 | 4,71 | 1,604 | 7 |
| 13 | 5,78 | 4,295 | 23 |
| 14 | 6,20 | 4,658 | 5 |
| 16 | 7,33 | 5,686 | 3 |
| 17 | 7,00 | . | 1 |
| Total | 5,31 | 3,436 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,716 | 11 | 121 | ,078 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + CAE

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|-----|-------------|--------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 80,661 ^a | 11 | 7,333 | ,600 | ,825 | ,052 | 6,605 | ,315 |
| Intercept | 951,330 | 1 | 951,330 | 77,899 | ,000 | ,392 | 77,899 | 1,000 |
| CAE | 80,661 | 11 | 7,333 | ,600 | ,825 | ,052 | 6,605 | ,315 |
| Error | 1477,700 | 121 | 12,212 | | | | | |
| Total | 5306,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 1558,361 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,052 (Adjusted R Squared = -,034)

b. Computed using alpha = ,05

H2: A CAE influencia o orçamento de Marketing**Between-Subjects Factors**

| | N |
|-------|----|
| CAE 1 | 2 |
| 3 | 60 |
| 5 | 1 |
| 6 | 4 |
| 7 | 19 |
| 8 | 6 |
| 9 | 2 |

| | |
|----|----|
| 10 | 7 |
| 13 | 23 |
| 14 | 5 |
| 16 | 3 |
| 17 | 1 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| CAE | Mean | Std. Deviation | N |
|-------|------|----------------|-----|
| 1 | ,50 | ,707 | 2 |
| 3 | ,93 | ,841 | 60 |
| 5 | ,00 | . | 1 |
| 6 | ,25 | ,500 | 4 |
| 7 | ,84 | ,834 | 19 |
| 8 | 1,00 | 1,095 | 6 |
| 9 | ,00 | ,000 | 2 |
| 10 | 1,00 | 1,414 | 7 |
| 13 | 1,00 | ,853 | 23 |
| 14 | ,80 | ,837 | 5 |
| 16 | 1,00 | 1,000 | 3 |
| 17 | 1,00 | . | 1 |
| Total | ,89 | ,867 | 133 |

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|-----|-------------|--------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 4,999 ^a | 11 | ,454 | ,583 | ,840 | ,050 | 6,413 | ,305 |
| Intercept | 16,481 | 1 | 16,481 | 21,145 | ,000 | ,149 | 21,145 | ,995 |
| CAE | 4,999 | 11 | ,454 | ,583 | ,840 | ,050 | 6,413 | ,305 |
| Error | 94,310 | 121 | ,779 | | | | | |
| Total | 204,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 99,308 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,050 (Adjusted R Squared = -,036)

b. Computed using alpha = ,05

H3: A categorização das PME influencia as ferramentas de Marketing

Between-Subjects Factors

| | | N |
|-----------------------|---|----|
| Categorização das PME | 1 | 67 |
| | 2 | 45 |
| | 3 | 21 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Categorização das PME | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------|------|----------------|-----|
| 1 | 4,73 | 3,484 | 67 |
| 2 | 5,96 | 3,282 | 45 |
| 3 | 5,76 | 3,448 | 21 |
| Total | 5,31 | 3,436 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|------|-----|-----|------|
| ,174 | 2 | 130 | ,841 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Categorização das PME

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------------|-------------------------|-----|-------------|---------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 45,476 ^a | 2 | 22,738 | 1,954 | ,146 | ,029 | 3,908 | ,399 |
| Intercept | 3191,859 | 1 | 3191,859 | 274,272 | ,000 | ,678 | 274,272 | 1,000 |
| Categorização das PME | 45,476 | 2 | 22,738 | 1,954 | ,146 | ,029 | 3,908 | ,399 |
| Error | 1512,885 | 130 | 11,638 | | | | | |
| Total | 5306,000 | 133 | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------|-----|--------|---------|------|------|---------|-------|
| Corrected Model | ,861 ^a | 2 | ,430 | ,568 | ,568 | ,009 | 1,137 | ,143 |
| Intercept | 91,148 | 1 | 91,148 | 120,361 | ,000 | ,481 | 120,361 | 1,000 |
| Categorização das PME | ,861 | 2 | ,430 | ,568 | ,568 | ,009 | 1,137 | ,143 |
| Error | 98,448 | 130 | ,757 | | | | | |
| Total | 204,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 99,308 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,009 (Adjusted R Squared = -,007)

b. Computed using alpha = ,05

H5: O mercado influencia as ferramentas de Marketing

Between-Subjects Factors

| | N |
|-----------|----|
| Mercado 0 | 48 |
| 1 | 26 |
| 2 | 10 |
| 3 | 12 |
| 4 | 4 |
| 5 | 6 |
| 6 | 7 |
| 7 | 4 |
| 8 | 4 |
| 9 | 6 |
| 10 | 6 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Mercado | Mean | Std. Deviation | N |
|---------|------|----------------|----|
| 0 | 4,56 | 3,293 | 48 |
| 1 | 5,27 | 3,811 | 26 |
| 2 | 6,60 | 1,838 | 10 |
| 3 | 6,25 | 3,079 | 12 |
| 4 | 3,25 | 2,217 | 4 |
| 5 | 4,83 | 2,483 | 6 |
| 6 | 5,29 | 2,628 | 7 |

| | | | |
|-------|------|-------|-----|
| 7 | 8,25 | 6,131 | 4 |
| 8 | 6,00 | 2,449 | 4 |
| 9 | 4,67 | 1,966 | 6 |
| 10 | 7,50 | 5,891 | 6 |
| Total | 5,31 | 3,436 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 2,142 | 10 | 122 | ,026 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Mercado

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|-----|-------------|---------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 140,188 ^a | 10 | 14,019 | 1,206 | ,294 | ,090 | 12,060 | ,603 |
| Intercept | 2385,947 | 1 | 2385,947 | 205,254 | ,000 | ,627 | 205,254 | 1,000 |
| Mercado | 140,188 | 10 | 14,019 | 1,206 | ,294 | ,090 | 12,060 | ,603 |
| Error | 1418,173 | 122 | 11,624 | | | | | |
| Total | 5306,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 1558,361 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,090 (Adjusted R Squared = ,015)

b. Computed using alpha = ,05

H6: O mercado influencia o orçamento de Marketing

Between-Subjects Factors

| | N |
|-----------|----|
| Mercado 0 | 48 |
| 1 | 26 |
| 2 | 10 |
| 3 | 12 |
| 4 | 4 |
| 5 | 6 |
| 6 | 7 |
| 7 | 4 |
| 8 | 4 |
| 9 | 6 |
| 10 | 6 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Mercado | Mean | Std. Deviation | N |
|---------|------|----------------|-----|
| 0 | ,75 | ,863 | 48 |
| 1 | ,73 | ,874 | 26 |
| 2 | 1,20 | ,422 | 10 |
| 3 | ,83 | ,835 | 12 |
| 4 | ,75 | ,500 | 4 |
| 5 | 1,17 | ,753 | 6 |
| 6 | 1,14 | 1,069 | 7 |
| 7 | 1,00 | ,816 | 4 |
| 8 | 1,50 | 1,732 | 4 |
| 9 | 1,00 | ,632 | 6 |
| 10 | 1,17 | 1,169 | 6 |
| Total | ,89 | ,867 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,685 | 10 | 122 | ,092 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,685 | 10 | 122 | ,092 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Mercado

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|-----|-------------|---------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 5,652 ^a | 10 | ,565 | ,736 | ,689 | ,057 | 7,363 | ,370 |
| Intercept | 77,252 | 1 | 77,252 | 100,631 | ,000 | ,452 | 100,631 | 1,000 |
| Meracdo | 5,652 | 10 | ,565 | ,736 | ,689 | ,057 | 7,363 | ,370 |
| Error | 93,656 | 122 | ,768 | | | | | |
| Total | 204,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 99,308 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,057 (Adjusted R Squared = -,020)

b. Computed using alpha = ,05

H7: Os clientes influenciam as ferramentas de Marketing**Between-Subjects Factors**

| | N |
|-----------|----|
| Cientes 0 | 21 |
| 1 | 11 |
| 2 | 5 |
| 3 | 7 |
| 4 | 6 |
| 5 | 10 |
| 6 | 3 |
| 7 | 5 |

| | |
|----|----|
| 8 | 7 |
| 9 | 22 |
| 10 | 36 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Cientes | Mean | Std. Deviation | N |
|---------|------|----------------|-----|
| 0 | 5,00 | 3,421 | 21 |
| 1 | 5,45 | 3,297 | 11 |
| 2 | 7,80 | 3,962 | 5 |
| 3 | 5,71 | 4,152 | 7 |
| 4 | 6,33 | 3,882 | 6 |
| 5 | 5,10 | 3,784 | 10 |
| 6 | 2,67 | 2,082 | 3 |
| 7 | 8,00 | 1,871 | 5 |
| 8 | 6,57 | 3,994 | 7 |
| 9 | 4,77 | 3,866 | 22 |
| 10 | 4,83 | 2,874 | 36 |
| Total | 5,31 | 3,436 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|------|-----|-----|------|
| ,839 | 10 | 122 | ,592 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Clientes

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|----|-------------|---------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 123,927 ^a | 10 | 12,393 | 1,054 | ,403 | ,080 | 10,540 | ,532 |
| Intercept | 2587,426 | 1 | 2587,426 | 220,063 | ,000 | ,643 | 220,063 | 1,000 |

| | | | | | | | | |
|-----------|----------|-----|--------|-------|------|------|--------|------|
| Cientes | 123,927 | 10 | 12,393 | 1,054 | ,403 | ,080 | 10,540 | ,532 |
| Error | 1434,434 | 122 | 11,758 | | | | | |
| Total | 5306,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected | 1558,361 | 132 | | | | | | |
| Total | | | | | | | | |

a. R Squared = ,080 (Adjusted R Squared = ,004)

b. Computed using alpha = ,05

H8: Os clientes influenciam o orçamento de Marketing

Between-Subjects Factors

| | N |
|-----------|----|
| Cientes 0 | 21 |
| 1 | 11 |
| 2 | 5 |
| 3 | 7 |
| 4 | 6 |
| 5 | 10 |
| 6 | 3 |
| 7 | 5 |
| 8 | 7 |
| 9 | 22 |
| 10 | 36 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Cientes | Mean | Std. Deviation | N |
|---------|------|----------------|----|
| 0 | ,57 | ,746 | 21 |
| 1 | ,73 | ,647 | 11 |
| 2 | 1,20 | ,837 | 5 |
| 3 | ,57 | ,535 | 7 |
| 4 | ,83 | 1,169 | 6 |
| 5 | 1,30 | ,823 | 10 |
| 6 | ,00 | ,000 | 3 |
| 7 | 2,40 | 1,140 | 5 |
| 8 | ,86 | ,690 | 7 |
| 9 | ,64 | ,727 | 22 |
| 10 | 1,06 | ,860 | 36 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Clientes | Mean | Std. Deviation | N |
|----------|------|----------------|-----|
| 0 | ,57 | ,746 | 21 |
| 1 | ,73 | ,647 | 11 |
| 2 | 1,20 | ,837 | 5 |
| 3 | ,57 | ,535 | 7 |
| 4 | ,83 | 1,169 | 6 |
| 5 | 1,30 | ,823 | 10 |
| 6 | ,00 | ,000 | 3 |
| 7 | 2,40 | 1,140 | 5 |
| 8 | ,86 | ,690 | 7 |
| 9 | ,64 | ,727 | 22 |
| 10 | 1,06 | ,860 | 36 |
| Total | ,89 | ,867 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|------|-----|-----|------|
| ,969 | 10 | 122 | ,474 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Clientes

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|-----|-------------|---------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 21,499 ^a | 10 | 2,150 | 3,371 | ,001 | ,216 | 33,709 | ,987 |
| Intercept | 68,832 | 1 | 68,832 | 107,924 | ,000 | ,469 | 107,924 | 1,000 |
| Clientes | 21,499 | 10 | 2,150 | 3,371 | ,001 | ,216 | 33,709 | ,987 |
| Error | 77,809 | 122 | ,638 | | | | | |
| Total | 204,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 99,308 | 132 | | | | | | |

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|--------------------|-------------------------------|-----|----------------|---------|------|------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Corrected Model | 21,499 ^a | 10 | 2,150 | 3,371 | ,001 | ,216 | 33,709 | ,987 |
| Intercept | 68,832 | 1 | 68,832 | 107,924 | ,000 | ,469 | 107,924 | 1,000 |
| Clientes | 21,499 | 10 | 2,150 | 3,371 | ,001 | ,216 | 33,709 | ,987 |
| Error | 77,809 | 122 | ,638 | | | | | |
| Total | 204,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 99,308 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,216 (Adjusted R Squared = ,152)

b. Computed using alpha = ,05

Multiple Comparisons

Orçamento de Marketing

Tukey HSD

| (I) | (J) | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|-----|-----|--------------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 0 | 1 | -,16 | ,297 | 1,000 | -1,13 | ,82 |
| | 2 | -,63 | ,397 | ,887 | -1,93 | ,68 |
| | 3 | ,00 | ,349 | 1,000 | -1,14 | 1,14 |
| | 4 | -,26 | ,370 | 1,000 | -1,47 | ,95 |
| | 5 | -,73 | ,307 | ,392 | -1,74 | ,28 |
| | 6 | ,57 | ,493 | ,986 | -1,05 | 2,19 |
| | 7 | -1,83 [*] | ,397 | ,001 | -3,13 | -,52 |
| | 8 | -,29 | ,349 | ,999 | -1,43 | ,86 |
| | 9 | -,06 | ,244 | 1,000 | -,86 | ,73 |
| | 10 | -,48 | ,219 | ,504 | -1,20 | ,24 |
| 1 | 0 | ,16 | ,297 | 1,000 | -,82 | 1,13 |
| | 2 | -,47 | ,431 | ,990 | -1,89 | ,94 |
| | 3 | ,16 | ,386 | 1,000 | -1,11 | 1,42 |
| | 4 | -,11 | ,405 | 1,000 | -1,44 | 1,22 |
| | 5 | -,57 | ,349 | ,861 | -1,72 | ,57 |
| | 6 | ,73 | ,520 | ,947 | -,98 | 2,43 |
| | 7 | -1,67 [*] | ,431 | ,008 | -3,09 | -,26 |
| | 8 | -,13 | ,386 | 1,000 | -1,40 | 1,14 |

| | | | | | | |
|---|----|-------|------|-------|-------|------|
| | 9 | ,09 | ,295 | 1,000 | -,88 | 1,06 |
| | 10 | -,33 | ,275 | ,982 | -1,23 | ,57 |
| 2 | 0 | ,63 | ,397 | ,887 | -,68 | 1,93 |
| | 1 | ,47 | ,431 | ,990 | -,94 | 1,89 |
| | 3 | ,63 | ,468 | ,959 | -,91 | 2,16 |
| | 4 | ,37 | ,484 | 1,000 | -1,22 | 1,95 |
| | 5 | -,10 | ,437 | 1,000 | -1,54 | 1,34 |
| | 6 | 1,20 | ,583 | ,609 | -,71 | 3,11 |
| | 7 | -1,20 | ,505 | ,391 | -2,86 | ,46 |
| | 8 | ,34 | ,468 | 1,000 | -1,19 | 1,88 |
| | 9 | ,56 | ,396 | ,940 | -,73 | 1,86 |
| | 10 | ,14 | ,381 | 1,000 | -1,11 | 1,39 |
| 3 | 0 | ,00 | ,349 | 1,000 | -1,14 | 1,14 |
| | 1 | -,16 | ,386 | 1,000 | -1,42 | 1,11 |
| | 2 | -,63 | ,468 | ,959 | -2,16 | ,91 |
| | 4 | -,26 | ,444 | 1,000 | -1,72 | 1,20 |
| | 5 | -,73 | ,394 | ,747 | -2,02 | ,56 |
| | 6 | ,57 | ,551 | ,994 | -1,24 | 2,38 |
| | 7 | -1,83 | ,468 | ,007 | -3,36 | -,29 |
| | 8 | -,29 | ,427 | 1,000 | -1,69 | 1,11 |
| | 9 | -,06 | ,347 | 1,000 | -1,20 | 1,07 |
| | 10 | -,48 | ,330 | ,928 | -1,57 | ,60 |
| 4 | 0 | ,26 | ,370 | 1,000 | -,95 | 1,47 |
| | 1 | ,11 | ,405 | 1,000 | -1,22 | 1,44 |
| | 2 | -,37 | ,484 | 1,000 | -1,95 | 1,22 |
| | 3 | ,26 | ,444 | 1,000 | -1,20 | 1,72 |
| | 5 | -,47 | ,412 | ,988 | -1,82 | ,89 |
| | 6 | ,83 | ,565 | ,925 | -1,02 | 2,69 |
| | 7 | -1,57 | ,484 | ,056 | -3,15 | ,02 |
| | 8 | -,02 | ,444 | 1,000 | -1,48 | 1,43 |
| | 9 | ,20 | ,368 | 1,000 | -1,01 | 1,40 |
| | 10 | -,22 | ,352 | 1,000 | -1,38 | ,93 |
| 5 | 0 | ,73 | ,307 | ,392 | -,28 | 1,74 |
| | 1 | ,57 | ,349 | ,861 | -,57 | 1,72 |
| | 2 | ,10 | ,437 | 1,000 | -1,34 | 1,54 |
| | 3 | ,73 | ,394 | ,747 | -,56 | 2,02 |
| | 4 | ,47 | ,412 | ,988 | -,89 | 1,82 |
| | 6 | 1,30 | ,526 | ,331 | -,42 | 3,02 |
| | 7 | -1,10 | ,437 | ,307 | -2,54 | ,34 |
| | 8 | ,44 | ,394 | ,988 | -,85 | 1,73 |
| | 9 | ,66 | ,305 | ,524 | -,34 | 1,66 |

| | | | | | | |
|---|----|--------------------|------|-------|-------|------|
| | 10 | ,24 | ,285 | ,999 | -,69 | 1,18 |
| 6 | 0 | -,57 | ,493 | ,986 | -2,19 | 1,05 |
| | 1 | -,73 | ,520 | ,947 | -2,43 | ,98 |
| | 2 | -1,20 | ,583 | ,609 | -3,11 | ,71 |
| | 3 | -,57 | ,551 | ,994 | -2,38 | 1,24 |
| | 4 | -,83 | ,565 | ,925 | -2,69 | 1,02 |
| | 5 | -1,30 | ,526 | ,331 | -3,02 | ,42 |
| | 7 | -2,40 [*] | ,583 | ,003 | -4,31 | -,49 |
| | 8 | -,86 | ,551 | ,897 | -2,67 | ,95 |
| | 9 | -,64 | ,492 | ,968 | -2,25 | ,98 |
| | 10 | -1,06 | ,480 | ,510 | -2,63 | ,52 |
| 7 | 0 | 1,83 [*] | ,397 | ,001 | ,52 | 3,13 |
| | 1 | 1,67 [*] | ,431 | ,008 | ,26 | 3,09 |
| | 2 | 1,20 | ,505 | ,391 | -,46 | 2,86 |
| | 3 | 1,83 [*] | ,468 | ,007 | ,29 | 3,36 |
| | 4 | 1,57 | ,484 | ,056 | -,02 | 3,15 |
| | 5 | 1,10 | ,437 | ,307 | -,34 | 2,54 |
| | 6 | 2,40 [*] | ,583 | ,003 | ,49 | 4,31 |
| | 8 | 1,54 [*] | ,468 | ,047 | ,01 | 3,08 |
| | 9 | 1,76 [*] | ,396 | ,001 | ,47 | 3,06 |
| | 10 | 1,34 [*] | ,381 | ,024 | ,09 | 2,59 |
| 8 | 0 | ,29 | ,349 | ,999 | -,86 | 1,43 |
| | 1 | ,13 | ,386 | 1,000 | -1,14 | 1,40 |
| | 2 | -,34 | ,468 | 1,000 | -1,88 | 1,19 |
| | 3 | ,29 | ,427 | 1,000 | -1,11 | 1,69 |
| | 4 | ,02 | ,444 | 1,000 | -1,43 | 1,48 |
| | 5 | -,44 | ,394 | ,988 | -1,73 | ,85 |
| | 6 | ,86 | ,551 | ,897 | -,95 | 2,67 |
| | 7 | -1,54 [*] | ,468 | ,047 | -3,08 | -,01 |
| | 9 | ,22 | ,347 | 1,000 | -,92 | 1,36 |
| | 10 | -,20 | ,330 | 1,000 | -1,28 | ,88 |
| 9 | 0 | ,06 | ,244 | 1,000 | -,73 | ,86 |
| | 1 | -,09 | ,295 | 1,000 | -1,06 | ,88 |
| | 2 | -,56 | ,396 | ,940 | -1,86 | ,73 |
| | 3 | ,06 | ,347 | 1,000 | -1,07 | 1,20 |
| | 4 | -,20 | ,368 | 1,000 | -1,40 | 1,01 |
| | 5 | -,66 | ,305 | ,524 | -1,66 | ,34 |
| | 6 | ,64 | ,492 | ,968 | -,98 | 2,25 |
| | 7 | -1,76 [*] | ,396 | ,001 | -3,06 | -,47 |
| | 8 | -,22 | ,347 | 1,000 | -1,36 | ,92 |
| | 10 | -,42 | ,216 | ,690 | -1,13 | ,29 |

| | | | | | | |
|----|---|--------|------|-------|-------|------|
| 10 | 0 | ,48 | ,219 | ,504 | -,24 | 1,20 |
| | 1 | ,33 | ,275 | ,982 | -,57 | 1,23 |
| | 2 | -,14 | ,381 | 1,000 | -1,39 | 1,11 |
| | 3 | ,48 | ,330 | ,928 | -,60 | 1,57 |
| | 4 | ,22 | ,352 | 1,000 | -,93 | 1,38 |
| | 5 | -,24 | ,285 | ,999 | -1,18 | ,69 |
| | 6 | 1,06 | ,480 | ,510 | -,52 | 2,63 |
| | 7 | -1,34* | ,381 | ,024 | -2,59 | -,09 |
| | 8 | ,20 | ,330 | 1,000 | -,88 | 1,28 |
| | 9 | ,42 | ,216 | ,690 | -,29 | 1,13 |

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,638.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Orçamento de Marketing

Tukey HSD^{a,b,c}

| Clientes | N | Subset | |
|----------|----|--------|------|
| | | 1 | 2 |
| 6 | 3 | ,00 | |
| 3 | 7 | ,57 | |
| 0 | 21 | ,57 | |
| 9 | 22 | ,64 | |
| 1 | 11 | ,73 | |
| 4 | 6 | ,83 | |
| 8 | 7 | ,86 | |
| 10 | 36 | 1,06 | 1,06 |
| 2 | 5 | 1,20 | 1,20 |
| 5 | 10 | 1,30 | 1,30 |
| 7 | 5 | | 2,40 |
| Sig. | | ,078 | ,058 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,638.

Orçamento de Marketing

Tukey HSD^{a,b,c}

| Clientes | N | Subset | |
|----------|----|--------|------|
| | | 1 | 2 |
| 6 | 3 | ,00 | |
| 3 | 7 | ,57 | |
| 0 | 21 | ,57 | |
| 9 | 22 | ,64 | |
| 1 | 11 | ,73 | |
| 4 | 6 | ,83 | |
| 8 | 7 | ,86 | |
| 10 | 36 | 1,06 | 1,06 |
| 2 | 5 | 1,20 | 1,20 |
| 5 | 10 | 1,30 | 1,30 |
| 7 | 5 | | 2,40 |
| Sig. | | ,078 | ,058 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,638.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7,346.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

Judgement & Knowledge

H9: A categorização das PME influencia o responsável de Marketing

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|---|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Responsável de Marketing * Categorização das PME | 133 | 100,0% | 0 | ,0% | 133 | 100,0% |

Responsável de Marketing * Categorização das PME Crosstabulation

| | | | Categorização das PME | | | Total |
|-----------------------------|---|----------------|-----------------------|------|------|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | |
| Responsável de Marketing | 0 | Count | 2 | 2 | 0 | 4 |
| | | Expected Count | 2,0 | 1,4 | ,6 | 4,0 |
| | 1 | Count | 53 | 25 | 11 | 89 |
| | | Expected Count | 44,8 | 30,1 | 14,1 | 89,0 |
| | 2 | Count | 8 | 12 | 9 | 29 |
| | | Expected Count | 14,6 | 9,8 | 4,6 | 29,0 |
| | 3 | Count | 3 | 3 | 1 | 7 |
| | | Expected Count | 3,5 | 2,4 | 1,1 | 7,0 |
| | 4 | Count | 1 | 3 | 0 | 4 |
| | | Expected Count | 2,0 | 1,4 | ,6 | 4,0 |
| Total | | Count | 67 | 45 | 21 | 133 |
| | | Expected Count | 67,0 | 45,0 | 21,0 | 133,0 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2- sided) |
|---------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| Pearson Chi-Square | 15,109 ^a | 8 | ,057 |
| Likelihood Ratio | 15,558 | 8 | ,049 |
| Linear-by-Linear Association | 4,398 | 1 | ,036 |
| N of Valid Cases | 133 | | |

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,63.

Knowledge & Experience

H10: O responsável de Marketing influencia as ferramentas de Marketing

Between-Subjects Factors

| | | N |
|--------------|---|----|
| Responsável | 0 | 4 |
| de Marketing | 1 | 89 |

| | | |
|--|---|----|
| | 2 | 29 |
| | 3 | 7 |
| | 4 | 4 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Responsável de Marketing | Mean | Std. Deviation | N |
|--------------------------|------|----------------|-----|
| 0 | 1,50 | 1,291 | 4 |
| 1 | 4,62 | 3,139 | 89 |
| 2 | 7,62 | 3,639 | 29 |
| 3 | 6,43 | 2,637 | 7 |
| 4 | 5,75 | 1,708 | 4 |
| Total | 5,31 | 3,436 | 133 |

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|--------------------------|-------------------------|-----|-------------|--------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 265,058 ^a | 4 | 66,264 | 6,558 | ,000 | ,170 | 26,233 | ,990 |
| Intercept | 975,496 | 1 | 975,496 | 96,546 | ,000 | ,430 | 96,546 | 1,000 |
| Responsável de Marketing | 265,058 | 4 | 66,264 | 6,558 | ,000 | ,170 | 26,233 | ,990 |
| Error | 1293,303 | 128 | 10,104 | | | | | |
| Total | 5306,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 1558,361 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,170 (Adjusted R Squared = ,144)

b. Computed using alpha = ,05

Multiple Comparisons

Ferramentas de Marketing

Tukey HSD

| (I) Responsável de Marketing | (J) Responsável de Marketing | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |

| | | | | | | |
|---|---|--------|-------|------|--------|-------|
| 0 | 1 | -3,12 | 1,625 | ,313 | -7,61 | 1,38 |
| | 2 | -6,12* | 1,695 | ,004 | -10,81 | -1,43 |
| | 3 | -4,93 | 1,992 | ,103 | -10,44 | ,58 |
| | 4 | -4,25 | 2,248 | ,328 | -10,47 | 1,97 |
| 1 | 0 | 3,12 | 1,625 | ,313 | -1,38 | 7,61 |
| | 2 | -3,00* | ,680 | ,000 | -4,88 | -1,12 |
| | 3 | -1,81 | 1,248 | ,596 | -5,26 | 1,64 |
| | 4 | -1,13 | 1,625 | ,957 | -5,63 | 3,36 |
| 2 | 0 | 6,12* | 1,695 | ,004 | 1,43 | 10,81 |
| | 1 | 3,00* | ,680 | ,000 | 1,12 | 4,88 |
| | 3 | 1,19 | 1,339 | ,900 | -2,51 | 4,90 |
| | 4 | 1,87 | 1,695 | ,804 | -2,82 | 6,56 |
| 3 | 0 | 4,93 | 1,992 | ,103 | -,58 | 10,44 |
| | 1 | 1,81 | 1,248 | ,596 | -1,64 | 5,26 |
| | 2 | -1,19 | 1,339 | ,900 | -4,90 | 2,51 |
| | 4 | ,68 | 1,992 | ,997 | -4,83 | 6,19 |
| 4 | 0 | 4,25 | 2,248 | ,328 | -1,97 | 10,47 |
| | 1 | 1,13 | 1,625 | ,957 | -3,36 | 5,63 |
| | 2 | -1,87 | 1,695 | ,804 | -6,56 | 2,82 |
| | 3 | -,68 | 1,992 | ,997 | -6,19 | 4,83 |

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 10,104.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Ferramentas de Marketing

Tukey HSD^{a,b,c}

| Responsável de Marketing | N | Subset | |
|-----------------------------|----|--------|------|
| | | 1 | 2 |
| 0 | 4 | 1,50 | |
| 1 | 89 | 4,62 | 4,62 |
| 4 | 4 | 5,75 | 5,75 |
| 3 | 7 | | 6,43 |
| 2 | 29 | | 7,62 |
| Sig. | | ,087 | ,378 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 10,104.

Ferramentas de Marketing

Tukey HSD^{a,b,c}

| Responsável de Marketing | N | Subset | |
|-----------------------------|----|--------|------|
| | | 1 | 2 |
| 0 | 4 | 1,50 | |
| 1 | 89 | 4,62 | 4,62 |
| 4 | 4 | 5,75 | 5,75 |
| 3 | 7 | | 6,43 |
| 2 | 29 | | 7,62 |
| Sig. | | ,087 | ,378 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 10,104.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7,261.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

H11: O responsável de Marketing influencia o orçamento de Marketing

Between-Subjects Factors

| | N |
|----------------|----|
| Responsável 0 | 4 |
| de Marketing 1 | 89 |
| 2 | 29 |
| 3 | 7 |
| 4 | 4 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Responsável de Marketing | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------|------|-------------------|----|
| 0 | ,00 | ,000 | 4 |
| 1 | ,81 | ,877 | 89 |

| | | | |
|-------|------|-------|-----|
| 2 | 1,14 | ,743 | 29 |
| 3 | 1,29 | 1,113 | 7 |
| 4 | 1,00 | ,816 | 4 |
| Total | ,89 | ,867 | 133 |

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Orçamento de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------------------|-------------------------------|-----|----------------|--------|------|------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Corrected Model | 6,679 ^a | 4 | 1,670 | 2,307 | ,062 | ,067 | 9,229 | ,658 |
| Intercept | 26,018 | 1 | 26,018 | 35,953 | ,000 | ,219 | 35,953 | 1,000 |
| Responsável de Marketing | 6,679 | 4 | 1,670 | 2,307 | ,062 | ,067 | 9,229 | ,658 |
| Error | 92,630 | 128 | ,724 | | | | | |
| Total | 204,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 99,308 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,067 (Adjusted R Squared = ,038)

b. Computed using alpha = ,05

Experience

H12: O orçamento de Marketing influencia as ferramentas de Marketing

Between-Subjects Factors

| | | N |
|--------------|---|----|
| Orçamento | 0 | 49 |
| de Marketing | 1 | 58 |
| | 2 | 19 |
| | 3 | 6 |
| | 4 | 3 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Orçamento de Marketing | Mean | Std. Deviation | N |
|------------------------|------|----------------|-----|
| 0 | 3,45 | 2,582 | 49 |
| 1 | 5,60 | 3,184 | 58 |
| 2 | 8,21 | 3,630 | 19 |
| 3 | 8,00 | 2,757 | 6 |
| 4 | 8,00 | 1,000 | 3 |
| Total | 5,35 | 3,428 | 135 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| F | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,242 | 4 | 130 | ,296 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Orçamento de Marketing

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ferramentas de Marketing

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|------------------------|-------------------------|-----|-------------|---------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 399,477 ^a | 4 | 99,869 | 11,048 | ,000 | ,254 | 44,191 | 1,000 |
| Intercept | 1874,402 | 1 | 1874,402 | 207,352 | ,000 | ,615 | 207,352 | 1,000 |
| Orçamento de Marketing | 399,477 | 4 | 99,869 | 11,048 | ,000 | ,254 | 44,191 | 1,000 |
| Error | 1175,160 | 130 | 9,040 | | | | | |
| Total | 5436,000 | 135 | | | | | | |
| Corrected Total | 1574,637 | 134 | | | | | | |

a. R Squared = ,254 (Adjusted R Squared = ,231)

b. Computed using alpha = ,05

Multiple Comparisons

Ferramentas de Marketing

Tukey HSD

| (I) Orçamento de Marketing | (J) Orçamento de Marketing | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 0 | 1 | -2,15* | ,583 | ,003 | -3,77 | -,54 |
| | 2 | -4,76* | ,813 | ,000 | -7,01 | -2,51 |
| | 3 | -4,55* | 1,300 | ,006 | -8,15 | -,95 |
| | 4 | -4,55 | 1,788 | ,087 | -9,50 | ,40 |
| 1 | 0 | 2,15* | ,583 | ,003 | ,54 | 3,77 |
| | 2 | -2,61* | ,795 | ,011 | -4,81 | -,41 |
| | 3 | -2,40 | 1,289 | ,345 | -5,96 | 1,17 |
| | 4 | -2,40 | 1,780 | ,663 | -7,32 | 2,53 |
| 2 | 0 | 4,76* | ,813 | ,000 | 2,51 | 7,01 |
| | 1 | 2,61* | ,795 | ,011 | ,41 | 4,81 |
| | 3 | ,21 | 1,408 | 1,000 | -3,68 | 4,11 |
| | 4 | ,21 | 1,868 | 1,000 | -4,96 | 5,38 |
| 3 | 0 | 4,55* | 1,300 | ,006 | ,95 | 8,15 |
| | 1 | 2,40 | 1,289 | ,345 | -1,17 | 5,96 |
| | 2 | -,21 | 1,408 | 1,000 | -4,11 | 3,68 |
| | 4 | ,00 | 2,126 | 1,000 | -5,88 | 5,88 |
| 4 | 0 | 4,55 | 1,788 | ,087 | -,40 | 9,50 |
| | 1 | 2,40 | 1,780 | ,663 | -2,53 | 7,32 |
| | 2 | -,21 | 1,868 | 1,000 | -5,38 | 4,96 |
| | 3 | ,00 | 2,126 | 1,000 | -5,88 | 5,88 |

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 9,040.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Ferramentas de Marketing

Tukey HSD^{a,b,c}

| Orçamento de Marketing | N | Subset | |
|------------------------|----|--------|------|
| | | 1 | 2 |
| 0 | 49 | 3,45 | |
| 1 | 58 | 5,60 | 5,60 |
| 3 | 6 | | 8,00 |
| 4 | 3 | | 8,00 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|----------|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-------|
| 4 | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 5 | |
| | Expected | ,1 | 2,3 | ,0 | ,2 | ,7 | ,2 | ,1 | ,3 | ,9 | ,2 | ,1 | ,0 | 5,0 |
| | Count | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Count | 0 | 13 | 0 | 0 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 | 28 |
| | Expected | ,4 | 12,6 | ,2 | ,8 | 4,0 | 1,3 | ,4 | 1,5 | 4,8 | 1,1 | ,6 | ,2 | 28,0 |
| | Count | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Count | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 9 |
| | Expected | ,1 | 4,1 | ,1 | ,3 | 1,3 | ,4 | ,1 | ,5 | 1,6 | ,3 | ,2 | ,1 | 9,0 |
| | Count | | | | | | | | | | | | | |
| Total | Count | 2 | 60 | 1 | 4 | 19 | 6 | 2 | 7 | 23 | 5 | 3 | 1 | 133 |
| | Expected | 2,0 | 60,0 | 1,0 | 4,0 | 19,0 | 6,0 | 2,0 | 7,0 | 23,0 | 5,0 | 3,0 | 1,0 | 133,0 |
| | Count | | | | | | | | | | | | | |

H14: A localização influencia o mercado

Between-Subjects Factors

| | Value Label | N |
|-------------|-------------|----|
| Localização | 1 | 55 |
| | 2 | 8 |
| | 3 | 28 |
| | 4 | 5 |
| | 5 | 28 |
| | 6 | 9 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Mercado

| Localização | Mean | Std. Deviation | N |
|-------------|------|----------------|-----|
| 1 | 3,44 | 3,468 | 55 |
| 2 | 1,13 | 1,126 | 8 |
| 3 | 2,07 | 2,308 | 28 |
| 4 | ,40 | ,548 | 5 |
| 5 | 2,25 | 3,038 | 28 |
| 6 | 2,56 | 4,246 | 9 |
| Total | 2,59 | 3,124 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Mercado

| F | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 5,597 | 5 | 127 | ,000 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Localização

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Mercado

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|-----|-------------|--------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 91,324 ^a | 5 | 18,265 | 1,938 | ,093 | ,071 | 9,690 | ,639 |
| Intercept | 266,579 | 1 | 266,579 | 28,285 | ,000 | ,182 | 28,285 | 1,000 |
| Localização | 91,324 | 5 | 18,265 | 1,938 | ,093 | ,071 | 9,690 | ,639 |
| Error | 1196,932 | 127 | 9,425 | | | | | |
| Total | 2178,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 1288,256 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,071 (Adjusted R Squared = ,034)

b. Computed using alpha = ,05

Multiple Comparisons

Mercado

Tukey HSD

| (I) Localização | (J) Localização | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | 2 | 2,31 | 1,162 | ,354 | -1,05 | 5,67 |
| | 3 | 1,36 | ,713 | ,398 | -,70 | 3,43 |
| | 4 | 3,04 | 1,434 | ,285 | -1,11 | 7,19 |
| | 5 | 1,19 | ,713 | ,558 | -,88 | 3,25 |
| | 6 | ,88 | 1,104 | ,967 | -2,31 | 4,08 |

| | | | | | | |
|---|---|-------|-------|-------|-------|------|
| 2 | 1 | -2,31 | 1,162 | ,354 | -5,67 | 1,05 |
| | 3 | -,95 | 1,231 | ,972 | -4,51 | 2,61 |
| | 4 | ,73 | 1,750 | ,998 | -4,34 | 5,79 |
| | 5 | -1,12 | 1,231 | ,942 | -4,69 | 2,44 |
| | 6 | -1,43 | 1,492 | ,930 | -5,75 | 2,89 |
| 3 | 1 | -1,36 | ,713 | ,398 | -3,43 | ,70 |
| | 2 | ,95 | 1,231 | ,972 | -2,61 | 4,51 |
| | 4 | 1,67 | 1,490 | ,872 | -2,64 | 5,98 |
| | 5 | -,18 | ,820 | 1,000 | -2,55 | 2,20 |
| | 6 | -,48 | 1,176 | ,998 | -3,89 | 2,92 |
| 4 | 1 | -3,04 | 1,434 | ,285 | -7,19 | 1,11 |
| | 2 | -,73 | 1,750 | ,998 | -5,79 | 4,34 |
| | 3 | -1,67 | 1,490 | ,872 | -5,98 | 2,64 |
| | 5 | -1,85 | 1,490 | ,816 | -6,16 | 2,46 |
| | 6 | -2,16 | 1,712 | ,807 | -7,11 | 2,80 |
| 5 | 1 | -1,19 | ,713 | ,558 | -3,25 | ,88 |
| | 2 | 1,12 | 1,231 | ,942 | -2,44 | 4,69 |
| | 3 | ,18 | ,820 | 1,000 | -2,20 | 2,55 |
| | 4 | 1,85 | 1,490 | ,816 | -2,46 | 6,16 |
| | 6 | -,31 | 1,176 | 1,000 | -3,71 | 3,10 |
| 6 | 1 | -,88 | 1,104 | ,967 | -4,08 | 2,31 |
| | 2 | 1,43 | 1,492 | ,930 | -2,89 | 5,75 |
| | 3 | ,48 | 1,176 | ,998 | -2,92 | 3,89 |
| | 4 | 2,16 | 1,712 | ,807 | -2,80 | 7,11 |
| | 5 | ,31 | 1,176 | 1,000 | -3,10 | 3,71 |

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 9,425.

Mercado

Tukey HSD^{a,b,c}

| Localização | N | Subset |
|-------------|----|--------|
| | | 1 |
| 4 | 5 | ,40 |
| 2 | 8 | 1,13 |
| 3 | 28 | 2,07 |
| 5 | 28 | 2,25 |
| 6 | 9 | 2,56 |
| 1 | 55 | 3,44 |
| Sig. | | ,178 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 9,425.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,413.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

H15: A localização influencia os clientes

Between-Subjects Factors

| | Value Label | N |
|-------------|-------------|----|
| Localização | 1 | 55 |
| | 2 | 8 |
| | 3 | 28 |
| | 4 | 5 |
| | 5 | 28 |
| | 6 | 9 |

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Clientes

| Localização | Mean | Std. Deviation | N |
|-------------|------|----------------|-----|
| 1 | 6,82 | 3,806 | 55 |
| 2 | 4,25 | 3,919 | 8 |
| 3 | 6,04 | 3,756 | 28 |
| 4 | 1,20 | 1,304 | 5 |
| 5 | 5,50 | 3,995 | 28 |
| 6 | 5,00 | 3,775 | 9 |
| Total | 5,89 | 3,905 | 133 |

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Clientes

| F | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 2,270 | 5 | 127 | ,051 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Localização

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Clientes

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power ^b |
|-----------------|-------------------------|-----|-------------|---------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | 190,862 ^a | 5 | 38,172 | 2,660 | ,025 | ,095 | 13,301 | ,797 |
| Intercept | 1578,144 | 1 | 1578,144 | 109,975 | ,000 | ,464 | 109,975 | 1,000 |
| Localização | 190,862 | 5 | 38,172 | 2,660 | ,025 | ,095 | 13,301 | ,797 |
| Error | 1822,446 | 127 | 14,350 | | | | | |
| Total | 6623,000 | 133 | | | | | | |
| Corrected Total | 2013,308 | 132 | | | | | | |

a. R Squared = ,095 (Adjusted R Squared = ,059)

b. Computed using alpha = ,05

Multiple Comparisons

Clientes

Tukey HSD

| (I) Localização | (J) Localização | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 | 2 | 2,57 | 1,433 | ,475 | -1,58 | 6,72 |
| | 3 | ,78 | ,879 | ,948 | -1,76 | 3,33 |
| | 4 | 5,62* | 1,769 | ,023 | ,50 | 10,74 |
| | 5 | 1,32 | ,879 | ,666 | -1,23 | 3,86 |
| | 6 | 1,82 | 1,362 | ,765 | -2,12 | 5,76 |
| 2 | 1 | -2,57 | 1,433 | ,475 | -6,72 | 1,58 |
| | 3 | -1,79 | 1,519 | ,848 | -6,18 | 2,61 |
| | 4 | 3,05 | 2,160 | ,720 | -3,20 | 9,30 |

| | | | | | | |
|---|---|--------|-------|------|--------|-------|
| | 5 | -1,25 | 1,519 | ,963 | -5,64 | 3,14 |
| | 6 | -,75 | 1,841 | ,999 | -6,08 | 4,58 |
| 3 | 1 | -,78 | ,879 | ,948 | -3,33 | 1,76 |
| | 2 | 1,79 | 1,519 | ,848 | -2,61 | 6,18 |
| | 4 | 4,84 | 1,839 | ,098 | -,49 | 10,16 |
| | 5 | ,54 | 1,012 | ,995 | -2,39 | 3,47 |
| | 6 | 1,04 | 1,452 | ,980 | -3,16 | 5,24 |
| 4 | 1 | -5,62* | 1,769 | ,023 | -10,74 | -,50 |
| | 2 | -3,05 | 2,160 | ,720 | -9,30 | 3,20 |
| | 3 | -4,84 | 1,839 | ,098 | -10,16 | ,49 |
| | 5 | -4,30 | 1,839 | ,187 | -9,62 | 1,02 |
| | 6 | -3,80 | 2,113 | ,470 | -9,91 | 2,31 |
| 5 | 1 | -1,32 | ,879 | ,666 | -3,86 | 1,23 |
| | 2 | 1,25 | 1,519 | ,963 | -3,14 | 5,64 |
| | 3 | -,54 | 1,012 | ,995 | -3,47 | 2,39 |
| | 4 | 4,30 | 1,839 | ,187 | -1,02 | 9,62 |
| | 6 | ,50 | 1,452 | ,999 | -3,70 | 4,70 |
| 6 | 1 | -1,82 | 1,362 | ,765 | -5,76 | 2,12 |
| | 2 | ,75 | 1,841 | ,999 | -4,58 | 6,08 |
| | 3 | -1,04 | 1,452 | ,980 | -5,24 | 3,16 |
| | 4 | 3,80 | 2,113 | ,470 | -2,31 | 9,91 |
| | 5 | -,50 | 1,452 | ,999 | -4,70 | 3,70 |

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 14,350.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Cientes

Tukey HSD^{a,b,c}

| Q.03 | N | Subset | |
|------|----|--------|------|
| | | 1 | 2 |
| 4 | 5 | 1,20 | |
| 2 | 8 | 4,25 | 4,25 |
| 6 | 9 | 5,00 | 5,00 |
| 5 | 28 | 5,50 | 5,50 |
| 3 | 28 | | 6,04 |
| 1 | 55 | | 6,82 |
| Sig. | | ,080 | ,587 |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 14,350.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,413.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
- c. Alpha = ,05.