

I. S. E. G.  
Biblioteca  
HF54/S. B. R. 43  
2006

RESERVADO



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**UNIVERSIDADE SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM GESTÃO**

**IMPACTO DA ACTIVIDADE DE MARKETING NO**  
**VALOR GERADO PARA O ACCIONISTA**

**SARA PÁRRAGA ATALAYA REBELO**

Orientação: Doutor João Carlos Carvalho das Neves

Juri:

Presidente: Doutor João Carlos Carvalho das Neves

Vogais: Doutor Pedro Manuel Sousa Leite Inácio

Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

**Junho/2006**



## **IMPACTO DA ACTIVIDADE DE MARKETING NO VALOR GERADO PARA O ACCIONISTA**

**Sara Párraga Atalaya Rebelo**

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Prof.Dr. João Carvalho das Neves

Provas concluídas em:

### **RESUMO**

Os responsáveis de marketing ao propor estratégias e opções táticas que visem a obtenção de resultados, confrontam-se, dado o enfoque no controlo de custos dos últimos anos, com a necessidade de analisar e justificar as decisões adoptadas garantindo previsões próximas dos resultados. Para justificar a necessidade de investimento e adequação das opções definidas, as previsões e estimativas deverão contemplar métricas entendidas por toda a organização, de preferência de cariz financeiro e de geração de valor para o accionista, pois é este, que em última instância, é decisor do financiamento futuro da empresa. Por estas razões o conhecimento do impacto da ligação da actividade de marketing com métricas que permitam avaliar o valor gerado para o accionista, tem assumido cada vez maior relevância, tanto na perspectiva das opções de marketing como na capacidade de implementação das mesmas pelas empresas.

O presente trabalho permitiu identificar algumas práticas de gestão e capacidades de marketing cujo desenvolvimento poderá contribuir para o aumento do valor gerado para os accionistas. O estudo assentou na análise da correlação entre a performance nas capacidades e actividades associadas à função ou processo de marketing e os indicadores de geração de valor para o accionista (eg. evolução do EVA, EVA/CP, M/B e EV/IC)

**Palavras chave:** geração de valor, capacidades de marketing, actividade de marketing, accionista, prioridades de gestão, marketing



## **MARKETING'S ACTIVITY IMPACT ON SHAREHOLDER'S VALUE**

**Sara Párraga Atalaya Rebelo**

Master in Business Administration

Thesis Orientator : Prof. Dr. João Carvalho das Neves

Approved in:

### **ABSTRACT**

In the day-to-day activity of proposing strategies and tactics to obtain results on the short-long run, marketers face the need to analyse and justify their options as a result of the cost control policies and plan deviation correction.

As a result, the best way to get the understanding of the entire organization to their options is by finding financial and stakeholder value generation metrics. Being so, knowing the impact of the marketing activity in this metrics has been given a growing importance within the organizations.

This work identifies some marketing management capabilities and practices, which have a performance impact on shareholder's value. It's a study that analyses the correlations between some marketing management capabilities and practices and shareholders value generation metrics (eg. EVA growth, EVA/E, M/B and EV/IC)

**Key Words:** shareholder's value impact, marketing capabilities, marketing activity, management priorities, marketing



## **Indice**

<b>1</b>	<b><u>INTRODUÇÃO</u></b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b><u>ENQUADRAMENTO DO TEMA</u></b>	<b>9</b>
2.1	Processo e/ou Função de marketing	11
2.2	Relevância e necessidade avaliar a performance da actividade de marketing	12
<b>3</b>	<b><u>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</u></b>	<b>13</b>
3.1	Actividade de Marketing e respectivo impacto	13
3.2	Modelos conceptuais de geração de valor	17
<b>4</b>	<b><u>METODOLOGIA</u></b>	<b>29</b>
4.1	Descrição e objectivo do estudo	29
4.2	Escolha das variáveis de marketing e financeiras	30
4.3	Descrição do processo e análise pretendida	38
4.4	Constrangimentos e abordagem final	40
<b>5</b>	<b><u>ANÁLISE</u></b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b><u>CONCLUSÕES</u></b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b>73</b>
<b>8</b>	<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>79</b>
8.1	Questionário enviado às empresas	79



## **Índice de ilustrações**

**Ilustração 1** O papel do marketing

**Ilustração 2** Visão do marketing

**Ilustração 3** Linhas de orientação para uma gestão orientada para o mercado

**Ilustração 4** Esquema de relacionamento dos activos de mercado e geração de valor

**Ilustração 5** Mapa de geração de valor do marketing

**Ilustração 6** Foco estratégico das opções de marketing

**Ilustração 7** Modelo de impacto na geração de valor (capacidades e processos)

**Ilustração 8** Variáveis de marketing

**Ilustração 9** Variáveis de marketing Individuais seleccionadas para análise

**Ilustração 10** Resultado da análise factorial às 44 variáveis de marketing

**Ilustração 11** Variáveis de marketing escolhidas para análise resultantes da análise de factores realizado

**Ilustração 12** Variáveis financeiras

**Ilustração 13** Caracterização do sector, dimensão e antiguidade das empresas constituintes da amostra

**Ilustração 14** Correlação gestão das marcas e variáveis financeiras

**Ilustração 15** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade de gestão de marcas

**Ilustração 16** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade de gestão de marcas

**Ilustração 17** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: gestão das marcas

**Ilustração 18** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade para continuar a manutenção do capital da/s marca/s

**Ilustração 19** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: continuar a manutenção do capital da/s marca/s

**Ilustração 20** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade para planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da/s marca/s

**Ilustração 21** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da/s marca/s

**Ilustração 22** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade para definir o posicionamento e valores da/s marca/s



**Ilustração 23** Valores médios das variáveis para grupos de performance distinta na gestão do conhecimento de mercado e industria

**Ilustração 24** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: gestão do conhecimento de mercado e industria

**Ilustração 25** Valores médios das variáveis para grupos de performance distinta na capacidade para disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização

**Ilustração 26** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização

**Ilustração 27** Valores médios das variáveis para grupos de performance distinta na capacidade para responder rapidamente à acções da concorrência no mercado

**Ilustração 28** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: responder rapidamente à acções da concorrência no mercado

**Ilustração 29** Valores médios para grupos de performance distinta no controlo do foco do marketing na rentabilidade

**Ilustração 30** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: controlo do foco do marketing na rentabilidade

**Ilustração 31** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra : melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções

**Ilustração 32** Testes não paramétricos Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: avaliar e gerir a eficácia das acções de media

**Ilustração 33** Testes não paramétricos Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço

**Ilustração 34** Testes não paramétricos Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra: Desenvolver produtos e serviços rentáveis



Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista

---

Agradeço o apoio fornecido a todos os que permitiram a realização deste estudo, em especial ao Prof Dr João Carvalho das Neves pelo suporte e contribuição nas alturas críticas e fundamentais da sua construção e ao meu marido pelo apoio pessoal vital para a sua finalização.



# 1 Introdução

No mundo empresarial actual, dada a conjuntura e pressão competitiva dos últimos anos, tem-se evidenciado uma pressão crescente na obtenção de resultados positivos perante os investimentos realizados no seio da organização.

Neste contexto, os CMOs (*Chiefs Marketing Officers*) têm-se deparado com a necessidade cada vez maior de utilizar indicadores financeiros para justificar o investimento na actividade de marketing e garantir a sua performance em termos de resultados quantitativos de geração de valor para a empresa.

A procura de orientação para uma gestão efectiva e eficiente do marketing tem constituído assim uma prioridade para os gestores de topo das organizações. Novos métodos e indicadores de avaliação do valor gerado do investimento em marketing (estratégia, programas e recursos) têm surgido no mercado com o objectivo de suportar os gestores na gestão da actividade de marketing nas empresas.

A própria investigação tem procurado dar resposta à necessidade de desenvolver o conhecimento sobre o impacto das opções relativas à actividade do marketing e de encontrar modelos que orientem os responsáveis demarketing. Os estudos abrangem desde a identificação de quais as estratégias de marketing que geram mais valor para a empresa como a avaliação de soluções que suportem a decisão de investimento de marketing dos responsáveis pelo processo ou função de marketing. No entanto, dado que se trata de uma função extensa no seu âmbito, existem ainda muitas questões em aberto que poderão ser alvo de investigação mais aprofundada, de forma a contribuir para um conhecimento mais lato do impacto do marketing na geração de valor para o accionista.

É neste sentido, que este trabalho pretende identificar práticas de gestão de marketing cujo desenvolvimento poderá contribuir para aumentar o valor gerado dos accionistas. O objectivo, do mesmo, consiste em analisar transversalmente o máximo de actividades e responsabilidades associadas à função ou processo de marketing nas empresas, permitindo



aos responsáveis de marketing priorizar o respectivo investimento e desenvolvimento de capacidades e implementação de práticas de gestão que potenciem a geração de valor.

## **2 Enquadramento do tema**

O marketing constitui o processo que abrange as actividades necessárias para permitir aos indivíduos e organizações obterem o que necessitam e procuram através de trocas e relacionamentos comerciais. Deste modo a gestão de marketing nas empresas consiste na gestão do processo de análise, planeamento, implementação, coordenação e controlo de programas que envolvem o desenvolvimento, definição do preço, promoção e distribuição de produtos, serviços e ideias desenhadas para criar e manter trocas benéficas nos mercados alvo de forma a conseguir os resultados definidos pela organização. (Mullins, Boyd e Larreche, 2001).

A visão do marketing não se centra apenas na vertente transaccional, ou seja, na gestão do marketing mix e no desenho de programas para atrair e satisfazer clientes, mas também detém uma vertente relacional (Webster, 1992), composta pelo denominado marketing analítico, que contempla a utilização de tecnologia para desenvolver o conhecimento dos clientes permitindo a a retenção dos mesmos, o marketing inter relacional que gere e potencia as relações entre vendedores e consumidores, e o marketing de rede, que visa o desenvolvimento de relacionamentos entre companhias com benefícios mútuos com o objectivo de maximizar a capacidade da função de marketing da empresa.

O próprio âmbito do conceito de marketing, como filosofia de gestão, evoluiu respondendo à mudança da realidade e contexto em que decorrem os negócios das empresas. O objectivo principal já não se foca apenas na geração de valor para o cliente através da satisfação mais eficaz que a concorrência das respectivas necessidades, mas também na geração de valor para o accionista. (Ilustração 1)



### Ilustração 1 O papel do marketing

	Não só ...	...como também
<b>Objectivo de marketing</b>	Geração de valor para o cliente	Geração de valor para o accionista
<b>Estratégia de marketing</b>	Aumento da quota de mercado	Desenvolvimento e gestão dos activos de marketing
<b>Pressupostos</b>	Boa performance de mercado implica resultados financeiros positivos	As estratégias de marketing têm que ser testadas em termos do valor gerado
<b>Contribuição</b>	Conhecimento dos clientes, concorrentes e canais	Conhecimento de como o marketing contribui para o aumento do valor para o accionista
<b>Foco do Marketing</b>	Orientação do marketing	Gestão geral da empresa
<b>Competências de marketing</b>	Especialista	Especialista+generalista
<b>Defesa</b>	Importância de conhecimento dos clientes	O papel do marketing na criação de valor para o accionista
<b>Conceito de Activos</b>	Tangível	Intangível
<b>Racional</b>	Aumento dos lucros	Crescimento do valor para o accionista
<b>Medidas de performance</b>	Quota de mercado, satisfação de clientes, rentabilidade das vendas e investimento	Valor para o accionista: actualização dos fluxos de caixa

Fonte: Doyle, P. 2000, "Value-Based Marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value" Ed Wiley & Sons Ed Set2004

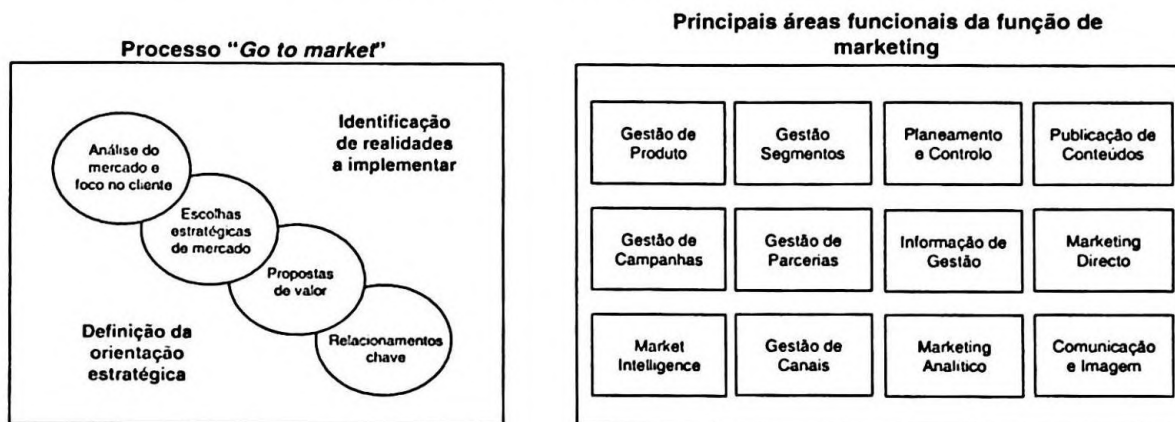
A definição de marketing formulada por Peter Doyle (2000) reflecte esta nova visão, "O marketing não é mais do que o processo de gestão que visa maximizar o valor para a empresa através do desenvolvimento e implementação de estratégias que visem solidificar o relacionamento com os clientes garantindo a vantagem competitiva da empresa". O denominado "Value-Based-Marketing" por Peter Doyle, considera que o foco da gestão de marketing deverá incidir no desenvolvimento dos activos de mercado da empresa (*Market Based Assets*) como a marca, clientes e relacionamento com parceiros, pois são estes activos que determinam a capacidade de geração de valor da empresa. (Srivastava, Shervani e Fahey, 1998).



## 2.1 Processo e/ou Função de marketing

O marketing nas empresas pode ser entendido como o processo de “go to market” ou como uma função com responsabilidades e competências específicas. (ilustração2)

**Ilustração 2** Visão do marketing



Fonte: Pierce, Nigel F 1997 e Deloitte Research 2001

Devido a esta dualidade de entendimento, a sua organização pode contemplar diferentes estruturas e morfologias dependendo do tipo de sector, actividade e cultura da empresa.

Existem 3 formas de organização de marketing, uma Funcional, onde as responsabilidades da actividade marketing se concentram num grupo de especialistas (Thompson e Strickland, 1983), outra em Processos, onde as responsabilidades estão dispersas pela empresa adoptando diferentes morfologias dentro das empresas e asseguradas por não especialistas (Workman e Gruner, 1998) e outra Híbrida (Day, 1997) ou Matricial (Davis e Lawrence, 1997) que constitui uma combinação das duas anteriores.

Todas estas estruturas e morfologias têm vantagens e desvantagens, sendo a avaliação da sua adequação dependente de diversas variáveis conforme a realidade e negócio de cada empresa. No entanto a actividade de marketing é independentemente da estrutura e morfologia organizacional assumida pela empresa, pois detém um âmbito e responsabilidades específicas nas organizações. Esta actividade pode ser dividida em duas vertentes, uma de índole estratégico e outras de índole mais operacional.



A vertente estratégica de Marketing (nível da unidade de negócio) abrange a responsabilidade da definição de qual o posicionamento e das respectivas apostas no mercado de acordo com os objectivos estratégicos delineados pela empresa, tendo em conta os recursos e competências disponíveis para a sua implementação.

A vertente de marketing operacional contempla a definição e implementação de programas de marketing (acções tácticas) que visam por em prática as directrizes do marketing estratégico, como também a coordenação do desenvolvimento e eficiência dos recursos de marketing disponíveis na execução da actividade planeada.

## ***2.2 Relevância e necessidade avaliar a performance da actividade de marketing***

Dado o acréscimo de complexidade dos negócios das empresas, o ambiente competitivo dos mercados e o grau de exigência dos clientes, a capacidade das empresas em obter vantagem competitiva e gerar valor para os accionistas tem sido cada vez mais difícil de garantir.

O marketing tem a responsabilidade de delinear estratégias e opções tácticas que visem a obtenção de resultados no curto e no longo prazo. O enfoque no controlo de custos dos últimos anos e a crescente necessidade de resultados tem obrigado aos responsáveis pelo marketing a um maior rigor na utilização de métricas que suportem a decisão de investimento no marketing. As métricas utilizadas deverão ter cariz financeiro e de geração de valor entendidas por toda a organização como também deverão reflectir adequadamente o impacto das estratégias e actividade de marketing.

Por estas razões o conhecimento do impacto da ligação da actividade de marketing com as métricas que permitem avaliar o valor gerado para o accionista, tem assumido cada vez maior relevância no seio do meio empresarial como no meio académico.



## 3 Revisão bibliográfica

### 3.1 *Actividade de Marketing e respectivo impacto*

A actividade de marketing pela sua abrangência e responsabilidades, contempla uma complexidade na sua avaliação em termos de impacto, obrigando os gestores responsáveis pela função à tomada de decisão assente na sua intuição e experiência. Por esta razão, nos últimos 6 anos, um dos temas em destaque na investigação pelo *Marketing Search Institute* (MSI) tem sido as Métricas e Produtividade do Marketing (MSI, 2002, *Research Priorities*). Apesar de existirem diversos indicadores de avaliação do impacto e eficácia da actividade de marketing, as empresas têm tido dificuldade em isolar e correlacionar os resultados com as opções de marketing e traduzindo-os numa perspectiva económico - financeira (Srisvastava e Reibstein, 2004). Alguns dos indicadores utilizados são a satisfação e fidelidade dos clientes, a respectiva *share of wallet* (quota da carteira do cliente), a intenção de compra, as vendas e a quota de mercado.

A avaliação do impacto da actividade de marketing tem tendencialmente adoptado perspectivas mais financeiras, através da utilização de Modelos de Marketing-Mix (econométricos) que ligam o investimento previsto na actividade e programas de marketing com as potenciais vendas incrementais e quotas de mercado expectáveis, e estas com indicadores financeiros de rentabilidade como é o caso da rentabilidade dos capitais investidos (Colard, 2003).

No entanto, todos os modelos e sistemas de avaliação desenvolvidos tendem a reflectir o impacto da actividade de marketing no curto prazo, sendo que grande parte do valor das empresas assenta em activos intangíveis, onde a actividade de marketing detém responsabilidade na sua gestão mas que o seu impacto só é passível de avaliar no médio - longo prazo, como por exemplo a gestão da marca, do relacionamento com os clientes e parceiros.



De facto existem actividades de marketing que podem registar benefícios no curto prazo, como por exemplo aquelas que visam a aquisição de novos clientes, mas outras actividades geram benefícios apenas no longo prazo, como por exemplo o desenvolvimento do valor marca.

A complexidade de avaliação do impacto e performance da actividade de marketing é evidente por exemplo no caso da utilização da publicidade como meio de comunicação, pois esta detém maioritariamente impacto no longo prazo e ao longo de múltiplos períodos (Dekimpe, 2004), mas também pode existir resultados no curto prazo, normalmente associados a campanhas promocionais de redução de preço.

A avaliação do impacto de uma campanha publicitária com base em períodos de análise curtos (semana, mês, trimestre) poderá subestimar a sua influência nas vendas e na respectiva geração de valor para a empresa.

No entanto, aparentemente não existe um entendimento claro do que poderá ser considerado "longo prazo". Alguns investigadores consideram que períodos maiores que um ano constituem longo - prazo (Dekimpe e Hanssens, 1999,1995<sup>a</sup>; Mela, Gupta e Lehmann 1997.O prazo associado ao longo prazo também poderá depender do ciclo de vida de produtos, dos próprios mercados e sectores em que se inserem as empresas. Por exemplo, o longo prazo a considerar para o sector das tecnologias de ponta não será o mesmo que para os sectores mais "comoditizados" e estáveis, como o sector energético.

Apesar da importância crescente da análise do valor gerado para o accionista na gestão e tomada de decisão nas empresas, a investigação sobre a ligação entre estratégia e actividade de marketing e valor gerado ainda tem um longo caminho a percorrer. As diferentes áreas de responsabilidade do marketing têm diferentes estágios de evolução em termos de investigação e soluções de avaliação do impacto na geração de valor para a empresa.

O desenvolvimento e avaliação do impacto da marca e do capital associado à geração de valor para o accionista tem sido alvo de diversos estudos ao longo dos últimos anos. (Aeker, 1991; Keller e Aeker, 1993; Simon e Sullivan, 1993; Farquhar, 1989; Keller, 1998, 2002; Keller e



Lehman, 2003). A *Interbrand Group* (1992) desenvolveu um método que visa estabelecer o relacionamento entre a força da marca, a evolução das vendas e *Price per Earnings Ratio*.

A solução denominada *Brand Asset Galmator* (Young and Rubicam, 2003) estabelece uma relação entre a força da marca e posicionamento no mercado com a rentabilidade gerada (resultados operacionais).

Existem diversos estudos que visam a avaliação dos resultados associados a determinados eventos ou actividades de marketing mas continuam muitos deles a focalizar-se na gestão e desenvolvimento do activo de marketing, a marca ou marcas das empresas. Alguns dos estudos identificados avaliam o impacto do anúncio de lançamentos de novos produtos, de extensões de marca, associações da marca com celebridades com a valorização das acções das respectivas empresas. (Aeker e Jacobson, 1994; Agramal e Kamakura, 1995; Chaney, Devinney e Winer, 1991; Horsky e Swyngedouw, 1987; Lane e Jacobson 1995; Simon e Sullivan, 1993). Outros que sugerem que extensões de marca constituem importantes mecanismos para o aumento de proveitos, da quota de mercado, da eficácia das acções de publicidade (Aeker, 1991; Srivastava e Stocker, 1991; Smith e Park, 1992).

O lançamento contínuo de novos produtos diminui o tempo de penetração no mercado (Jain, Mahajan e Muller, 1995). A gestão da satisfação dos clientes tem impacto no aumento dos fluxos de caixa gerados ao longo de vários anos em diversos sectores (Gruca, T.S. e Rego L.L 2003). Parcerias e alianças de *co-marketing* permitem aumentar os fluxos de caixa (Bucklin e Sengupta, 1993). Outro estudo de marketing de serviços evidenciou que a redução da perda de clientes é mais influenciada pela diferenciação e adequação dos serviços do que pela adaptação do preço (Reichheld, 1996). A relação entre o valor da marca e o *Market to Book Value* foi demonstrado por Kerin e Shethuraman (1998).

Também, foi referido (Boyd, 2001) que as empresas orientadas para o mercado (Ilustração 3) têm-se colocado entre as empresas com maior sucesso em termos de resultados e na manutenção de uma forte vantagem competitiva nas suas industrias ao longo do tempo.



### Ilustração 3 Linhas de orientação para uma gestão orientada para o mercado

#### Linhas de Orientação para uma gestão orientada para o mercado

- |  |   |
|--|---|
| 1. Garantir a orientação para o cliente ao longo de todo o negócio e organização | 9. Medir e gerir eficazmente as expectativas dos clientes                                 |
| 2. Ouvir e recolher informação sobre o cliente                                   | 10. Construir e desenvolver o relacionamento e fidelidade dos clientes para com a empresa |
| 3. Definir e desenvolver as competências distintivas                             | 11. Definir o negócio como um serviço ao cliente  |
| 4. Definir o marketing como <i>Marketing Intelligence</i>                        | 12. Garantir o comprometimento para a melhoria e inovação contínua                        |
| 5. Escolher com precisão os clientes alvo das acções de marketing                | 13. Gerir a cultura como a estratégia e da estrutura da organização                       |
| 6. Gerir assente na rentabilidade e não no volume de vendas                      | 14. Crescer com base no estabelecimento de parceiros e alianças                           |
| 7. Assumir como base de decisão de gestão o valor do cliente                     | 15. Diminuir a burocracia associada à actividade de marketing                             |
| 8. Definir a qualidade de acordo com as expectativas do cliente                  |   |

Fonte: Frederick E. Webster, Jr "Executing the New Marketing Concept", *Marketing Management* 3, nº1 (1994), p.10.

Este facto assenta no desenvolvimento do conhecimento das necessidades dos clientes, na criação de modelos de negócio que permitem chegar aos clientes de acordo com as suas expectativas, na monitorização e reacção dos actuais e potenciais concorrentes e por último na adaptação do processo de geração de valor de acordo com as alterações de mercado (Day, 1994; Hunt e Morgan, 1995).

As empresas que assumem esta orientação estão preparadas para adaptar rapidamente os seus produtos e programas de marketing às mudanças do mercado (Boyd, 2001). Investem no conhecimento e análise das preferências dos clientes e potenciais clientes adaptando os produtos e programas consoante as necessidades de cada segmento de mercado. Também, desenvolvem e implementam sistemas de informação que permitem suportar a decisão de forma mais sistematizada, sustentada e rápida, incorporando as alterações nos seus programas dado o *feedback* recolhido dos clientes e fornecedores, descentralizam as decisões estratégicas encorajando à decisão da gestão intermédia e utilizam equipas multidisciplinares e inter funcionais para analisar questões e acções estratégicas fora do processo formal de planeamento (Boyd, 2001).

Estes estudos e bibliografia referidos permitem avaliar pontualmente a influência da actividade de marketing nos resultados da empresa e em alguns indicadores financeiros. No entanto, a



visão agregada de como poderá o marketing influenciar a criação de valor só poderá ser constatada através de modelos conceptuais agregados que serão apresentados a seguir.

### 3.2 Modelos conceptuais de geração de valor

Neste contexto, Srivastava, Shervanie Fahey (1998) desenvolveram um modelo conceptual que pretende traduzir como o marketing contribui para o valor gerado para o accionista. Os clientes e canais já não constituem objectos das acções de marketing mas deverão ser considerados como activos da empresa que devem ser desenvolvidos pois neles assenta a capacidade de geração de valor da empresa. Os responsáveis de marketing deverão desenvolver acções que visem o desenvolvimento destes activos (*Market Based Assets*), nomeadamente o capital da marca, relacionamento com os clientes e parceiros e conhecimento de mercado, detendo a percepção do impacto financeiro das suas decisões e acções.

**Ilustração 4** Esquema de relacionamento dos activos de mercado e geração de valor



Fonte: Srivastava, Shervani e Fahey (1998)

W

A natureza intangível destes activos contribui para aumentar a dificuldade de imitação por parte de outros concorrentes (Hall, 1992; Hall, 1993) pois é necessário realizar fortes investimentos em marketing e em recursos e meios por parte das empresas sem a certeza da obtenção dos resultados pretendidos.

O desenvolvimento destes activos com base na actividade e recursos de marketing constituem assim uma vantagem competitiva na medida em que influenciam o desempenho da empresa



no mercado e geram valor para o accionista. A questão que se levanta é como estes activos detêm impacto no valor gerado para a empresa.

A diferença entre o valor de mercado e valor contabilístico das empresas pode ser atribuído aos activos intangíveis que não são contabilizados pelas regras contabilísticas standard actuais (Lowenstein, 1996; Rappaport, 1986), sendo tanto maior quanto maior forem os activos intangíveis das empresas não contabilizados nos balanços das empresas (Lane e Jacobson, 1995; Rappaport, 1986). Assim, activos intangíveis como a marca, domínio dos canais de distribuição, capacidade de inovação, contribuem para o aumento do valor actual líquido através do aumento dos fluxos de caixa futuros. Deste modo, segundo Srivastava, Shervani and Fahey (1998), o desenvolvimento da marca, do relacionamento com clientes e parceiros e do conhecimento de mercado, afectam o valor gerado para os accionistas pois potenciam:

- O **adiantamento da geração dos fluxos de caixa** ao catalizarem a resposta do mercado às acções de marketing da empresa. A notoriedade e atitude positiva dos clientes perante a marca da empresa está correlacionada com respostas mais rápidas dos clientes perante acções de marketing associadas a essa marca (Keller 1993; Zandan 1992). O lançamento contínuo de novos produtos direccionados às necessidades dos clientes, reduz os ciclos de vida dos produtos, ou seja, diminui o tempo de penetração no mercado (Jain, Mahajan e Muller 1995). O recurso e desenvolvimento adequado de parcerias permite as empresas responder mais rapidamente às necessidades do mercado e aproveitar de forma mais eficiente as oportunidades identificadas através de sinergias e vantagens da rede de parceiros e alianças estabelecida.
- O **aumento dos fluxos de caixa gerados**, através do incremento das proveitos, redução dos custos de vendas e marketing e dos requisitos de activo fixo e necessidades de fundo de maneo necessários. As extensões de marca constituem importantes mecanismos para o aumento de proveitos (Aeker, 1991; Srivastava e Stocker, 1991). Marcas fortes e diferenciadas no mercado podem estabelecer preços *premium* assentes no grau de fidelização dos clientes à marca ou nos custos elevados de mudança dos



clientes no caso de monopólios (Boulding e Staelin 1994; Farquhar 1989) potenciando o incremento dos proveitos e lucros obtidos.

Empresas com forte capital de marca detêm clientes mais receptivos à publicidade e promoções da empresa (Keller, 1993), reduzindo os custos de vendas e marketing. Smith e Park (1992) demonstraram o impacto positivo das extensões de marca na quota de mercado e na eficácia das acções de publicidade, apresentando também a evidência que as extensões de marca contribuem para a redução de custos apesar de correr o risco de diluir o valor da marca. A gestão do relacionamento com os clientes e parceiros contribui para o aumento dos *fluxos de caixa* reduzindo o nível de investimentos em activo fixo e circulante pois este relacionamento mais próximo e direccionado entre entidades permite potenciar eficiências na execução das actividades tornando-se as actividades mais eficazes.

O grau de satisfação tem impacto no aumento dos fluxos de caixa gerados ao longo de vários anos em diversos sectores (Gruca e Rego, 2003). Anderson e Narus (1996), demonstraram como parceiros ao nível dos canais podem colaborar para melhorar os níveis de serviço ao cliente e diminuir o investimento necessário em inventário (15 e 20%) de todos os parceiros.

Parcerias com o objectivo de desenvolver acções e produtos em regime de *co-branding* e alianças de *co-marketing* também contribuem para aumentar os *Fluxos de caixa* (Bucklin e Sengupta, 1993), pois como implicam a partilha de marcas e o acesso a clientes entre parceiros, permitem reduzir custos aproveitando os respectivos recursos e evitando o investimento fixo na criação de novas marcas ou captação de novos clientes, como também contribuem para aumentar as proveitos assentes na entrada em novos mercados ou na disponibilização de novos produtos e serviços.

- Redução do risco através da **redução da volatilidade e vulnerabilidade dos fluxos de caixa gerados** pois detêm impacto positivo na satisfação, fidelidade e retenção da base de clientes, reduzindo assim a sua vulnerabilidade à acção da concorrência. Actividades



e programas que visem a diferenciação e adequação dos serviços em detrimento da adaptação do preço influenciam mais a redução da perda de clientes (Reichheld, 1996), a gestão do relacionamento com clientes e parceiros permitem a partilha de informação, de encomendas, a entrega automatizada e conseqüentemente a redução de inventário potenciando assim a capacidade de gerar *fluxos de caixa* mais estáveis e o aumento da fidelização de clientes.

- O **valor residual do negócio**, ou seja, o valor esperado para além do horizonte de planeamento. A fidelização de clientes contribui para a obtenção de resultados mais estáveis reduzindo o custo de capital e conseqüentemente potenciando mais o valor do negócio. O valor residual pode ser correlacionado com a dimensão e qualidade da base de clientes (Kim, Mahajan, e Srivastava, 1995) nos negócios onde os *fluxos de caixa* conseguem-se atribuir directamente aos clientes (subscrição de revistas, Televisão por cabo, Serviços de telefonia móvel, entre outros).

A inclusão dos fluxos de caixa como variável na avaliação da actividade de marketing poderá ajudar os *marketeers* a perceber a influência das actividades de marketing no valor gerado para o accionista. Assim, os *marketeers* deveriam focalizar a avaliação do investimento realizado ou a realizar no impacto nas margens, fluxos de caixa e fundo de manei necessário (Srisvastava e Reibstein, 2004), assente na construção de vários cenários. As estratégias e opções de marketing, de acordo com este modelo conceptual, devem ser estruturadas tendo em conta a influência na geração, adiantamento, estabilidade e vulnerabilidade dos *fluxos de caixa* realizando as respectivas previsões e análises comparativas entre projectos, minimizando a adopção de estratégias e programas de promoções e estratégias de preço, que apesar de obter resultados incrementais no curto prazo afectam o valor gerado no longo prazo.

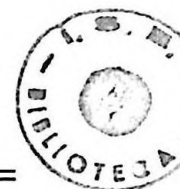
Srisvastava e Reibstein (2004) evidência que a investigação em geral tem-se centrado maioritariamente na forma como as actividades de marketing influenciam os fluxos de caixa através do aumento das proveitos ou das redução de custos operacionais mas não como influenciam o investimento em activo fixo e necessidades de fundo de manei, pois é



expectável que actividades de gestão e desenvolvimento do relacionamento com clientes e parceiros detenha um impacto substancial na redução destes investimentos.

Outra perspectiva para analisar o impacto no valor gerado para o accionista assente na actividade de marketing da empresa, é a definida pela Deloitte que estabeleceu um modelo (Deloitte Research, 2001) onde são identificadas as acções e melhorias que podem ser adoptadas pelas empresas, assim como as capacidades necessárias de forma a maximizar o valor para o accionista. Este modelo engloba o modelo referido anteriormente complementando algumas actividades também geradoras de valor como capacidades e meios necessários. Este modelo considera três vertentes (*value drivers*):

- **O valor dos activos**, assente na **maximização do valor da/s marca/s** através do fortalecimento e dos benefícios intrínsecos ao mesmo. As actividades de marketing que contribuem para a maximização do valor da marca serão aquelas que visam diferenciar a marca face ao mercado, garantir o suporte à imagem institucional, desenvolver experiências de contacto com clientes, o desenvolvimento de uma política interna alinhada com os valores da marca, realizar extensões de produtos e serviços, entrar em novos mercados e definir preços assentes no capital de marca desenvolvido.
- **Crescimento dos proveitos** poderá ser obtido através da:
  - **Optimização do preço** assente na maximização e captura do potencial associado ao preço dos produtos e serviços de acordo com o valor atribuído pelos clientes e do valor destes clientes para a empresa. Das actividades de marketing visam este objectivo destacam-se a implementação de uma segmentação de clientes tendo em conta a sua sensibilidade ao preço, definição dos produtos e posicionamento que permitam maximizar o potencial do preço, avaliação do impacto das alterações de preços no comportamento dos clientes, concepção de pacotes de produtos e serviços que permitam maximizar o lucro potencial,



comparação de extensões de linhas, alavancar o capital da marca para estabelecer preços prémio, avaliação dos incentivos e promoções garantindo a estabilidade do preço, incorporação dos custos totais na definição dos preços, transformação dos serviços gratuitos em pagos, a melhoria a capacidade da empresa em realizar previsões e a implementação de ferramentas e processos que permitam gerir e avaliar o impacto do preço ao longo de todos os canais.

- **Reten e aumentar o vínculo** da base instalada de clientes, através da aposta no aumento da extensão, volume e abrangência do relacionamento e da criação de novos produtos e serviços inovadores. As actividades que visam a consecução deste objectivo são o desenvolvimento de ferramentas que permitam compreender e conhecer melhor as necessidades, valores, preferências e comportamento dos clientes, análise do custo de aquisição, avaliação da rentabilidade e o seu valor potencial, definição e implementação de uma estratégia e gestão orientada para segmentos com necessidades específicas, criação de barreiras ao abandono, identificação de oportunidades de venda cruzada, maior penetração na base de clientes ao longo de todos os canais, alinhamento política e gestão interna à experiência e qualidade esperada pelos clientes no contacto com as empresas, implementação de um processo de recolha, análise e gestão da informação de clientes e implementação programas de fidelização de clientes mais rentáveis.
- **Adquirir novos clientes** através da aposta em novos segmentos e mercados e no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores. As acções ou orientações da actividade da empresa que contribuem para este objectivo são a melhoria da relação preço - valor atribuído pelos clientes potenciais, desenvolvimento de programas customizados por



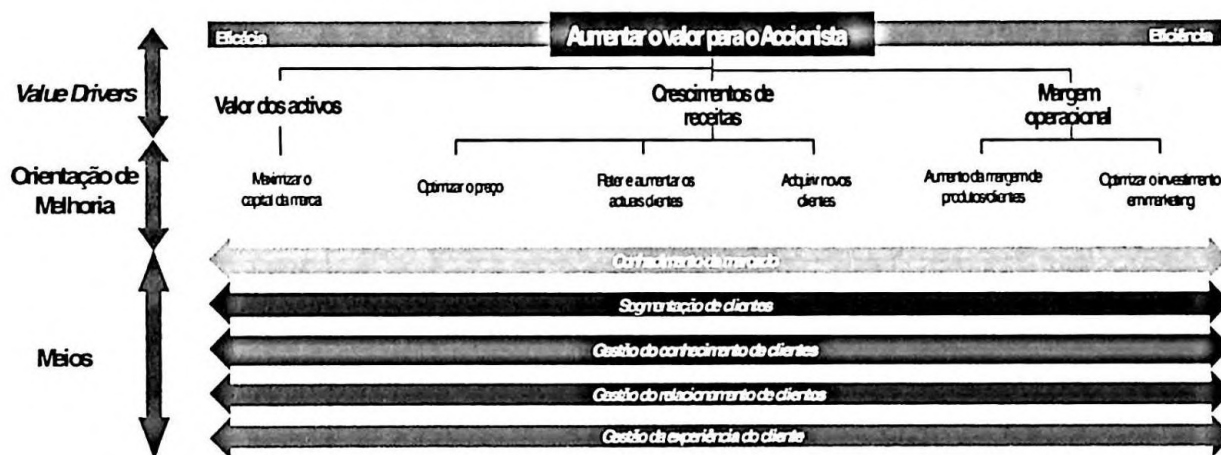
segmento, melhoria da qualidade na execução da sua actividade, lançamento de novos produtos e serviços orientados para os novos segmentos de mercado, alinhamento da estratégia de canais aos diferentes segmentos, procura de parcerias e alianças que permitam entrar em novos mercados e negócios e identificar segmentos com maior potencial de rentabilidade por explorar.

- **Crescimento da margem operacional** que poderá ser obtido através de duas vertentes:
  - **Aumentar a rentabilidade de produtos/clientes através da criação de novos produtos e serviços e alinhamento dos produtos e serviços de acordo com os clientes e recursos da empresa.** Algumas das acções e orientação da actividade por forma a alcançar este objectivo são a análise e a avaliação da rentabilidade dos produtos, a orientação para o desenvolvimento de produtos e serviços mais rentáveis, a procura de parcerias e alianças de forma a reduzir os custos associados aos produtos serviços e canais, a criação de programas de incentivos aos clientes para a aquisição de produtos e serviços mais rentáveis, racionalização do portfolio de produtos e serviços baseados na rentabilidade, o alinhamento dos incentivos em termos de lucro e não de proveitos ou custos, orientação do desenvolvimento de novos produtos e serviços para os clientes mais rentáveis.
  - **Rentabilizar o investimento na actividade de marketing assente na aumento da eficácia dos programas de marketing e na optimização dos recursos de marketing.** Esta vertente exige capacidade da empresa em acompanhar e gerir a eficácia das acções de comunicação e os diferentes media escolhidos, a uniformização as directrizes e imagem de marca da empresa ao longo de toda a organização, a melhoria do ciclo de



gestão de campanhas, a procura de sinergias e economias de escala no seio da organização e com parceiros para a implementação, a definição de um planeamento, orçamento e controlo ao longo de toda organização, a criação e implementação de um processo eficaz para a definição da estratégia, dos programas, orçamento e métricas de controlo da actividade de marketing da empresa, a implementação de melhores práticas, o aumento a produtividade dos recursos através de uma formação adequada e ferramentas analíticas e alinhamento dos incentivos dos colaboradores com objectivos estratégicos definidos.

**Ilustração 5** Mapa de geração de valor do marketing



Fonte: Deloitte Research 2001

Este modelo conceptual abrange toda a actividade e responsabilidade de marketing nas empresas, sendo bastante abrangente na sua extensão e aplicabilidade, na medida em que traduz as vertentes/objectivos que influenciam a geração de valor para o accionista (*value drivers*) e identifica as acções e o foco das melhorias na gestão de marketing que contribuem para a desenvolver as vertentes/objectivos.

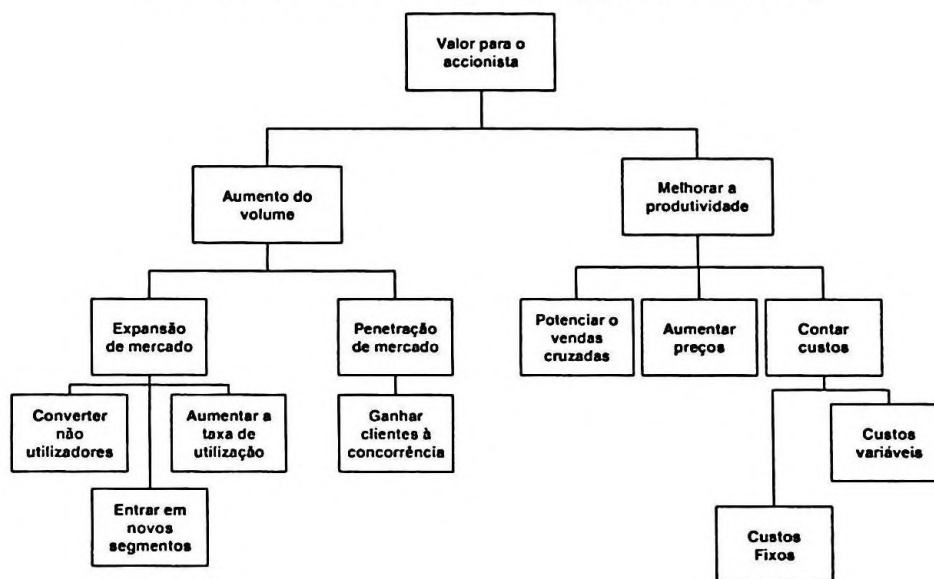
No entanto, não estabelece como é que se relacionam entre si as acções e focos de melhoria com as vertentes geradoras de valor (*value drivers*) nem qual a respectiva relevância e impacto na geração de valor. Nos focos de melhoria são identificadas tanto opções e orientações estratégicas, como actividades, práticas de gestão, capacidades e competências de marketing



não existindo uma diferenciação entre elas nem estabelecendo uma prioridade de desenvolvimento face ao potencial impacto na geração de valor.

Peter Doyle (2000), na definição do processo de construção de estratégias de marketing que geram valor para o accionista, estabelece quais as opções e actividades, a sua respectiva prioridade e variáveis a considerar para garantir o imperativo de crescimento assente na vantagem competitiva orientada para o cliente através de uma gestão efectiva de relacionamento.

**Ilustração 6** Foco estratégico das opções de marketing



Fonte: Peter Doyle (2000)

Em termos de preparação da implementação das estratégias desenvolvidas apenas refere as opções passíveis a adoptar para desenvolver o capital da marca, as políticas de preço, as políticas de comunicação com os clientes e a utilização da Internet como canal de contacto e comunicação. Peter Doyle (2000), sintetiza o processo e diferentes opções a ter em conta no desenvolvimento das estratégias de marketing que garantam a geração de valor para o accionista e a respectiva implementação apenas na perspectiva do planeamento da mesma.



Como o modelo conceptual de Srisvastava et. Al. (1998) que reflecte como o desenvolvimento dos diferentes activos de mercado (clientes, canais e parceiros) pode ter impacto nos fluxos de caixa orientando os gestores no que respeita à definição de estratégias e táticas de marketing, Doyle centra-se no suporte à decisão no desenho das estratégias e táticas a implementar e não nas capacidades e actividades que permitam a sua implementação de forma contínua e que contribuam para uma vantagem competitiva sustentada.

A definição da estratégia de marketing mais adequada para cada empresa depende da análise das variáveis externas associada aos mercados em que a sua actividade se desenvolve e aos respectivos produtos que comercializa. Os estágios de maturidade do sector, dos mercados e dos produtos e serviços disponibilizados, têm impacto nas estratégias de marketing desenvolvidas sendo estas diferenciadas consoante o nível de competitividade de cada sector, mercado e produto.

No caso de grandes empresas multinacionais e internacionais dado que actuam em mercados diferentes com diversas unidades de negócio e uma oferta extensa de produtos e serviços de sectores por vezes muito distintos, poderão deter tantas estratégias de marketing como produtos e mercados em que desenvolvem a sua actividade. No entanto, mesmo que a empresa defina uma estratégia adequada como resposta à evolução do seu mercado, poderá não deter capacidade para a sua implementação.

A "*Resource Based Theory*" (Dierickx e Cool 1989; Barney, 1991; Pterlaf, 1993; Collis e Montgomery, 1995) sugere que os recursos e capacidades necessárias para implementar a estratégia poderão não estar disponíveis na quantidade, tempo e custo adequado, dado que frequentemente exigem desenvolvimentos estruturais e demorados. Cada organização detém um conjunto de recursos e competências únicas que constituem a base para a implementação das estratégias e da obtenção de vantagem competitiva no mercado. (Hunt e Morgan, 1995).

Os recursos são *inputs* do processo e actividade, podendo ser tanto tangíveis como intangíveis, como por exemplo o capital da marca, capital de investimento, tecnologia e capital humano. As capacidades da empresa reflectem a competência de determinados recursos em realizar uma



determinada actividade e tarefa adequadamente. Assim, quanto mais complexas e difíceis de imitar ou adquirir as capacidades e recursos da empresa, maior será a capacidade da mesma de obter vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Deste modo os recursos e capacidades disponíveis constituem uma condicionante a ter em conta na definição da estratégia de empresa e de marketing pois restringem a implementação das opções pretendidas.

A forma (processos e actividades) como se realiza a implementação das estratégias de marketing e se desenvolvem os recursos e as capacidades do marketing são fundamentais para a performance da empresa no mercado e conseqüentemente para a sua capacidade competitiva. O modelo da Deloitte (Deloitte Research, 2001), tende em contraposição ao modelo de Srivastava, Shervani e Fahey (1998) e Doyle (2000), a identificar dentro de cada *value driver* qual a orientação de melhoria nas actividades e capacidades do marketing para garantir a geração de valor para o accionista mas não especifica qual a prioridade e grau de impacto na geração de valor para o accionista.

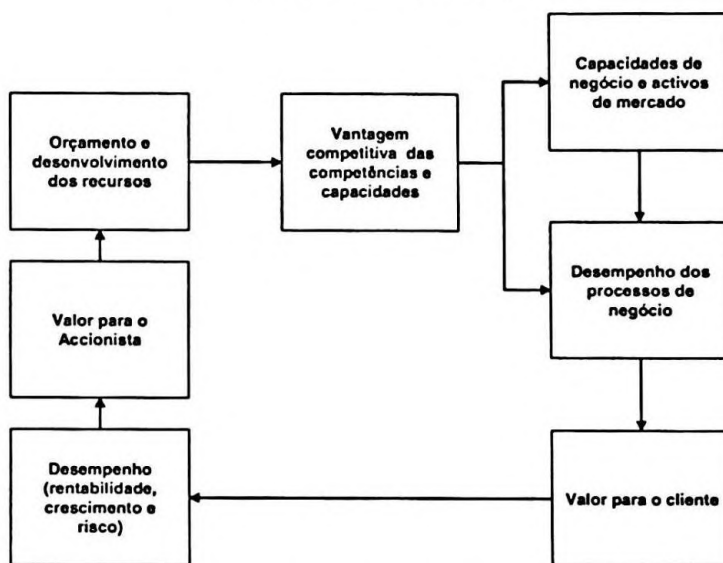
Complementarmente ao modelo desenvolvido, Srivastava, Shervani e Fahey (1998), identificaram três processos fundamentais da responsabilidade do Marketing cuja implementação e melhoria contribuem para a geração de valor para o accionista. Estes processos são:

- A gestão do desenvolvimento de produtos que visa a criação de soluções direccionadas às necessidades e preferências dos clientes;
- A gestão da cadeia de fornecimento que incorpora a aquisição de todos os requisitos (maioritariamente informação) assim como o desempenho na produção e entrega das soluções para os clientes;
- A gestão do relacionamento com o cliente, processo que abrange desde a identificação dos clientes, geração de conhecimento de clientes, até construção o próprio relacionamento.



A posteriori Ramaswami, Bhargava e Srivastava (2004) definiram um modelo que visa a análise da relação entre os recursos e competências de marketing que poderão ter impacto nestes processos fundamentais que por sua vez contribuem para a geração de valor para o clientes e accionista.

**Ilustração 7 Modelo de impacto na geração de valor**  
(capacidades e processos)



Fonte: Ramaswami, Bhargava e Srivastava 2004

A aplicação deste modelo a 88 empresas incluiu a identificação de algumas capacidades de marketing cuja vantagem comparativa face à concorrência em termos de performance poderia ter impacto nos processos fundamentais de marketing, que por sua vez contemplariam uma influência significativa nos resultados financeiros das empresas nos três anos analisados (ROA, EBIT, Vendas, Fluxos de caixas e Capitalização de mercado). As capacidades de marketing referidas no estudo foram:

- Intensidade de pesquisa e desenvolvimento
- Desenvolver oferta diferenciada
- Conhecimento de mercado
- Colaboração com parceiros internos e externos
- Foco nos clientes de elevado valor (diferenciação por valor)
- Capacidade de resposta a clientes e concorrentes
- Manter os clientes satisfeitos



- Resolução de problemas com clientes
- Partilha de informação e decisões
- Potenciar as cadeias de fornecimento

Algumas capacidades evidenciaram impacto significativo no desempenho de alguns dos processos fundamentais e entre si. Neste estudo foi encontrada uma influência significativa apenas do processo de gestão do relacionamento com os clientes e do processo de gestão da cadeia de fornecimento nos resultados financeiros das empresas. Este estudo identifica algumas capacidades de marketing que poderão constituir uma vantagem competitiva e pretende encontrar pistas que orientem melhor a forma como os *marketers* deverão garantir a gestão das suas responsabilidades e a função de marketing nas suas empresas. No entanto continua a não ser evidenciado quais das capacidade e recursos são prioritários e quais detêm maior impacto na geração de valor para o accionista independentemente das opções estratégicas adoptadas. Este facto advém da introdução dos processos fundamentais de marketing identificados como variáveis dependentes das capacidades sendo apenas analisado depois a relação dos processos com os indicadores de geração de valor. Também, as capacidades e recursos poderiam ser mais abrangentes no que respeita à função de marketing nas empresas de forma a reflectir as principais preocupações dos gestores em termos de decisão de investimento e desenvolvimento.

## 4 Metodologia

### 4.1 *Descrição e objectivo do estudo*

A actividade de marketing das empresas reflecte a abordagem e os meios através do quais as empresas enfrentam os desafios de mercado. As diferentes prioridades e políticas das empresas relativamente a esta actividade influenciarão a capacidade da empresa competir no mercado e conseqüentemente terão impacto nos resultados financeiros inerentes a vantagem competitiva conseguida.



Assim, uma determinada aposta da empresa no desenvolvimento e implementação de determinadas actividades, capacidades e recursos atribuídos à função de Marketing, deterá maior ou menor impacto na geração de valor para o accionista. Como já foi referido anteriormente, existem diversos modelos que descrevem como poderão as opções estratégicas e táticas de Marketing da empresa gerar valor para o accionista identificando métricas financeiras que permitem suportar a decisão e avaliar quantitativamente respectivo impacto.

Neste contexto, este estudo pretende identificar qual a orientação e capacidades do marketing prioritárias a desenvolver pelas empresas de forma a maximizar o valor gerado para o accionista. A selecção das orientações e capacidades a analisar e o seu impacto foram já referidas por alguns dos modelos, nomeadamente o da Deloitte (2001) e no estudo de Ramaswami, Bhargava e Srivastava (2004), no entanto pretende-se analisar de forma mais directa a correlação da performance das empresas nas diferentes capacidades identificadas no valor gerado para ao accionista, isto é, sem o recurso aos processos fundamentais de marketing considerados no estudo de Ramaswami, Bhargava e Srivastava (2004).

A análise das capacidades de gestão da actividade de marketing da empresa pretende ser global para toda a organização, ou seja, independentemente das responsabilidades de marketing serem garantidas por um departamento específico ou distribuída por diversas áreas e departamentos na organização.

#### **4.2 Escolha das variáveis de marketing e financeiras**

A escolha das variáveis foi realizada tendo como ponto de partida as capacidades e práticas de gestão contempladas no modelo conceptual da Deloitte (2001), no estudo de Ramaswami, Bhargava e Srivastava (2004) e na pesquisa realizada sobre o tema. Assim, partindo de um conjunto de 200 capacidades e práticas de gestão de marketing identificadas foram seleccionadas 44 (Ilustração 8) tendo em conta a sua potencial relevância para os dilemas de desenvolvimento e investimento por parte dos gestores e a viabilidade de redução de variáveis em grupos associados a uma capacidade global ou genérica a desenvolver pelo marketing.



As 44 variáveis de marketing seleccionadas, que reflectiriam a performance da empresa na capacidade que representam, foram agrupadas em 9 novas variáveis globais ou genéricas dependentes. (Ilustração 8)

A constituição dos grupos assentou nos modelos conceptuais já referidos na pesquisa e na distribuição das actividades e capacidades pelas funções normalmente existentes nos departamentos de marketing das empresas.

Esta agregação de variáveis foi definida com vista a reflectir e concluir sobre focos de melhoria de capacidade na actividade de marketing das empresas que facilitem o seu entendimento e implementação por parte dos responsáveis de marketing.

**Ilustração 8** Variáveis de marketing

<b>Variáveis de Marketing (Capacidade/Prática de gestão)</b>	
<b>Global/Genérica</b>	<b>Individuais</b>
<b>M1. Gestão da/s marca/s</b>	M1.1 Definir o posicionamento e valor da/s marca/s M1.2 Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas M1.3 Avaliar a performance da/s marca/s M1.4 Continuar a manutenção do capital da marca (introdução de novos produtos, extensões de marca, reforço, revitalização e ajustamento das marcas) M1.5 Definir e implementar políticas internas alinhadas com os valores da/s marca/s
<b>M2. Gestão por segmentos de clientes</b>	M2.1 Desenvolver estratégias de segmentação de clientes M2.2 Definir programas de marketing específicos por segmento de clientes M2.3 Ajustar produtos e serviços por segmento M2.4 Alinhar os incentivos dos colaboradores com os objectivos dos segmentos M2.5 Alinhar a estratégia de canais com estratégia por segmento de clientes
<b>M3. Gestão orientada para a rentabilidade de cliente</b>	M3.1 Analisar a rentabilidade por segmento dos clientes M3.2 Implementar programas de retenção para os clientes mais rentáveis M3.3 Personalizar produtos e serviços para os clientes mais rentáveis M3.4 Orientar os recursos da força de vendas nos clientes mais rentáveis
<b>M4. Gestão da qualidade</b>	M4.1 Analisar a satisfação dos clientes M4.2 Garantir a qualidade dos processos dos serviços <i>order-to-deliver</i> M4.3 Implementar processos cíclicos de resposta rápida às reclamações e recomendações dos clientes



## Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista

<p><b>M5. Desenvolvimento no conhecimento de cliente</b></p>	<p>M5.1 Recolher e gerir a informação estratégica de cliente</p> <p>M5.2 Segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamento</p> <p>M5.3 Monitorizar continuamente a evolução das necessidades, preferências e comportamentos dos clientes</p> <p>M5.4 Avaliar o valor dos clientes para a empresa</p> <p>M5.5 Criar visibilidade e conhecimento partilhado de todas as interações dos clientes ao longo de todos os canais</p>
<p><b>M6. Gestão do conhecimento de mercado e industria</b></p>	<p>M6.1 Recolher informação sobre tendências do sector e mercado</p> <p>M6.2 Monitorizar continuamente a concorrência</p> <p>M6.3 Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização</p> <p>M6.4 Responder rapidamente à acções da concorrência no mercado</p> <p>M6.5 Analisar e identificar novos canais de distribuição</p> <p>M6.6 Avaliar sistematicamente potenciais mercados alvo</p> <p>M6.7 Analisar potenciais parcerias ou alianças para desenvolver novas capacidades</p>
<p><b>M7. Capacidade de controlo do foco do marketing na rentabilidade</b></p>	<p>M7.1 Analisar a rentabilidade por produto e canal</p> <p>M7.2 Optimizar o portefolio produto/serviço com base na rentabilidade</p> <p>M7.3 Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing</p> <p>M7.4 Definir um plano, orçamento e processo de controlo de marketing consistentes e com métricas conhecidas por toda a organização</p> <p>M7.5 Avaliar e gerir a eficácia das acções de media nos segmentos alvo</p> <p>M7.6 Aumentar a produtividade dos colaboradores com formação e ferramentas de suporte</p> <p>M7.7 Procurar parcerias para redução de custos</p>
<p><b>M8. Orientação do preço para a maximização das margens</b></p>	<p>M8.1 Segmentar clientes com base na respectiva sensibilidade ao preço</p> <p>M8.2 Incorporar na definição dos preços o critério de custo total</p> <p>M8.3 Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido</p> <p>M8.4 Conceber pacotes de produtos/serviços que maximizem o lucro na venda</p>
<p><b>M9. Desenvolvimento de novos produtos e serviços</b></p>	<p>M9.1 Conceber ofertas inovadoras</p> <p>M9.2 Desenvolver produtos e serviços rentáveis</p> <p>M9.3 Desenvolver rapidamente produtos e serviços</p> <p>M9.4 Lançar novos produtos e serviços por ano</p>

No entanto, apesar das principais análises do estudo terem sido desenvolvidas de acordo com este agrupamento teórico de variáveis, algumas variáveis individuais foram consideradas com o objectivo de enriquecer as orientações formuladas e reduzir o grau de abstracção do estudo.



## Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista

Para seleccionar as variáveis individuais relevantes, foi calculada para cada variável a respectiva diferença da média da performance entre o grupo com pior e o grupo com boa performance associada a sua variável global ou genérica. Deste modo, a análise seria complementada apenas com as 3 variáveis individuais que contribuíam mais para a diferenciação da performance das empresas para cada variável global ou genérica. (ver ilustração 9)

**Ilustração 9** Variáveis de Marketing Individuais seleccionadas para análise

<b>Variáveis de Marketing (Capacidade/Prática de gestão)</b>	
Global/Genérica	Individuais seleccionadas – Ordem de acordo com a diferença identificada entre as médias dos grupos de performance distinta
+ Diferença  <b>M1. Gestão da/s marca/s</b>  - Diferença	M1.4 Continuar a manutenção do capital da marca (introdução de novos produtos, extensões de marca, reforço, revitalização e ajustamento das marcas)  M1.2 Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas  M1.1 Definir o posicionamento e valores da/s marca/s
+ Diferença  <b>M2. Gestão por segmentos de clientes</b>  - Diferença	M2.3 Ajustar produtos e serviços por segmento  M2.1 Desenvolver estratégias de segmentação de clientes  M2.5 Alinhar a estratégia de canais com estratégia por segmento de clientes
+ Diferença  <b>M3. Gestão orientada para a rentabilidade de cliente</b>  - Diferença	M3.2 Implementar programas de retenção para os clientes mais rentáveis  M3.3 Personalizar produtos e serviços para os clientes mais rentáveis  M3.4 Orientar os recursos da força de vendas nos clientes mais rentáveis
+ Diferença  <b>M4. Gestão da qualidade</b>  - Diferença	M4.1 Analisar a satisfação dos clientes  M4.2 Garantir a qualidade dos processos dos serviços <i>order-to-deliver</i>  M4.3 Implementar processos cíclicos de resposta rápida às reclamações e recomendações dos clientes
+ Diferença  <b>M5. Desenvolvimento no conhecimento de cliente</b>  - Diferença	M5.2 Segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamento  M5.4 Avaliar o valor dos clientes para a empresa  M5.3 Monitorizar continuamente a evolução das necessidades, preferências e comportamentos dos clientes



## Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista

+ Diferença	
<b>M6. Gestão do conhecimento de mercado e industria</b>	M6.2 Monitorizar continuamente a concorrência M6.3 Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização M6.4 Responder rapidamente à acções da concorrência no mercado
- Diferença	
+ Diferença	
<b>M7. Capacidade de controlo do foco do marketing na rentabilidade</b>	M7.3 Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing M7.4 Definir um plano, orçamento e processo de controlo de marketing consistentes e com métricas conhecidas por toda a organização M7.5 Avaliar e gerir a eficácia das acções de media nos segmentos alvo
- Diferença	
+ Diferença	
<b>M8. Orientação do preço para a maximização das margens</b>	M8.4 Conceber pacotes de produtos/serviços que maximizem o lucro na venda M8.1 Segmentar clientes com base na respectiva sensibilidade ao preço M8.3 Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido
- Diferença	
+ Diferença	
<b>M9. Desenvolvimento de novos produtos e serviços</b>	M9.1 Conceber ofertas inovadoras M9.4 Lançar novos produtos e serviços por ano M9.2 Desenvolver produtos e serviços rentáveis
- Diferença	

As variáveis financeiras para análise do impacto no valor gerado deveriam proporcionar a capacidade de avaliar o impacto da performance das capacidades e práticas de gestão de marketing no curto e no médio-longo prazo. Os modelos conceptuais referidos nos pontos anteriores podem ajudar a perceber como a actividade de marketing influencia a geração de valor para o accionista mas fica por estabelecer quais as métricas mais indicadas para quantificar tal efeito.

A utilização dos indicadores ROMI (*Return On Marketing Investment*) ou o EVA (*Economic Value Added*), permite apenas analisar a geração de valor no curto prazo pois as análises assentes nestes indicadores tendem a sacrificar oportunidades futuras em função de proveitos de curto prazo, subvalorizando investimentos com rentabilidade no longo prazo.



Novos produtos ou apostas em mercados emergentes, que tipicamente têm associados margens reduzidas e investimentos em marketing elevados, perdem força relativamente a produtos e mercados mais desenvolvidos.

Portanto, o desempenho do marketing poderá ser avaliado de duas formas: no curto prazo com indicadores como o ROI e o EVA realizados e no longo prazo pelo valor actualizado dos fluxos de caixa, pelo EVA previsional ou através da variação de alguns indicadores como a capitalização de mercado, *Price Earnings Ratio*, *Market to Book Value* ou *Tobin's Q - Market Value to Adjusted Value of Tangible Assets* (Srivastava, 2004) pois a cotação das acções no mercado tende a reflectir as expectativas dos investidores relativamente à rentabilidade e crescimento futuros perante a actividade e estratégia actual da empresa.

A selecção das variáveis a contemplar no estudo assentou na identificação de métricas que permitissem no seu conjunto avaliar o impacto no curto e médio longo prazo da performance relativa às capacidades e práticas de marketing e cujo acesso a informação para respectivo cálculo fosse possível, fiável e standard. Assim, os indicadores para análise do impacto da actividade de marketing no desempenho financeiro e valor gerado para o accionista foram:

- EVA (*Economic Value Added*), que reflecte o valor gerado para o período permitindo a avaliação do impacto no curto prazo;
- $EVA_{Ano1}/CP_{Ano0}$ , que traduz a valorização do capital proprio como consequência do valor gerado para o período;
- Crescimento da capitalização de mercado, que representa a valorização da empresa no mercado englobando as expectativas futuras dos accionistas e a consideração dos activos intangíveis da empresa;
- *M/B (Market Book to Ratio)*, que evidencia a relação entre o valor de mercado abrangendo todos os activos (incluindo os intangíveis) e o valor contabilístico da empresa;



- (EV/IC) como indicador do valor gerado pela empresa pelas opções e práticas de gestão adoptadas ao longo do tempo, onde o EV representa a capitalização de mercado e a dívida da empresas e o IC, o capital total investido.

Dado que as empresas potenciais alvo de estudo seriam de sectores diferentes e com grandes divergências em termos de dimensão, contemplou-se para as variáveis financeiras EVA e capitalização de mercado, os valores da evolução (taxa de crescimento) no período de análise, e para os indicadores relativos EVA/CP e M/B os valores médios para o período e para o EV/IC apenas o valor no último ano do período de análise 2004.

Para garantir a formulação de conclusões sobre geração de valor associadas à performance das capacidades de marketing, cada indicador gerou dois tipos de variáveis financeiras, uma apenas reflectindo o valor do indicador e outra variável que permitisse a comparação do mesmo com empresas do sector ou com o mercado.

Deste modo, foi possível analisar o impacto na geração de valor tendo em conta diferentes performances nas capacidades de marketing das empresas independentemente das características do sector.

Para a construção das variáveis financeiras que permitissem a comparação com empresas do sector foram escolhidas 3 empresas referência do sector e concorrentes de cada uma das empresas constituintes da amostra. Após a selecção das empresas foram calculados os indicadores para as três empresas e estabelecida a média do grupo, sendo a variável financeira final a diferença entre o resultado do indicador da empresa e a média do grupo seleccionado.

A escolha abrangeu a identificação das empresas consideradas como *"Top Competitors"* pelos analistas da *Hoovers Inc*, as principais linhas de negócio, a rivalidade geográfica e segmentos de mercado onde decorre a respectiva actividade. Para o indicador EV/IC, para além desta selecção de 3 empresas, foi relativizado em relação a um conjunto mais alargado de empresas



seleccionadas segundo o método assumido pelo *In-financials (Peer Tracker Technology)* tendo em conta as respectivas actividades realizadas.

### Ilustração 10 Variáveis financeiras

#### I1. Evolução EVA

I.1.1 Taxa de crescimento anual médio do EVA

I.1.2 Diferença da taxa de crescimento anual médio do EVA face as empresas seleccionadas do sector

I.1.3 Taxa de crescimento do EVA no período em análise

I.1.4 Diferença da taxa de crescimento do EVA no período em análise face as empresas seleccionadas do sector

#### I2. $EVA_{Ano1}/CP_{Ano0}$

I.2.1 Taxa de crescimento do  $EVA_{Ano1}/CP_{Ano0}$  no período em análise

I.2.2 Diferença da taxa de crescimento do  $EVA_{Ano1}/CP_{Ano0}$  no período em análise as empresas seleccionadas do sector

I.2.3 Média do  $EVA_{Ano1}/CP_{Ano0}$  no período em análise

I.2.4 Diferença da média do  $EVA_{Ano1}/CP_{Ano0}$  no período em análise as empresas seleccionadas do sector

#### I.3 Evolução da capitalização de mercado no período de análise

I.3.1 Taxa de crescimento da capitalização de mercado no período de análise

I.3.1 Diferença da taxa de crescimento da capitalização de mercado no período de análise face a taxa de crescimento do índice de mercado

#### I.4 Market to Book Value (M/B)

I.4.1 Taxa de crescimento do M/B no período em análise

I.4.2 Diferença da taxa de crescimento do M/B no período em análise para as empresas seleccionadas do sector

I.4.3 Média do M/B do período em análise

I.4.4 Diferença da média do M/B no período em análise face as empresas seleccionadas do sector

#### I.5 (EV/IC)

I.5.1 Valor para 2004 do  $(EV/IC)_{\text{empresa}} / (EV/IC)_{\text{média 3 empresas do sector}}$

I.5.2 Valor para 2004 do  $(EV/IC)_{\text{empresa}} / (EV/IC)_{\text{média sector}}$



#### **4.3 Descrição do processo e análise pretendida**

Para a construção da amostra de empresas alvo do estudo foram considerados os seguintes critérios:

- Empresas com maior capitalização de mercado em 2004 (Top 1000 Revista Fortune 2004) e empresas com fracos resultados e fraca valorização de mercado, para poder abranger empresas com geração de valor para o accionista potencialmente distinta;
- Empresas pertencentes a diferentes sectores, de preferência sectores tradicionalmente com grande desenvolvimento e investimento em actividades e capacidades de marketing (eg. Bens de Consumo) e outros com menor (eg. empresas de construção, industria pesada, industria química)

Todas as empresas seriam multinacionais ou internacionais cotadas em bolsa, com diferentes dimensões e origens (Norte-Americanas, Sul Americanas, Asiáticas, Europeias) para poder dispor de informação financeira relevante e responder à realidade da extensão e diversidade da actividade global das empresas.

Estes critérios foram contemplados na amostra para garantir uma diferenciação nos resultados e análises que permitisse a formulação de conclusões relevantes para a gestão. O número de empresas seleccionadas tinha em conta a dimensão de respostas necessária para realizar análises estatísticas de correlação entre variáveis, de acordo com os diferentes grupos de empresas já referidos.

Foram escolhidas ao todo 250 empresas multinacionais ou internacionais para recolha de informação sobre a sua performance em termos de capacidade e prática de gestão de marketing. O contacto e recolha de informação foi realizado via *e-mail* através do qual foi fornecido um questionário para preenchimento on-line sobre o desempenho e investimento em determinadas capacidades em actividades e práticas de marketing.

O questionário visava maioritariamente a recolha de dados secundários (ver questionário detalhe em anexo) que dariam lugar às variáveis de marketing a considerar na análise



estatística posterior. Foi pedido que a performance fosse avaliada para cada capacidade e prática de gestão de marketing para os últimos 3 anos, para assim poder analisar o impacto da actividade de marketing num período suficientemente longo, contabilizando o efeito mais prolongado da actividade de marketing, mas também suficientemente curto para não abranger muitas mudanças na política de marketing das empresas.

As variáveis financeiras, alvo de análise de correlação com os resultados do questionário, seriam construídas através de dados primários recolhidos de diversas fontes (*Datastream*, *Infinancials* e *Bloomberg*), traduzindo a evolução de indicadores de geração de valor nos últimos 4 anos. Tanto esta informação financeira como a de marketing reflectiriam a realidade do Grupo como um todo e não apenas a das subsidiárias ou delegações da empresa nos diferentes países e unidades de negócio.

Esta opção foi assumida com o intuito dos resultados serem comparáveis entre Grupos, reflectindo a política de marketing global e com grau de abstracção idêntico, independentemente das opções de marketing internacional e de negócio assumidos pelas empresas multinacionais ou internacionais.

Não se considerou apenas uma indústria ou unidade de negócio em particular, pois o objectivo é a identificação de políticas, prioridades e capacidades que contribuam para a geração de valor independentemente do sector, produto ou mercado em que as empresas se especializem. Esta abordagem surge como consequência da constatação da crescente complexidade das actividades de negócio dos grandes Grupos e empresas assim como da proliferação do respectivo âmbito de actuação nos diversos mercados. A identificação de prioridades globais, específicas e suficientemente objectivas relativas à política e gestão de marketing que geram valor para o accionista poderá contribuir para suportar a decisão na gestão do marketing no contexto cada vez mais global e complexo em que se desenvolve a actividade das empresas.



#### 4.4 Constrangimentos e abordagem final

A taxa de resposta, apesar do contacto atempado e do contínuo acompanhamento dos pedidos de preenchimento dos questionários, foi extremamente reduzida. Das 250 empresas contactadas apenas 16 responderam ao questionário, que constituíram a base de análise deste estudo, sendo a taxa de resposta de apenas 5%. Este facto restringiu a capacidade de realização de análises estatísticas mais elaboradas assentes na informação recolhida (eg. análise de *clusters*, correlações e testes paramétricos).

As 16 empresas respondem aos critérios acima referidos, no entanto existe uma grande dispersão em termos de dimensão, sectores e desempenho na valorização de mercado, existindo poucas empresas em cada grupo.

**Ilustração 11** Caracterização do sector, dimensão e antiguidade das empresas constituintes da amostra

Sector	Nº Empresas
Automóvel	2
Bens de consumo	2
Energia	1
Farmacêutico	1
Media	1
Químicos	1
Retalho	1
Saúde	1
Serviços de consult	2
Software	1
Telecomunicações	3
<b>Grand Total</b>	<b>16</b>

Antiguidade	Nº Empresas
A. 5-10 anos	2
B. 11-20 anos	3
C. 21-30 anos	2
D. Mais de 30 anos	9
<b>Grand Total</b>	<b>16</b>

Nº de colaboradores	Nº Empresas
A. Menos de 10.000	8
B. 10.001 a 30.000	2
C. 30.001 a 50.000	1
D. 50.001 a 70.000	3
E. Mais de 90.000	2
<b>Grand Total</b>	<b>16</b>

As análises efectuadas assentaram, dada a restrição do número de empresas, maioritariamente na aplicação de correlações não paramétricas entre variáveis e a comparação das médias de valores entre diferentes grupos utilizando testes não paramétricos. Estas análises permitiram, neste estudo, a formulação de conclusões relativamente à prioridade de desenvolvimento de determinadas capacidades de marketing atendendo ao seu impacto na geração de valor para o accionista.



## 5 Análise

A orientação, capacidades e práticas de gestão assumidas pelo marketing das empresas têm influência na geração de valor para o accionista. Assim, quanto maior o foco e melhor performance da empresa em determinadas capacidades e práticas de gestão de marketing, maior deverá ser a capacidade de geração de valor pela empresa.

A análise realizada neste estudo assentou na avaliação da correlação entre as variáveis financeiras e as capacidades de marketing globais ou genéricas e individuais com maior relevância.

A validação da correlação entre variáveis foi realizada segundo o mesmo processo. Aplicou-se o método de cálculo da correlação não paramétrica de Kendall Tau para identificar a significância da correlação entre cada variável de marketing considerada e as variáveis financeiras.

As correlações entre cada variável de marketing e as variáveis financeiras não relativizadas reflectem o impacto potencial da performance da capacidade de marketing no valor gerado no curto ou no longo prazo mas apenas considerando as empresas da amostra. Como a amostra é pequena, a relação poderá estar enviesada pelas características próprias das empresas e dos sectores a que pertencem, pelo que as correlações com as variáveis financeiras relativizadas em relação as principais empresas concorrentes e do sector permitem fortalecer a validação da relação entre as variáveis.

Deste modo a relação entre variáveis foi considerada válida apenas quando se verificou a existência de uma correlação significativa com as variáveis financeiras relativas às duas vertentes do indicador, ou seja, à referente ao seu valor absoluto e ao seu valor relativizado face à concorrência ou ao sector (diferença de valores). Após esta verificação foram realizados testes não paramétricos para validar se a diferença entre os valores das médias associadas às variáveis financeiras entre os grupos de fraca e boa performance na capacidade de marketing era significativa.



Os testes aplicados foram o teste de Kruskal-wallis e o teste de Jonckheere-Terpstra que permitem respectivamente validar a significância da diferença entre as médias dos resultados dos grupos e a tendência crescente associada à performance na capacidade das variáveis de marketing. Estes testes só foram aplicados as variáveis de marketing que apresentavam correlações positivas com as duas variáveis financeiras do mesmo indicador, ou seja na sua vertente absoluta e na vertente relativizada.

Todas as correlações entre as variáveis de marketing e de geração de valor que evidenciaram resultados significativos em todos os testes foram confirmadas. O impacto na geração de valor sera no curto ou no longo prazo dependendo da natureza das variáveis financeiras. No caso de algumas correlações e testes terem dado resultados significativos e outros não, apenas se referiu pode-se referir apenas a tendência na relação mas mais informação e outro tipo de análises seriam necessárias para a sua confirmação. No total, neste estudo exploratório foram analisadas 37 relações entre variáveis.

### ***C1: Melhor performance das empresas na gestão da/s marca/s***

A análise da correlação não paramétrica de Kedall's Tau entre a variável global/genérica da performance de gestão de marcas e as diferentes variáveis financeiras revela índices de correlação significativos entre quase todas as variáveis que contemplam valores absolutos dos indicadores de geração de valor, ou seja, não comparativos em relação às empresas concorrentes ou do sector (crescimento do EVA<sub>02-04</sub> sig=0,009; crescimento anual médio do EVA<sub>02-04</sub> sig=0,003; crescimento do EVA/CP<sub>02-04</sub> sig=0,011; Média do M/B<sub>02-04</sub> sig=0,005), sendo as únicas excepções a média do EVA/CP, o crescimento da capitalização de mercado e o crescimento do M/B<sub>02-04</sub>, que não apresentam relação significativa com a performance da capacidade de gestão de marcas (Output3 - documento anexo).

Este facto indica que existe uma correlação entre a performance na capacidade da empresa de gestão de marca/marca e o valor gerado para o período analisado (3 anos), como a constância dessa geração (crescimento anual) através da evolução do EVA. O mesmo se verifica para a valorização do capital próprio através da evolução do EV/CP traduzindo um efeito positivo no



aumento da geração de valor para o accionista no curto prazo apesar do valor médio para os 3 anos deste indicador não verificar uma correlação significativa.

No entanto, sem relativizar com empresas do sector ou concorrência, dada a amostra reduzida, não podemos consolidar estas afirmações pois os resultados poderão ser resultantes da actividade e performance de cada sector.

Neste contexto, aquando da comparação com as empresas da concorrência, as respectivas variáveis financeiras não apresentam relação entre si, o que na geração de valor poderá estar associada ao sector e actividades das empresas e não à capacidade de gestão de marcas.

Apenas as variáveis financeiras relativas à Média M/B<sub>(empresa/sector)</sub>, EV/IC<sub>(empresa/sector)</sub> e EV/IC<sub>(empresa/concorrência)</sub> apresentam valores significativos de correlação positiva com a variável de performance de gestão de marcas (sig.=0,023, sig.=0,002 e sig.=0,003 respectivamente).

**Ilustração 12** Correlação gestão das marcas e variáveis financeiras

Gestão de marcas	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Correlation Coefficient	0,579**	0,466*	0,171	0,193	0,598**	0,578**
Sig. (2-tailed)	0,005	0,023	0,407	0,347	0,002	0,003
N	14	14	14	14	15	15

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-

Para a variável relativa à média do M/B, indicador que compara o valor de mercado com o valor contabilístico, as empresas com melhor performance na gestão de marcas apresentam uma média superior aos das restantes empresas, indicando uma aumento da valorização dos activos intangíveis da empresa relativamente às empresas da amostra mas também do sector.

**Ilustração 13** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade de gestão de marcas

Gestão de marca/marcas	N	Média do grupo para a média do M/B no período de análise	Mediana
Performance Fraca	5	1,27	1,08
Performance Boa	9	3,60	2,71

Gestão de marca/marcas	N	Média do grupo para a Média do M/B(emp)/Média do M/B(con)	Mediana
Performance Fraca	4	61,5%	66,1%
Performance Boa	8	85,8%	71,3%



As médias das variáveis (EV/IC)empresa/(EV/IC)sector e (EV/IC)empresa/(EV/IC)concorrência para 2004 são superiores também para as empresas com melhor performance na capacidade de gestão de marcas.

**Ilustração 14** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade de gestão de marcas

Gestão de marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)sector	Mediana
Performance Fraca	5	71,9%	73,8%
Performance Boa	9	155,5%	94,9%

Gestão de marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)conc	Mediana
Performance Fraca	5	74,1%	82,0%
Performance Boa	9	122,9%	109,3%

Os testes não paramétricos indicam que existem diferenças significativas (Kurskal-Wallis Sig =0,005 e 0,013 e Jonck Heere – Tepstra sig=0,005 e 0,013 respectivamente) entre os grupos e que estas diferenças respondem a uma tendência crescente associada ao grau de performance para as variáveis (EV/IC)empresa/(EV/IC)sector e (EV/IC)empresa/(EV/IC)concorrência, que relacionam o valor da empresa (capitalização de mercado + dívida) face ao capital investido tendo em conta o efeito da concorrência e do sector.

**Ilustração 15** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra

#### Ranks

			N	Mean Rank
Média do M/B_02-04	Capacidade na Gestão de Marcas	Fraca	5	4,60
		Boa	9	9,11
		Total	14	
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Capacidade na Gestão de Marcas	Fraca	5	6,00
		Boa	9	8,33
		Total	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)secto	Capacidade na Gestão de Marcas	Fraca	6	4,00
		Boa	9	10,67
		Total	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Capacidade na Gestão de Marcas	Fraca	6	4,50
		Boa	9	10,33
		Total	15	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/ (Média do M/B)conc	(EV/IC)emp/ (EV/IC)sector	(EV/IC)emp/ (EV/IC)conc
Chi-Square	3,738	1,000	8,000	6,125
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,053	,317	,005	,013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Capacidade na Gestão de Marcas

Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup>

	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/ (Média do M/B)conc	(EV/IC)emp/ (EV/IC)sector	(EV/IC)emp/ (EV/IC)conc
Number of Levels in Capacidade na Gestão de Marcas	2	2	2	2
N	14	14	15	15
Observed J-T Statistic	37,000	30,000	51,000	48,000
Mean J-T Statistic	22,500	22,500	27,000	27,000
Std. Deviation of J-T Statistic	7,500	7,500	8,485	8,485
Std. J-T Statistic	1,933	1,000	2,828	2,475
Asymp. Sig. (2-tailed)	,053	,317	,005	,013

a. Grouping Variable: Capacidade na Gestão de Marcas

### ***C1.1: Melhor performance na capacidade para continuar a manutenção do capital da/s marca/s***

A performance da capacidade para continuar a manutenção do capital da marca evidência uma relação positiva com os indicadores (EV/IC)/(EV/IC)sector e (EV/IC)/(EV/IC)conc com índices respectivamente de significância da correlação de 0,03 e 0,12. Das restantes variáveis financeiras, apenas o crescimento do EVA e EVA/CP apresentam correlações significativas, sig=0,016 e sig=0,026 respectivamente, mas as variáveis que comparam o valor destes indicadores com os da concorrência não apresentam correspondência significativa. (ver Output 14 - documento anexo).



As médias dos valores destas variáveis financeiras são superiores para as empresas com performance boa na capacidade de continuar a manutenção do capital da/s marca/s.

**Ilustração 16** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade para continuar a manutenção do capital da/s marca/s

Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)sector	Mediana
Performance Fraca	4	73,8%	73,8%
Performance Boa	11	139,6%	87,4%

Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)cons	Mediana
Performance Fraca	5	80,2%	83,0%
Performance Boa	11	111,8%	106,6%

Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nesta capacidade, apenas à variável (EV/IC)empresa/(EV/IC)sector apresenta diferença significativa entre as médias dos grupos e uma ordem crescente também significativa (Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra  $0,019 < 0,05$ ), apesar que o outro indicador também detém um índice de significância reduzido mas não menor que o valor de referência 0,050.

**Ilustração 17** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra**Ranks**

			N	Mean Rank
(EV/IC)emp/(EV/IC)secto	Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	3,00	4	3,50
		4,00	11	9,64
		Total	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	3,00	4	5,00
		4,00	11	9,09
		Total	15	

**Jonckheere-Terpstra Test**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Number of Levels in Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	2	2
N	15	15
Observed J-T Statistic	40,000	34,000
Mean J-T Statistic	22,000	22,000
Std. Deviation of J-T Statistic	7,659	7,659
Std. J-T Statistic	2,350	1,567
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019	,117

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Chi-Square	5,523	2,455
df	1	1
Asymp. Sig.	,019	,117

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: VAR00002

a. Grouping Variable: VAR00002

**C1.2: Melhor performance na capacidade de planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da/s marca/s;**

As empresas da amostra com melhor performance na capacidade de planear e implementar programas específicos de desenvolvimento de marca/marcas detêm valores mais positivos em relação à média do M/B (sig = 0,007), ao crescimento anual médio e global do EVA para o período de análise (sig= 0,013 e 0,028 respectivamente) e no crescimento do EVA/CP (sig=0,008). No entanto, analisando as correlações com as variáveis relativizadas com a concorrência e sector de cada empresa apenas os indicadores (EV/IC)/ (EV/IC)sect e (EV/IC)/ EV/IC)conc apresentam uma correlação positiva significativa (sig = 0,002 e 0,004 respectivamente) à semelhança do que acontecia para as outras hipóteses (ver Output 16 - documento anexo). As médias dos valores destas variáveis financeiras são superiores para as



empresas com performance boa na capacidade para planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da/s marca/s.

**Ilustração 18** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade para planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da/s marca/s

Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)sector	Mediana
Performance Fraca	4	70,9%	73,8%
Performance Boa	11	140,7%	87,4%

Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)conc	Mediana
Performance Fraca	4	74,3%	84,0%
Performance Boa	11	114,0%	106,6%

Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nesta capacidade, apenas a variável (EV/IC)/(EV/IC)sector apresenta diferença significativa entre as médias dos grupos e uma ordem crescente também significativa (Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra  $0,05 < 0,05$ ), apesar do outro indicador também ter um índice de significância reduzido mas não menor que o valor de referência 0,050.

**Ilustração 19** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra

## Ranks

			N	Mean Rank
(EV/IC)emp/(EV/IC)secto	Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	3,00	4	4,25
		4,00	11	9,36
		Total	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	3,00	4	5,00
		4,00	11	9,09
		Total	15	

Jonckheere-Terpstra Test<sup>f</sup>

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Number of Levels in Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	2	2
N	15	15
Observed J-T Statistic	37,000	34,000
Mean J-T Statistic	22,000	22,000
Std. Deviation of J-T Statistic	7,659	7,659
Std. J-T Statistic	1,958	1,567
Asymp. Sig. (2-tailed)	,050	,117

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Chi-Square	3,835	2,455
df	1	1
Asymp. Sig.	,050	,117

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas

a. Grouping Variable: Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas

**C1.3: Melhor performance na capacidade de definir o posicionamento e valores da/s marca/s;**

A variável relativa à performance na capacidade de definir o posicionamento e valores da marca/ marcas apresenta correlações significativas para exactamente as mesmas variáveis financeiras que a anterior sendo as mais relevantes para as conclusões a retirar as relativas às variáveis (EV/IC)/ EV/IC)sect e (EV/IC)/ EV/IC)conc com índices de significância da relação positiva entre variáveis, 0,002 e 0,001 respectivamente. (ver Output 17 - documento anexo)

As médias dos valores para estas variáveis financeiras também são superiores para as empresas com performance boa na capacidade na capacidade para definir o posicionamento e valores da/s marca/s.



**Ilustração 20** Valores médios para grupos de performance distinta na capacidade para definir o posicionamento e valores da/s marca/s

Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	N	Média (EV/IC)(EV/IC)sector	Mediana
Performance Fraca	2	75,7%	75,7%
Performance Boa	13	129,2%	84,9%

Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	N	Média (EV/IC)(EV/IC)cons	Mediana
Performance Fraca	2	83,0%	83,0%
Performance Boa	13	106,5%	100,9%

Não se realizaram os testes não paramétricos devido a distribuição pouco equilibrada dos grupos, pois os resultados careceriam de relevância estando muito dependentes de poucas empresas associadas ao grupo de pior performance nesta capacidade marketing.

***C2: Melhor performance das empresas na gestão por segmento***

A performance na gestão de segmentos não apresenta uma relação significativa com as variáveis financeiras de geração de valor através da aplicação do método de correlação de Kedall's tau. (ver Output 4 - documento anexo)

No entanto é importante referir que a diferenciação da performance das empresas nesta capacidade é reduzida, existindo apenas 3 empresas com fraca performance na gestão de marcas face a 13 empresas com boa performance, o que poderá estar a condicionar os resultados.

**Restantes variáveis associadas à gestão por segmento analisadas:** *C2.1: Melhor performance das empresas na capacidade de ajustar produtos e serviços por segmento; C2.2: Melhor performance das empresas na capacidade de desenvolver estratégias de segmentação de clientes; C2.3: Melhor performance das empresas na capacidade de alinhar a estratégia de canais com estratégia por segmento de clientes; C2.4: Melhor performance na capacidade para definir uma abordagem de marketing por segmento (desenvolver estratégias por segmento, definir programas de marketing por segmento e ajustar produtos e serviços por segmento);*

Para todas estas capacidades e práticas de gestão não foi encontrada nenhuma correlação significativa entre a performance da respectiva capacidade de marketing e as variáveis



financeiras de avaliação do impacto no valor gerado para o accionista. (Output 18, Output 19, Output 20 e Output 21- documento anexo)

**C3: Melhor performance das empresas na gestão orientada para a rentabilidade de cliente;**

A performance na gestão orientada para a rentabilidade de cliente conforme definida esta variável não apresenta uma relação significativa com as variáveis financeiras de geração de valor através da aplicação do método de correlação de Kedall's tau. (ver Output 5-documento anexo)

**Restantes variáveis associadas à capacidade de gestão orientada para a rentabilidade de cliente:** *C3.1: Melhor performance das empresas na capacidade para implementar programas de retenção para os clientes mais;* *C3.2: Melhor performance das empresas na capacidade de personalizar produtos e serviços para os clientes mais rentáveis;* *C3.3: Melhor performance das empresas na capacidade para orientar os recursos da força de vendas nos clientes mais rentáveis;*

Para todas estas variáveis não foi encontrada nenhuma correlação significativa entre a performance da respectiva capacidade de marketing e as variáveis financeiras de avaliação do impacto no valor gerado para o accionista . (ver Output 22 – documento anexo)

**C4: Melhor performance das empresas na gestão da qualidade;**

A variável de performance da capacidade de gestão de qualidade não apresenta uma relação significativa com as variáveis financeiras de geração de valor através da aplicação do método de correlação de Kedall's tau. (ver Output 6- documento anexo).

**C4.1: Melhor performance das empresas na capacidade para analisar a satisfação dos clientes;**

A performance na capacidade para analisar a satisfação dos clientes não apresenta correlações significativas com as variáveis financeiras de geração de valor . (ver Output 25 - documento anexo)

**C4.2: Melhor performance das empresas na capacidade para garantir a qualidade dos processos dos serviços *order-to-deliver* contribui para gerar valor para o accionista;**

A única correlação significativa encontrada para a performance na capacidade para garantir a qualidade dos processos dos serviços *order-to-deliver* foi em relação à variável financeira da diferença entre o crescimento do M/B da empresa e do crescimento do M/B para os 3 principais concorrentes no sector (sig=0,010). A relação encontrada entre as variáveis é negativa (coef.= -0,568), ou seja, conforme for melhor a capacidade da empresas em garantir a qualidade dos processos dos serviços *order-to-deliver* a diferença entre o crescimento do M/B das empresas com a concorrência é menor (ver Output 25 - documento anexo). No entanto, a diferenciação da performance das empresas nesta capacidade é reduzida, existindo apenas 2 empresas com fraca performance na gestão de marcas face a 14 empresas com boa performance, o que poderá estar a condicionar os resultados.

**C4.3: Melhor performance das empresas na capacidade para implementar processos cíclicos de resposta rápida às reclamações e recomendações dos clientes;**

A performance nesta capacidade de marketing apenas apresenta uma correlação positiva e significativa (sig= 0,034) com a Média do M/B, no entanto a performance não detém uma correlação significativa para a variável relativizada em relação à concorrência apesar de contemplar um valor de significância próximo de 0,05 , ou seja sig=0,077.

**C5: Melhor performance das empresas no desenvolvimento do conhecimento de cliente;**

A performance das empresas no desenvolvimento do conhecimento de cliente apenas apresenta uma correlação significativa com a variável do valor médio do M/B (sig=0,020) mas não com a variável que compara este valor com o valor médio da concorrência, apesar de deter um parâmetro de significância próximo do valor de referência (sig=0,062>0,05). (ver Output 8 documento anexo)

Estas relações evidenciam que entre as empresas pertencentes à amostra as que detêm melhor performance nesta capacidade de marketing têm melhores resultados na valorização de



mercado face ao seu valor contabilístico, mas aquando relativizado em relação aos resultados das empresas concorrentes escolhidas esta evidência já não é tão significativa.

Os resultados poderão estar condicionados pela reduzida diferenciação da performance entre as empresas pois apenas 3 empresas apresentam performance fraca nesta variável.

**Restantes variáveis associadas ao desenvolvimento do conhecimento de cliente gestão por segmento :** *C5.1: Melhor performance das empresas na capacidade para segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamento; C5.2 Melhor performance das empresas na capacidade para avaliar o valor dos clientes para a empresa; C5.3 Melhor performance das empresas na capacidade para monitorizar continuamente a evolução das necessidades, preferências e comportamentos dos clientes*

As correlações entre estas capacidades e práticas de gestão C5.1, C5.2, C5.3 também não se verificam pois apenas para a variável da performance na capacidade para segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamento foi identificada correlações significativas, mas em relação às variáveis do crescimento anual do EVA (sig =0,034), crescimento do M/B (sig=0,048) e não em relação as variáveis comparativas com a concorrência para estes indicadores o que condiciona potenciais conclusões a formular. (ver Output 26 - documento anexo)

**C6: Melhor performance das empresas na gestão do conhecimento de mercado e industria (*Market intelligence and sensing*);**

As empresas da amostra com melhor performance na gestão do conhecimento de mercado e industria evidenciam melhores resultados nas variáveis financeiras do crescimento da capitalização de mercado (sig = 0,016) e na diferença do crescimento da capitalização de mercado da empresa e a evolução do índice de mercado (sig = 0,007), ou seja, tendencialmente potencia a valorização da empresa no mercado (ver Output 9- documento anexo). Também, existe uma relação significativa entre a performance na gestão do conhecimento de mercado e a evolução do M/B (sig=0,003) e do mesmo comparativamente



com as empresas da concorrência, através do indicador da diferença entre o crescimento do M/B da empresa e da média dos 3 concorrentes seleccionados ( $\text{sig} = 0,020$ ), o que evidência uma valorização de mercado tendencialmente superior ao valor contabilístico da empresa gerando valor para o accionista. No entanto, esta valorização ainda não é evidente para a variável relativa à média do M/B para o período em análise.

Embora a relação entre a performance nesta capacidade marketing e o crescimento do EVA\_02-04 seja significativa no conjunto das empresas integrantes da amostra ( $\text{sig} = 0,41$ ), deixa de existir aquando comparada com os valores da concorrência, o que potencialmente traduz que seja uma tendência condicionada ao sector a que pertencem as empresas. Entre as empresas da amostra não se verifica a correlação entre a performance da gestão do conhecimento de mercado com a média do EVA/CP para o período mas sim surge uma correlação negativa para a variável financeira (Média EVA/CP)emp-conc ( $\text{sig} = 0,032$ ).

As médias dos valores para estas variáveis financeiras também são superiores para as empresas com performance boa na gestão do conhecimento de mercado e industria.

**Ilustração 21** Valores médios das variáveis para grupos de performance distinta na gestão do conhecimento de mercado e industria

Gestão do conhecimento de mercado e industria	N	Crescimento da capitalização 3 anos	Mediana
Performance Fraca	4	3,0%	1,8%
Performance Boa	11	74,6%	74,3%

Gestão do conhecimento de mercado e industria	N	Crescimento da capitalização 3 anos - Evolução do índice de mercado	Mediana
Performance Fraca	4	6,8%	9,2%
Performance Boa	11	80,5%	73,3%

Gestão do conhecimento de mercado e industria	N	Média do crescimento do M/B no período de análise	Mediana
Performance Fraca	4	-8,2%	-6,4%
Performance Boa	11	75,9%	42,8%

Gestão do conhecimento de mercado e industria	N	Média do crescimento do M/Bemp - crescimento do M/Bconc no período de análise	Mediana
Performance Fraca	4	-4,9%	-11,1%
Performance Boa	11	48,7%	37,5%



**Ilustração 22** Valores médios das variáveis para grupos de performance distinta na gestão do conhecimento de mercado e industria

Gestão do conhecimento de mercado e industria	N	Média dos grupos para a (Média EVA/Cpemp- Média EVA/Cpconc)	Mediana
Performance Fraca	4	3,1%	3,8%
Performance Boa	12	-20,8%	-9,2%

Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nesta capacidade, apenas às variáveis relativas ao crescimento da capitalização de mercado e ao crescimento da capitalização de mercado da empresa face à evolução do índice de mercado, apresentam diferenças significativas entre as médias dos grupos e a respectiva correspondência crescente, com Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra sig=0,05 e 0,019 respectivamente <0,05.

**Ilustração 23** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra**Ranks**

		N	Mean Rank
Crescimento do M/B_02-04	Gestão do Conhecimento do Mercado	Fraca	4,25
		Boa	8,80
		Total	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Gestão do Conhecimento do Mercado	Fraca	4,75
		Boa	8,60
		Total	14
Crescimento capitalização_02-04	Gestão do Conhecimento do Mercado	Fraca	4,25
		Boa	9,36
		Total	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Gestão do Conhecimento do Mercado	Fraca	3,50
		Boa	9,64
		Total	15
(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc	Gestão do Conhecimento do Mercado	Fraca	11,25
		Boa	7,58
		Total	16

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc
Chi-Square	3,380	2,420	3,835	5,523	1,779
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,066	,120	,050	,019	,182

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Gestão do Conhecimento do Mercado

**Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup>**

	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc
Number of Levels in Gestão do Conhecimento do Mercado	2	2	2	2	2
N	14	14	15	15	16
Observed J-T Statistic	33,000	31,000	37,000	40,000	13,000
Mean J-T Statistic	20,000	20,000	22,000	22,000	24,000
Std. Deviation of J-T Statistic	7,071	7,071	7,659	7,659	8,246
Std. J-T Statistic	1,838	1,556	1,958	2,350	-1,334
Asymp. Sig. (2-tailed)	,066	,120	,050	,019	,182

a. Grouping Variable: Gestão do Conhecimento do Mercado

**C6.1: Melhor performance das empresas na capacidade de monitorizar continuamente a concorrência;**

As empresas com melhor performance na capacidade de monitorizar continuamente a concorrência evidenciam também melhores resultados nas variáveis financeiras do crescimento da capitalização de mercado (sig = 0,024), na diferença do crescimento da capitalização de mercado da empresa e a evolução do índice de mercado (sig = 0,014) e na evolução do M/B comparativamente com as empresas da concorrência, através do indicador da diferença entre o crescimento do M/B da empresa e da média dos 3 concorrentes seleccionados (sig= 0,019). (ver Output 27- documento anexo).

As médias dos valores para estas variáveis financeiras também são superiores para as empresas com performance boa na capacidade de monitorizar continuamente a concorrência mas não foram aplicados os testes não paramétricos de comparação das médias entre grupos pois apenas 2 empresas apresentam performance fraca nesta variável.

**C6.2: Melhor performance das empresas na capacidade para disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização;**

As empresas com melhor performance na capacidade para disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização evidenciam também melhores resultados nas variáveis financeiras do crescimento da capitalização de mercado (sig = 0,004), na diferença do crescimento da capitalização de mercado da empresa e a evolução do índice de mercado (sig = 0,001), na evolução do M/B para o período e a evolução comparativamente com as empresas da concorrência, através do indicador da diferença entre o crescimento do M/B da empresa e da média dos 3 concorrentes seleccionados (sig=0,012 e 0,002 respectivamente). (ver Output 27- Ficheiro)

As médias dos valores para estas variáveis financeiras também são superiores para as empresas com performance boa na capacidade para disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização



**Ilustração 24** Valores médios das variáveis para grupos de performance distinta na capacidade para disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização

Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento da capitalização 3 anos	Mediana
Performance Fraca	5	26,2%	8,1%
Performance Boa	10	70,1%	48,1%

Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento da capitalização 3 anos- Evolução do índice de mercado	Mediana
Performance Fraca	5	27,3%	10,3%
Performance Boa	10	77,7%	56,4%

Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento do M/B no período de análise	Mediana
Performance Fraca	5	-13,0%	-8,2%
Performance Boa	9	87,9%	52,3%

Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda organização contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento do M/Bampr - crescimento do M/Bconc no período de análise	Mediana
Performance Fraca	5	2,9%	-4,4%
Performance Boa	9	50,3%	40,7%

Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nesta capacidade, as variáveis relativas ao crescimento da capitalização de mercado, a diferença entre o crescimento da capitalização de mercado da empresa e a evolução do índice de mercado e a diferença entre o crescimento do M/B e o da concorrência apresentam diferenças significativas entre as médias dos grupos e a respectiva correspondência crescente, com Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra sig=0,020.

**Ilustração 25** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra**Ranks**

			N	Mean Rank
Crescimento do M/B_02-04	Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Fraca	5	4,80
		Boa	9	9,00
		Total	14	
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Fraca	5	4,00
		Boa	9	9,44
		Total	14	
Crescimento capitalização_02-04	Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Fraca	5	4,20
		Boa	10	9,90
		Total	15	
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Fraca	5	4,20
		Boa	10	9,90
		Total	15	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização - Crescimento do índice de mercado
Chi-Square	3,240	5,444	5,415	5,415
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,072	,020	,020	,020

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização

**Jonckheere-Terpstra Test<sup>c</sup>**

	Crescimento do M/B_02-04	(Cresc do M/B)emp-(Cresc do M/B)conc	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização-Crescimento do índice de mercado
Number of Levels in Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	2	2	2	2
N	14	14	15	15
Observed J-T Statistic	36,000	40,000	44,000	44,000
Mean J-T Statistic	22,500	22,500	25,000	25,000
Std. Deviation of J-T Statistic	7,500	7,500	8,165	8,165
Std. J-T Statistic	1,800	2,333	2,327	2,327
Asymp. Sig. (2-tailed)	,072	,020	,020	,020

a. Grouping Variable: Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização



### C6.3: Melhor performance das empresas na capacidade para responder rapidamente à acções da concorrência no mercado;

A performance na capacidade para responder rapidamente à acções da concorrência evidencia correlações significativas com as variáveis financeiras do crescimento da capitalização de mercado (sig = 0,033), da diferença do crescimento da capitalização de mercado da empresa e a evolução do índice de mercado (sig = 0,011), da evolução do M/B para o período (sig=0,040, ver Output 27- Ficheiro). As médias dos valores para estas variáveis financeiras também são superiores para as empresas com performance boa nesta capacidade.

**Ilustração 26** Valores médios das variáveis para grupos de performance distinta na capacidade para responder rapidamente à acções da concorrência no mercado

Responder rapidamente à acções da concorrência no mercado contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento da capitalização 3 anos	Mediana
Performance Fraca	4	33,9%	11,9%
Performance Boa	10	68,3%	48,1%

Responder rapidamente à acções da concorrência no mercado contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento da capitalização 3 anos- Evolução do índice de mercado	Mediana
Performance Fraca	4	31,5%	9,2%
Performance Boa	10	75,7%	56,4%

Responder rapidamente à acções da concorrência no mercado contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento do M/B no período de análise	Mediana
Performance Fraca	4	-12,3%	-6,4%
Performance Boa	9	87,9%	52,3%

Responder rapidamente à acções da concorrência no mercado contribui para gerar valor para o accionista	N	Média do crescimento do M/Bempr - crescimento do M/Bconc no período de análise	Mediana
Performance Fraca	4	8,1%	14,5%
Performance Boa	9	43,8%	33,1%

Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nesta capacidade, apenas a variável relativa à diferença entre o crescimento da capitalização de mercado da empresa e a evolução do índice de mercado apresenta diferença significativa entre as médias dos grupos e a respectiva correspondência crescente, com Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra sig=0,037.

**Ilustração 27** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra**Ranks**

		N	Mean Rank
Crescimento do M/B_02-04	Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Fraca	4,50
		Boa	8,30
		Total	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Fraca	4,25
		Boa	8,80
		Total	14
Crescimento capitalização_02-04	Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Fraca	4,50
		Boa	9,27
		Total	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Fraca	4,00
		Boa	9,45
		Total	15

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização - Crescimento do índice de mercado
Chi-Square	1,280	3,380	3,341	4,364
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,258	,066	,068	,037

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado

**Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup>**

	Crescimento do M/B_02-04	(Cresc do M/B)emp-(Cresc do M/B)conc	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização - Crescimento do índice de mercado
Number of Levels in Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	2	2	2	2
N	14	14	15	15
Observed J-T Statistic	28,000	33,000	36,000	38,000
Mean J-T Statistic	20,000	20,000	22,000	22,000
Std. Deviation of J-T Statistic	7,071	7,071	7,659	7,659
Std. J-T Statistic	1,131	1,838	1,828	2,089
Asymp. Sig. (2-tailed)	,258	,066	,068	,037

a. Grouping Variable: Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado



**C7: Melhor performance das empresas no controlo do foco do marketing na rentabilidade;**

Aplicando a correlação de Kendall's tau, a variável associada à performance na capacidade de controlo do foco do marketing na rentabilidade, apresenta um relação positiva com 3 variáveis financeiras, a do Crescimento do EVA\_02-04 (sig=0,030), Crescimento do EVA\_02-04 (sig=0,019 (EV/IC)emp/(EV/IC)sector (sig=0,17). Apenas a última variável financeira, inclui o efeito potencial existente entre sectores de actividade, o que não acontece para as outras duas variáveis que apenas identificam a relação entre as empresas da amostra. (Ver Output 10 - documento anexo)

**Ilustração 28** Valores médios para grupos de performance distinta no controlo do foco do marketing na rentabilidade

Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)sector	Mediana
Performance Fraca	2	75,7%	75,7%
Performance Boa	13	129,2%	84,9%

Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	N	Média (EV/IC)/(EV/IC)cons	Mediana
Performance Fraca	2	83,0%	83,0%
Performance Boa	13	106,5%	100,9%

Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nesta capacidade, a variável relativa (EV/IC)emp/(EV/IC)sector apresenta uma diferença significativa entre as médias dos grupos e a respectiva correspondência crescente, com Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra sig=0,027

**Ilustração 29** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra**Ranks**

		N	Mean Rank	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Controlo da Rentabilidade de Marketing	Fraca	5	4,40
		Boa	10	9,80
		Total	15	

**Jonckheere-Terpstra Test<sup>f</sup>**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector
Number of Levels in Controlo da Rentabilidade de Marketing	2
N	15
Observed J-T Statistic	43,000
Mean J-T Statistic	25,000
Std. Deviation of J-T Statistic	8,165
Std. J-T Statistic	2,205
Asymp. Sig. (2-tailed)	,027

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector
Chi-Square	4,860
df	1
Asymp. Sig.	,027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Controlo da Rentabilidade de Marketing

a. Grouping Variable: Controlo da Rentabilidade de Marketing

**C7.1: Melhor performance das empresas na capacidade para melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing ;**

Na correlação de Kendall's tau, a variável associada à performance na capacidade para melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing, apresenta um relação positiva com 3 variáveis financeiras, o Crescimento do EVA\_02-04 (sig=0,031), Crescimento do EVA/CP (sig=0,039) e o (EV/IC)emp/(EV/IC)sector (sig=0,019). Apenas a última variável financeira, inclui o efeito potencial existente entre sectores de actividade, o que não acontece para as outras duas variáveis que apenas identificam a relação entre as empresas da amostra. (Ver Output 28 - documento anexo)

Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nesta capacidade, a variável relativa (EV/IC)emp/(EV/IC)sector apresenta uma diferença significativa entre as médias dos grupos e a respectiva correspondência crescente, com Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra sig=0,013

**Ilustração 30** Testes não paramétricos – Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra**Ranks**

		N	Mean Rank	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing	Fraca	4	3,25
		Boa	11	9,73
		Total	15	

**Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup>**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector
Number of Levels in Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing	2
N	15
Observed J-T Statistic	41,000
Mean J-T Statistic	22,000
Std. Deviation of J-T Statistic	7,659
Std. J-T Statistic	2,481
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector
Chi-Square	6,153
df	1
Asymp. Sig.	,013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing

a. Grouping Variable: Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing

**C7.2: Melhor performance das empresas na capacidade para definir um plano, orçamento e processo de controlo de marketing consistentes e com métricas conhecidas por toda a organização;**

A variável da performance da capacidade de marketing para definir um plano, orçamento e processo de controlo de marketing consistentes e com métricas conhecidas por toda a organização não apresenta qualquer correlação significativa com as variáveis financeiras de geração de valor segundo o método não paramétrico utilizado. (ver Output 28 -documento anexo)



**C7.3: Melhor performance das empresas na capacidade para avaliar e gerir a eficácia das acções de media nos segmentos alvo;**

Na correlação de Kendall's tau, a variável associada à performance na capacidade para avaliar e gerir a eficácia das acções de media nos segmentos alvo, apresenta um relação positiva apenas com a variável (EV/IC)emp/(EV/IC)sector (sig=0,26). (ver Output 28- documento anexo). Apesar das médias para o grupo de performance boa nesta variável de marketing, os testes não paramétricos realizados indicam uma diferença entre os valores não significativa para as médias do (EV/IC)emp/(EV/IC)sector.

**Ilustração 31 Testes não paramétricos Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra**

**Ranks**

			N	Mean Rank
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Avaliar e gerir a eficácia das acções de media nos segmentos alvo	3,00	6	5,67
		4,00	9	9,56
		Total	15	

**Jonckheere-Terpstra Test<sup>e</sup>**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector
Number of Levels in Avaliar e gerir a eficácia das acções de media nos segmentos alvo	2
N	15
Observed J-T Statistic	41,000
Mean J-T Statistic	27,000
Std. Deviation of J-T Statistic	8,485
Std. J-T Statistic	1,650
Asymp. Sig. (2-tailed)	,099

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector
Chi-Square	2,722
df	1
Asymp. Sig.	,099

a. Kruskal Wallis Test

a. Grouping Variable: Avaliar e gerir a eficácia das acções de media nos segmentos alvo



**C8: Melhor performance das empresas na orientação do preço para a maximização das margens;**

A variável de orientação do preço para a maximização das margens não apresenta qualquer correlação significativa com as variáveis financeiras de geração de valor segundo o método não paramétrico utilizado. (ver Output 11- documento anexo)

**Restantes variáveis associadas à orientação do preço para a maximização das margens:**

*C8.1: Melhor performance das empresas na capacidade de conceber pacotes de produtos/serviços que maximizem o lucro na venda; C8.2: Melhor performance das empresas na capacidade de segmentar clientes com base na respectiva sensibilidade ao preço; H8.3: Melhor performance das empresas na capacidade de desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido;*

Para todas estas variáveis apenas foi encontrada uma correlação significativa ( $\text{sig}=0,034$ ) mas negativa ( $-0,421$ ) entre a variável da performance da capacidade para desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço e a variável financeira Média do EVA/CP e a Média do EVA/CPemp- EVA/CPconc (ver Output 29- documento anexo). Aplicando os testes não paramétricos aos grupos de performance diferenciada nestas capacidades, as variáveis não apresentam diferenças significativas entre as médias dos grupos e a respectiva correspondência crescente, com Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra  $\text{sig}>0,05$ .

### **Ilustração 32** Testes não paramétricos Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra

#### **Ranks**

			<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Media EVA/CP_02-04</b>	<b>Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido</b>	<b>Fraca</b>	<b>4</b>	<b>9,50</b>
		<b>Boa</b>	<b>12</b>	<b>8,17</b>
		<b>Total</b>	<b>16</b>	
<b>(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc</b>	<b>Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido</b>	<b>Fraca</b>	<b>4</b>	<b>10,00</b>
		<b>Boa</b>	<b>12</b>	<b>8,00</b>
		<b>Total</b>	<b>16</b>	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Media EVA/CP_ 02-04	(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc
Chi-Square	,235	,529
df	1	1
Asymp. Sig.	,628	,467

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido

Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup>

	Media EVA/CP_ 02-04	(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc
Number of Levels in Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido	2	2
N	16	16
Observed J-T Statistic	20,000	18,000
Mean J-T Statistic	24,000	24,000
Std. Deviation of J-T Statistic	8,246	8,246
Std. J-T Statistic	-,485	-,728
Asymp. Sig. (2-tailed)	,628	,467

a. Grouping Variable: Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido

### C9: Melhor performance das empresas no desenvolvimento de novos produtos e serviços;

A performance no desenvolvimento de novos produtos e serviços está positivamente relacionada com as variáveis financeiras crescimento anual médio EVA\_02-04 (sig=0,030), crescimento anual médio EVA/CP 3 anos (sig=0,037), média do M/B\_02-04 (sig=0,013) para o conjunto de empresas que compõem a amostra. Esta relação já não se verifica nas variáveis que comparam os respectivos valores com a concorrência o que reduz a consolidação da relação pois poderá ser devida a coincidência dada a reduzida dimensão e a composição da amostra. (ver Output 12- documento anexo )

**Restantes variáveis associadas no desenvolvimento de novos produtos e serviços:** C9.1: *Melhor performance das empresas na capacidade para conceber ofertas inovadoras;* C9.2: *Melhor performance das empresas na capacidade para lançar novos produtos e serviços por ano;*



Para estas variáveis não foram identificadas quaisquer correlações significativas com as variáveis financeiras (ver Output 30 - documento anexo).

### C9.3: Melhor performance das empresas na capacidade para desenvolver produtos e serviços rentáveis;

A performance na capacidade para desenvolver produtos e serviços rentáveis esta positivamente relacionada com as variáveis financeiras crescimento anual médio EVA\_02-04 (sig=0,018), com a média do M/B\_02-04 (sig=0,003), para a diferença entre M/Bempr- M/Bconc (sig=0,0012) e EV/IC)emp/(EV/IC)sector (sig=0,017), (ver Output 30 - documento anexo ).

No entanto, aplicando os testes não paramétricos para comparar as médias entre grupos de empresas com performance diferenciada nesta capacidade de marketing, nenhum apresenta diferenças significativas, ou seja Kruskal Wallis Test e Jonckheere-Terpstra sig<0,05.

#### Ilustração 33 Testes não paramétricos Kruskal Wallis e Jonckheere-Terpstra

Ranks

		N	Mean Rank
Média do M/B_02-04	Desenvolver produtos e serviços rentáveis	Fraca	2,50
		Boa	8,33
		Total	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Desenvolver produtos e serviços rentáveis	Fraca	5,00
		Boa	7,92
		Total	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Desenvolver produtos e serviços rentáveis	Fraca	6,00
		Boa	8,31
		Total	15

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Chi-Square	3,333	,833	,462
df	1	1	1
Asymp. Sig.	,068	,361	,497

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Desenvolver produtos e serviços rentáveis

Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup>

	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Number of Levels in Desenvolver produtos e serviços rentáveis	2	2	2
N	14	14	15
Observed J-T Statistic	22,000	17,000	17,000
Mean J-T Statistic	12,000	12,000	13,000
Std. Deviation of J-T Statistic	5,477	5,477	5,888
Std. J-T Statistic	1,826	,913	,679
Asymp. Sig. (2-tailed)	,068	,361	,497

a. Grouping Variable: Desenvolver produtos e serviços rentáveis

## 6 Conclusões

Este estudo pretende identificar possíveis práticas e capacidades de marketing cujo desenvolvimento e melhoria da performance poderá potencialmente contribuir para aumentar o valor gerado para os accionistas.

Tendo presente este objectivo e terminado todo o processo de análise foi possível validar algumas correlações que permitem a formulação de algumas orientações para o desenvolvimento de determinadas capacidades de marketing e identificar potenciais tendências que poderão orientar futuros estudos.

Relativamente às 9 variáveis globais ou genéricas de capacidades de marketing construídas agregando as 44 variáveis individuais, apenas se verificaram significativas as hipóteses relativas à respectiva contribuição para a geração de valor nas capacidades de gestão de marca/s, na gestão do conhecimento de mercado e no controlo do foco do marketing na rentabilidade

**A melhor capacidade da empresa na gestão da/s marca/s de forma continuada evidencia um impacto positivo nos indicadores que traduzem o valor gerado pela empresa pelas opções e práticas de gestão adoptadas ao longo do tempo comparando com os principais concorrentes e sector.**



Em geral esta relação vem confirmar que o desenvolvimento da gestão de marcas detém um impacto tendencialmente maior na geração de valor para o accionista no longo prazo, pois apenas se evidencia a correlação nestes indicadores que claramente reflectem o valor total da empresa englobando a valorização actual, do futuro e a respectiva dívida. A capacidade de gerir de forma eficaz e eficiente a gestão de marcas por parte das empresa permite contribuir para valorizar a empresa face ao capital investido e conseqüentemente gerar valor para ao accionista assente na rendibilidade do seu investimento no longo prazo.

Na análise específica das variáveis individuais que compõem a gestão das marcas, apenas se confirmou uma contribuição positiva para a geração de valor, relativa à **capacidade para continuar a manutenção do capital da/s marca/s e para planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da/s marca/s. À melhor performance das empresas nesta capacidade estão associados resultados positivos do indicador que reflecte o valor, gerado pela empresa pelas opções e práticas de gestão adoptadas ao longo do tempo comparativamente com o sector.**

A capacidade para gerir o conhecimento de mercado e indústria de facto evidencia uma relação positiva no crescimento da valorização da empresa no mercado. Este facto pode ser consequência de uma reacção positiva do mercado à dinâmica assumida pelas empresas no mesmo e face ao seu posicionamento competitivo. **A melhor performance na capacidade eficaz e eficiente para analisar a evolução do mercado, indústria e concorrentes proporcionou às empresas alvo deste estudo garantir uma valorização de mercado acima da evolução do índice de referência dos seus mercados num contexto económico negativo.**

No entanto, existe a necessidade de verificar se esta relação se mantém quando relativizada face às empresas do sector ou concorrência dado que poderá ser uma característica não associada apenas a esta capacidade mas também às características do sector.

Como resultado da análise específica das variáveis de capacidades de marketing individuais que compõem a gestão do conhecimento de mercado e indústria **foi confirmada a**



**contribuição para a geração de valor associada à performance na capacidade das empresas para disseminar rapidamente a informação sobre a concorrência por toda a organização e a capacidade para responder rapidamente à acção da concorrência no mercado.** A melhor performance das empresas nestas capacidades têm um impacto positivo na valorização da empresa no mercado à semelhança do que foi referido para a gestão de conhecimento de mercado e industria.

**Outra performance prioritária para apostar na sua melhoria contínua ao longo do tempo no seio das empresas e em particular nas funções de marketing, corresponde à capacidade de controlo da rentabilidade da actividade de marketing, pois foi identificada uma relação positiva forte entre as empresas que apresentaram uma boa performance nesta capacidade e a variável financeira relativizada com o sector que traduz o valor gerado pela empresa pelas opções e práticas de gestão adoptadas ao longo do tempo  $(EV/IC)_{emp}/(EV/IV)_{sector}$ .** A variável homóloga, relativizada apenas em relação às principais empresas integrantes do sector, não verifica uma relação significativa com esta capacidade.

Esta última constatação levanta umas das condicionantes que poderão advir da informação recolhida e das análises realizadas, pois a comparação dos indicadores com apenas 3 empresas de referência do sector poderá condicionar o respectivo valor aquando a existência de uma empresa que detenha resultados fora dos valores normais do sector (positivos ou negativos).

Assim, tendo em conta esta constatação, o impacto da performance da capacidade de controlo da rentabilidade da actividade de marketing na geração de valor pela empresa pelas opções e práticas de gestão adoptadas ao longo do tempo é significativa pois verifica-se a relação para o sector, representado por um conjunto mais alargado de empresas.

A única variável de marketing individual das analisadas que compõem a capacidade global ou genérica de controlo da rentabilidade da actividade de marketing que **verificou uma contribuição positiva para a geração de valor, à semelhança do identificado para**



**respectiva variável global ou genérica, foi a capacidade para melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing.**

**Este conjunto de capacidades de marketing, cuja performance apresentou uma relação positiva com as variáveis de geração de valor entre os resultados das empresas da amostra e relativas às empresas concorrentes e do sector, deveriam constituir uma prioridade de desenvolvimento e melhoria para as empresas que apresentam lacunas e constrangimentos nas mesmas pois aparentemente poderá deter um impacto na geração de valor acumulada pela empresa, ou seja, mais no longo prazo.**

Esta recomendação reflecte a orientação passível de advir do estudo realizado, de carácter exploratório, sendo as interpretações de causa-efeito assumidas com cuidado e tendo em conta que assentam apenas no cruzamento de variáveis e com base numa amostra reduzida de empresas. **É recomendável a realização de estudos adicionais que permitam explorar melhor as relações identificadas e permitir a formulação de conclusões mais consolidadas e com o isolamento de mais variáveis com impacto na geração de valor não contempladas neste estudo.**

**Outras capacidades de marketing evidenciaram relação positiva com variáveis de geração de valor mas essa relação não se verificou com as variáveis de geração relativizadas face às empresas da concorrência e sector seleccionadas.** Este facto pode ser devido, não à contribuição e à importância das mesmas na geração de valor para o accionista mas sim às restrições de informação e dimensão da amostra já referidas ao longo do documento.

Deste modo, apesar das restrições de informação encontradas e de algumas correlações não se terem verificado na sua totalidade devido as essas mesmas restrições, **foi possível a sistematização de um conjunto de capacidades críticas de marketing que seria aconselhável a sua divulgação pelo contexto empresarial.** Estas capacidades poderão servir de ponto de partida para estudos futuros que permitam aprofundar mais sobre o efeito das mesmas na geração de valor para o accionista.



## 7 Bibliografia

Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York: *The Free Press*

Aaker, D. A. e Jacobson R. (1994), The financial information content of perceived quality, *Journal of Marketing Research* , 31, pp. 191-201

Agramal, J. e Kamakura, W. (1995), The economic worth of celebrity endorsers: an event study analysis, *Journal of Marketing*, 59, pp 56-62

Ambler, T. (2000), The Long and Short View of Marketing Metrics, *Business Strategy Review*, 11, pp 59

Anderson, P.F. (1982), Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, 46, pp. 15–26

Anderson, J. C. e Narus, J.A. (1996), Rethinking Distribution: Adaptive Channels, *Harvard Business Review*, 74, pp. 112-222

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained Competitive advantage, *Journal of management* , 17, pp 99-120

Boulding, W. Lee E. e Staelin, R. (1994), Mastering the Mix: Do advertising, promotion and sales force activities lead to differentiation, *Journal of Marketing Research* ,31, pp. 159-72

Boyd, M.J.L., e Larreche J.C. (2001), *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach* (Paperback), 5ª Edition, Wiley

Bucklin, L. P. e Sengupta, S. (1993), Organizing Successful co- Marketing Alliances, *Journal of Marketing* , 57, pp. 32-46

Chaney, P. Devinney, T. e Winer R. (1991), The Impact of new Product Introductions on the Market Valuation of Firms, *Journal of Business*, 64, pp 573-610



- Clark, B. (1999), Marketing performance measures: history and interrelations, *Journal of Marketing Management*, 15, pp-711-732
- Colard, L. (2003), New, rigorous approaches to quantifying marketing's value , *Accenture Point of View Magazine*, n1
- Collis, D. e Montgomery, C. (1995), Competing resources: strategy in the 1990, *Harvard Business Review*, 8, pp 119-128
- Day, G (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52
- Day, G. e Fahey, L. (1988), Valuing Market Strategies, *reprinted from Journal of Marketing*, 7, 15 pp
- Day, G (1997), Aligning the organisation to the market, in Lehmann and Kieds Reflections on the future of marketing, *Marketing Science Institute*, Cambridge MA USA, pp, 67-93
- Day, G. e Wensley, R. (1983), Marketing Theory with a Strategic Orientation, *Journal of Marketing*, 47, pp. 79–89
- Davis, S. e Lawrence, P (1997), Problems of Matrix Organizations, *Harvard Business Review*, 56, pp. 131 –142
- Doyle, P. 2000, Value - Based Marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value, Ed Set 2004, Wiley & Sons
- Dickson, P. e Ginter, J. (1987), Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 51, pp. 1-10
- Dierickx e Cool (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- Dekimpe, M and Hanssens, D. (1995a), The persistence of Marketing Effects on sales, *Marketing Science*, 14 (1), pp.1-21



Dekimpe, M and Hansses, D. (1995b), Empirical generalisations about market evolution and stationarity, *Marketing Science*,14(3), pp.109-121

Dekimpe, M. e Hanssens, D. (1999), Sustained spending and persistent response: A new Look at Long term Marketing Profitability, *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 397-412

Dekimpe, M and Hansses, D (2000), Time-series Models in Marketing: Past Present and Future, *International Journal of research in Marketing*,17 (9), pp. 183-193

Dekimpe, M and Hansses, D and Silva-Risso, J (1999), Long run effects of price promotions in scanner markets, *Journal of Econometrics*,89, pp. 269-291

Dekimpe, M., Hanssens D., Nijs V. e Steenkamp, J. (2004), Measuring Short- and Long-Run Promotional Effectiveness on Scanner Data using Persistence Modelling, *Applied Stochastic Models in Business and Industry*

Deloitte Research (2001), "Marketing Value Map", *Value Enterprise Magazine Initiative*

Enis, B.M. (1973), Deepening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 37, pp. 57–62

Farquhar, P.H. (1989), Managing Brand Equity, *Marketing Research*,1, pp. 24-33

Gruca, T. S. e Rego L. (2003), Customer Satisfaction, cash flow and shareholder value *Marketing Science Institute*, N° 03-002

Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources strategic management, *Journal*, 13, pp. 135-44

Hall, R. (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14 8, pp. 607-18

Homburg, C. e Workman J. (1999), Marketing's influence Within the Firm, *Journal of Marketing*, 63 (2), pp. 1-17

Horsky, D. e Swyngedouw, P. (1987), Does It Pay to Change your company's Name? A stock Market Perspective, *Marketing Science*, 6, pp. 320-350

Hunt, S.D. (1992), 'Marketing is...', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, pp. 301–3



Hunt, S.D. e Morgan, R.M. (1995), The Comparative Advantage theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-15

Interbrand Group (1992), *World's Greatest Brands: An International Review*, New York: John Wiley

Interbrand Group (2004), About the Value of Valuation, *Interbrand Zintzmeyer & Lux*

Jain, D. Mahajan, V. e Muller, E. (1995), An approach for determining optimal product sampling for the diffusing of a new product, *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp. 29-37

Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, pp. 1-22

Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2º Ed, Prentice Hall

Keller, K. L. (2002), Branding and Brand Equity, Cambridge, *Marketing Science Institute*, Report No. 02-601

Keller, K. L. e Aaker, D. A. (1993), The effects of sequential introductions of brand extensions, *Journal of Marketing Research*, 29, pp 35-50

Kerin, R. e Sheturaman R. (1998), Exploring the Brand Value-Shareholder Value Nexus for Consumer Goods Companies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 260-273

Kotler, P. (1972), A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 36, pp. 46–54

Kotler, P. e Levy, S. (1969), Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 10–15.

Lane, V. e Jacobson R. (1995), Stock Market Reactions to brand Extensions announcements: the effects of brand attitude, *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-77

Lowenstein, R. (1996), The Q: when is a burger not a burger", *The Wall Street Journal*, 30, pp.1



Marketing Science Institute (2002), 2000-2002 *Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*, Cambridge, *Marketing Science Institute*

Menon, A. Bharadwaj e Sudar, G. (1999), Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test, 63, pp. 18

Moorman, C. e Rust, R. (1999), The Role of Marketing, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue) pp 180-97

Namwoon K., Mahajan, V. e Srivastava, R. (1995), Determining the going value of a Business in a emerging information technology industry: the case for cellular communications industry, *Technological forecasting and social change*, 49, pp. 257-79.

Narver, J. e Slater, S. (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 pp 20-35

Pierce, N. (1997), Market led strategic change: Transforming the Process of going to marketing, *Oxford UK Butterworth-Heinemann*

Pterlaf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource based view, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-192

Rappaport, A. (1986), Creating shareholder value, *New York: The Free Press*

Ramaswani S., Bhargava M. e Srivastava R. (2004), Market-based assets and capabilities, Business Processes and Financial Performance, *Marketing Science Institute Reports*, N 04-001

Reinchheld, F. (1996), The Loyalty Effect, Boston, *Harvard Business School Press*

Smith, D. e Park, C. (1992), The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 296-313

Simon, C. J. and Sullivan, M. (1993), The Measurement and determinants of Brands Equity: A financial approach, *Marketing Science*, 12, pp 28-52

Srivastava, R. Fahey, L. e Christiansen, K. (2001), Resource-Based View and Marketing, *Journal of Management*, 27, 777-802



Srisvastava R. e Reibstein D.J., (2004), Metrics for Linking Marketing to Financial Performance, *Marketing Science Institute*, 11, pp-1

Srivastava R.K., Shervani, T. Fahey, L. (1997). Driving shareholder value: the role of marketing in reducing vulnerability and volatility of cash flows, *Journal of Market Focused Management*, 2, pp 49-64

Srivastava,R, Shervani,T. e Fahey,L. (1999), Marketing, business processes and shareholder: an organizational embedded view of marketing activities and he discipline of marketing, *Journal of marketing*, 63, pp-168

Srivastava,R. Shervani,T.A. e Fahey,L. (1998), Market-based Assets and Shareholder Value: a Framework for analysis, *Journal of Marketing*, 62, pp. 2-19.

Srivastava, R e Stocker A. (1991), Brand equity: a perspective on its meaning and measurement report, *Marketing Science Institute*, pp.91-124

Thompson, A. A. e Strickland, A.J. (1983), Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager, 4<sup>o</sup> Edition, Business Publications

Webster, F. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, pp. 1–17

Webster, F. (1994), Executing the New Marketing Concept, *Marketing Management*, 3, pp.10

Woodruff, R.B. (1997), Customer Value, The Next Source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science* ,25, pp. 139-153

Workman, J. e Gruner, K. (1998) Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants, *Journal of Marketing*, 62, pp.21-41

Zandan, P (1992), Brand equity in technology product markets, *Presentations Slides Intelliquest inc Austin TX*



## 8 Anexos

### 8.1 Questionário enviado às empresas

## Marketing management impact on shareholder's value

### Introduction

This survey aims to collect qualitative and quantitative information about the company's marketing orientation and capabilities in the last three years in order to establish its influence on shareholder's value.

In order to respond to the survey it's necessary to have an overall knowledge about the company's marketing management and resources capabilities.

The results and information collected will be strictly confidential.

A personalized final report, with the company data analysis and comparative graphics, will be sent if you request it in the survey (answer number 13).

**If you need to interrupt the survey to consult information or don't have enough time to finish, submit the survey and when you access it again, just indicate the company name and respond only the remaining answers, but don't forget to submit it again.**

Thank you for your collaboration and time

#### 1. Company name (reponse trancking question)

#### 2. Company activity sector

- |                              |                          |                            |                          |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| • Aerospace and Defense      | <input type="checkbox"/> | • Food Services            | <input type="checkbox"/> |
| • Airlines                   | <input type="checkbox"/> | • Health Care              | <input type="checkbox"/> |
| • Beverages                  | <input type="checkbox"/> | • Hotels, Casinos, Resorts | <input type="checkbox"/> |
| • Chemicals                  | <input type="checkbox"/> | • Industry                 | <input type="checkbox"/> |
| • Computers                  | <input type="checkbox"/> | • Metals                   | <input type="checkbox"/> |
| • Consumer Food Products     | <input type="checkbox"/> | • Motor Vehicles Network   | <input type="checkbox"/> |
| • Delivery                   | <input type="checkbox"/> | • Communications           | <input type="checkbox"/> |
| • Electric and Gas Utilities | <input type="checkbox"/> | • Petroleum Refining       | <input type="checkbox"/> |
| • Electronics                | <input type="checkbox"/> | • Pharmaceuticals          | <input type="checkbox"/> |
| • Energy                     | <input type="checkbox"/> | • Semiconductors           | <input type="checkbox"/> |
| • Entertainment              | <input type="checkbox"/> | • Telecommunications       | <input type="checkbox"/> |
| • Food Production            | <input type="checkbox"/> | • Wholesalers              | <input type="checkbox"/> |
|                              |                          | • Other                    | <input type="checkbox"/> |

Which? \_\_\_\_\_

**3. Firm's size**

- Less than 10.000 employees
- 10.001 - 30.000 employees
- 30.001 - 50.000 employees
- 50.001 -70.000 employees
- 70.001 - 90.000 employees
- More than 90.000 employe

**4. Years in business**

- Less than a 1 year
- 1-4 years
- 5-10 years
- 11-20 years
- 21-30 years
- More than 30 years

**5) Company's resources time dedication degree in the last 3 years to the following marketing responsibilities...**

	Full time	Part time	Full and Part time	None
• Brand/Brands management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Customer segments management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Customer data information management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Industry, market and competitors information management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Planning, budgeting and monitoring marketing activity and performance management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Price management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Product and services research & development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>




---

 Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista
 

---

6) On a 6 point-scale (1- Lousy;6- Outstanding), how would you rate your company's performance in the last 3 years on the following marketing responsibilities...

	Lousy 1	Very Poor 2	Poor 3	Good 4	Very Good 5	Outstanding 6
Establish brand/brands positioning and values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan and implement specific brand/brands marketing programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Measure and interpret brand/brands performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Focus on sustaining brand/brands equity over time (brand/brands extensions, reinforce, revitalize and adjust brand/brands)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define and implement internal policies aligned with brand/brands values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer segmentation strategies development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segment tailored marketing programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product and services segment customization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista

---

Implement retention programs for most valuable customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalize products and services to high value customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Align channel strategy with customer segments strategy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Focus sales force resources on high value customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Align staff incentives to segments objectives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Create visibility/shared knowledge of all customer interactions across all channels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establish closed-loop processes to rapidly respond to customer complaints/feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Order-to-delivery service processes quality assurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collect and manage customer information for strategic planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>




---

 Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista
 

---

Customer segmentation based on needs, preferences and behaviour information

---

Customer value analysis

---

Customer needs, preferences and behaviours constant monitoring

---

Customer satisfaction tracking

---

Collect information about industry and markets trends

---

Competitors constant surveillance

---

High speed in-house dissemination information of competitors

---

Quick response to competitive moves in marketplace

---

Analyse and identify new delivery channels

---

Systematically evaluate which markets to target

---



Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista

---

Analyse potential partners or allies to development new capabilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyze customer segments profitability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyze product and channel profitability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rationalize product/service portfolio based on profitability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Improve cycle time of marketing campaign development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define consistent marketing planning, budgeting, & tracking processes with commonly understood metrics across organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Track & manage media effectiveness in targeted segments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Increase staff productivity with better training and supporting tools	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pursue partnerships to lower costs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Impacto da actividade de marketing no valor gerado para o accionista

---

Segment customers based on price elasticity/willingness to pay

Incorporate fully loaded costs to establish pricing

Tailor products and positioning to maximize price potential

Bundle products/services to maximize overall profit potential

Sales and price elasticity forecasting capabilities

Create innovative product and services

Develop higher profit products and services

Speed of product and service's development

Number of new product and services launched per year



**7) Overall average advertisement spending on corporate and products branding in % of global company's sales** (eg. advertisement spending 100, company's sales 10.000, answer  $100/10.000 = "0,01,"$  if in the last 3 years is was a similar value the answer will be 0,01)

---

**8) CRM systems investment in % of global company's sales in the last 3 years**

---

**9) Customer information management and analysis systems investment in % of global company's sales in the last 3 years**

---

**10) Industry, market and competitors information external sources investment in % of global company's sales in the last 3 years**

---

**11) Marketing performance evaluation information systems investment in % of global company's sales in the last 3 years**

---

**12) New products and services research & development investment in % of global company's sales in the last 3 years**

---

**13) Do you want to receive a full report of the study's results?**

---

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**UNIVERSIDADE SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM GESTÃO**

**IMPACTO DA ACTIVIDADE DE MARKETING NO**  
**VALOR GERADO PARA O ACCIONISTA**

**SARA PÁRRAGA ATALAYA REBELO**

**(ANEXOS)**

Orientação: Prof. Dr. João Carvalho das Neves

Juri:

Presidente: Doutor João Carlos Carvalho das Neves

Vogais: Doutor Pedro Manuel Sousa Leite Inácio

Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

**Junho/2006**



# OUTPUT - 4

## Correlations

		Gestão por Segmento	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Medida EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Gestão por Segmento	Correlation Coefficient	1,000	,199	-,078	,026	,061	-,061	-,078	,061	,078
	Sig. (2-tailed)	.	,295	,682	,891	,750	,750	,682	,750	,682
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,199	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	-,033
	Sig. (2-tailed)	,295	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	,857
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,078	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	,383*
	Sig. (2-tailed)	,682	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	,038
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,026	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	,083
	Sig. (2-tailed)	,891	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	,653
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,061	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	,833*
	Sig. (2-tailed)	,750	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Medida EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,061	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	,017
	Sig. (2-tailed)	,750	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	,928
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,078	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	,033
	Sig. (2-tailed)	,682	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	,857
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,061	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	,100
	Sig. (2-tailed)	,750	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	,589
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,078	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	1,000
	Sig. (2-tailed)	,682	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	.
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

† is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Gestão por Segmento	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Gestão por Segmento	Correlation Coefficient	1,000	-,059	,020	,226	,023	,317	,000	,177	,099
	Sig. (2-tailed)	.	,764	,920	,270	,912	,122	1,000	,369	,617
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,059	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,200
	Sig. (2-tailed)	,764	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,299
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,020	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,219
	Sig. (2-tailed)	,920	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,255
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,226	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,582*
	Sig. (2-tailed)	,270	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,004
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,023	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,451*
	Sig. (2-tailed)	,912	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,025
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,317	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,033
	Sig. (2-tailed)	,122	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,870
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,000	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,055
	Sig. (2-tailed)	1,000	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,784
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,177	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,714*
	Sig. (2-tailed)	,369	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,000
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,099	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,617	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	.
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15

\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

† is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT – 5

## Correlations

		Gestão Orientada a Rentabilidade de Cliente	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/ (Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp/ (Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/ (EV/IC)sector	(EV/IC)emp/ (EV/IC)conc
Gestão Orientada a Rentabilidade de Cliente	Correlation Coefficient	1,000	-,170	-,270	,221	,198	,151	-,012	-,030	-,050
	Sig. (2-tailed)	.	,393	,175	,289	,343	,468	,955	,880	,802
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,170	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,200
	Sig. (2-tailed)	,393	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,299
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	-,270	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,219
	Sig. (2-tailed)	,175	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,255
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,221	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,582*
	Sig. (2-tailed)	,289	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,004
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,198	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,451*
	Sig. (2-tailed)	,343	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,025
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,151	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,033
	Sig. (2-tailed)	,468	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,870
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,012	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,055
	Sig. (2-tailed)	,955	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,784
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	-,030	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,714*
	Sig. (2-tailed)	,880	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,000
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,050	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,802	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	.
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15

\* indicates significant at the 0.01 level (2-tailed).

† indicates significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Gestão Orientada a Rentabilidade de Cliente	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp/ (Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp/ (Crescimento do EVA)conc	Média EVA_CP_02-04	(Média EVA)emp/ (Média EVA)conc	Crescimento anual médio EVA_CP 3 anos	(Crescimento do EVA)CPemp/ (Crescimento do EVA)CPconc	Crescimento do EVA_CPemp/ (Crescimento do EVA_CP)conc
Gestão Orientada a Rentabilidade de Cliente	Correlation Coefficient	1,000	,035	,088	-,070	,105	-,018	-,053	-,018	,123	-,070
	Sig. (2-tailed)	.	,855	,647	,714	,583	,927	,784	,927	,522	,714
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,035	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,917*	,183	,633*
	Sig. (2-tailed)	,855	.	,418	,005	,857	,177	,207	,000	,322	,001
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVAemp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,088	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,167	,900*	,250
	Sig. (2-tailed)	,647	,418	.	,150	,009	,368	,242	,368	,000	,177
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	-,070	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,467*	,200	,850*
	Sig. (2-tailed)	,714	,005	,150	.	,418	,589	,653	,012	,280	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,105	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,050	,450*	,167
	Sig. (2-tailed)	,583	,857	,009	,418	.	,418	,368	,787	,015	,368
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA_CP_02-04	Correlation Coefficient	-,018	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,200	,233	,183
	Sig. (2-tailed)	,927	,177	,368	,589	,418	.	,000	,280	,207	,322
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA)CPemp/ Média EVA)CP)conc	Correlation Coefficient	-,053	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,183	,283	,200
	Sig. (2-tailed)	,784	,207	,242	,653	,368	,000	.	,322	,126	,289
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_CP 3 anos	Correlation Coefficient	-,018	,917*	,167	,467*	,050	,200	,183	1,000	,167	,583*
	Sig. (2-tailed)	,927	,000	,368	,012	,787	,280	,322	.	,368	,002
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)CP)conc	Correlation Coefficient	,123	,183	,900*	,200	,450*	,233	,283	,167	1,000	,217
	Sig. (2-tailed)	,522	,322	,000	,280	,015	,207	,126	,368	.	,242
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA)CPemp/ (Crescimento do EVA)CP)conc	Correlation Coefficient	-,070	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	,583*	,217	1,000
	Sig. (2-tailed)	,714	,001	,177	,000	,368	,322	,280	,602	,242	.
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA)CPemp/ (Crescimento do EVA)CP)conc	Correlation Coefficient	,141	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,017	,150	,100
	Sig. (2-tailed)	,464	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,928	,059	,589
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* indicates significant at the 0.01 level (2-tailed).

† indicates significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT – 6

## Correlations

		Gestão da Qualidade	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento anual médio EVA/CP_3 anos	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Gestão da Qualidade	Correlation Coefficient	1,000	,217	,036	,036	,000	,018	,127	,163	,072	,127	
	Sig. (2-tailed)	.	,264	,852	,852	1,000	,926	,515	,402	,710	,515	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,217	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,917*	,183	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,264	.	,418	,005	,857	,177	,207	,000	,322	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,036	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,167	,900*	,250	
	Sig. (2-tailed)	,852	,418	.	,150	,009	,368	,242	,368	,000	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,036	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,167*	,200	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,852	,005	,150	.	,418	,589	,653	,012	,380	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,000	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,050	,450*	,167	
	Sig. (2-tailed)	1,000	,857	,009	,418	.	,418	,368	,787	,015	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,018	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,200	,233	,183	
	Sig. (2-tailed)	,926	,177	,368	,589	,418	.	,000	,280	,207	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,127	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,183	,283	,200	
	Sig. (2-tailed)	,515	,207	,242	,653	,368	,000	.	,322	,126	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA/CP_3 anos	Correlation Coefficient	,163	,917*	,167	,467*	,050	,200	,183	1,000	,167	,583*	
	Sig. (2-tailed)	,402	,000	,368	,012	,787	,280	,322	.	,368	,002	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA/CP)emp-(Crescimento anual médio EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,072	,183	,900*	,200	,450*	,233	,283	,167	1,000	,217	
	Sig. (2-tailed)	,710	,322	,000	,280	,015	,207	,126	,368	.	,242	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,127	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	,583*	,217	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,515	,001	,177	,000	,368	,322	,280	,002	,242	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,127	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,017	,350	,100	1.
	Sig. (2-tailed)	,515	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,928	,059	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* significant at the 0.01 level (2-tailed).

^ significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Gestão da Qualidade	Crescimento capitalização_02-04	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)con
Gestão da Qualidade	Correlation Coefficient	1,000	-,020	,301	,162	,116	-,301	,081	,0
	Sig. (2-tailed)	.	,919	,147	,435	,577	,147	,685	,8
	N	16	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,020	1,000	,143	,011	,385	,385	,371	,2
	Sig. (2-tailed)	,919	.	,477	,956	,055	,055	,054	,2
	N	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,020	,829*	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,2
	Sig. (2-tailed)	,919	,000	,702	,784	,025	,043	,026	,2
	N	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,301	,143	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,2
	Sig. (2-tailed)	,147	,477	.	,001	,784	,547	,014	,0
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,162	,011	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,2
	Sig. (2-tailed)	,435	,956	,001	.	,298	,208	,043	,0
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,116	,385	,055	-,209	1,000	,385	,121	,2
	Sig. (2-tailed)	,577	,055	,784	,298	.	,055	,547	,2
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,301	,385	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	,2
	Sig. (2-tailed)	,147	,055	,547	,208	,055	.	,956	,2
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,081	,371	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,2
	Sig. (2-tailed)	,685	,054	,014	,043	,547	,956	.	,2
	N	15	15	14	14	14	14	15	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)con	Correlation Coefficient	,041	,200	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1
	Sig. (2-tailed)	,839	,299	,004	,025	,870	,784	,000	1
	N	15	15	14	14	14	14	15	15

\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# OUTPUT - 7

## Correlations

			REGR factor score 9 for analysis 1	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
all's tau_b	REGR factor score 9 for analysis 1	Correlation Coefficient	1,000	-,086	-,029	,231	,143	-,099	-,407*	,048	,048
		Sig. (2-tailed)	.	,656	,882	,250	,477	,622	,043	,805	,805
		N	16	15	15	14	14	14	14	14	15
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,086	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,371
		Sig. (2-tailed)	,656	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,054
		N	15	15	15	14	14	14	14	14	15
	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	-,029	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,429*
		Sig. (2-tailed)	,882	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,026
		N	15	15	15	14	14	14	14	14	15
	Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,231	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,495*
		Sig. (2-tailed)	,250	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,014
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,143	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,477	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	-,099	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,121	
	Sig. (2-tailed)	,622	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,407*	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,043	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,048	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,805	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	.	
	N	15	15	15	14	14	14	14	14	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	-,029	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,882	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	,000	
	N	15	15	15	14	14	14	14	14	15	

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		REGR factor score 9 for analysis 1	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento anual médio EVA/CP 3 anos	(Crescimento anual médio EVA/CP)emp-(Crescimento anual médio EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
REGR factor score 9 for analysis 1	Correlation Coefficient	1,000	,133	,017	-,017	-,100	,050	,133	,117	,050	,100	
	Sig. (2-tailed)	.	,471	,928	,928	,589	,787	,471	,528	,787	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,133	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,917*	,183	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,471	.	,418	,005	,857	,177	,207	,000	,322	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,017	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,167	,900*	,250	
	Sig. (2-tailed)	,928	,418	.	,150	,009	,368	,242	,368	,000	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	-,017	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,467*	,200	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,928	,005	,150	.	,418	,589	,653	,012	,280	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,100	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,050	,450*	,167	
	Sig. (2-tailed)	,589	,857	,009	,418	.	,418	,368	,787	,015	,168	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,050	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,200	,233	,183	
	Sig. (2-tailed)	,787	,177	,368	,589	,418	.	,000	,280	,207	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,133	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,183	,283	,200	
	Sig. (2-tailed)	,471	,207	,242	,653	,368	,000	.	,322	,126	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio EVA/CP 3 anos	Correlation Coefficient	,117	,917*	,167	,467*	,050	,200	,183	1,000	,167	,583*	
	Sig. (2-tailed)	,528	,000	,368	,012	,787	,280	,322	.	,368	,002	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento anual médio EVA/CP)emp-(Crescimento anual médio EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,050	,183	,900*	,200	,450*	,233	,283	,167	1,000	,217	
	Sig. (2-tailed)	,787	,322	,000	,280	,015	,207	,126	,368	.	,242	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,100	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	,583*	,217	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,589	,001	,177	,000	,368	,322	,280	,002	,242	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,067	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,017	,350	,100	
	Sig. (2-tailed)	,719	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,928	,059	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# OUTPUT- 8

## Correlations

		Gestão do Conhecimento do Cliente	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento anual médio EVA/CP 3 anos	(Crescimento anual médio EVA/CP)emp-(Crescimento anual médio EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
estilo do Conhecimento a Cliente	Correlation Coefficient	1,000	,347	-,062	,187	,098	,276	,151	,258	-,045	,223	
	Sig. (2-tailed)		,072	,747	,333	,612	,153	,433	,181	,818	,249	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio VA_02-04	Correlation Coefficient	,347	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,917*	,183	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,072		,418	,005	,857	,177	,207	,000	,322	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio VA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,062	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,167	,900*	,250	
	Sig. (2-tailed)	,747	,418		,150	,009	,368	,242	,368	,000	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,187	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,467*	,200	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,333	,005	,150		,418	,589	,653	,012	,280	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do VA)emp-(Crescimento do VA)conc	Correlation Coefficient	,098	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,050	,450*	,167	
	Sig. (2-tailed)	,612	,857	,009	,418		,418	,368	,787	,015	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,276	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,200	,233	,183	
	Sig. (2-tailed)	,153	,177	,368	,589	,418		,000	,280	,207	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP)emp - Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,151	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,183	,283	,200	
	Sig. (2-tailed)	,433	,207	,242	,653	,368	,000		,322	,126	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio VA/CP 3 anos	Correlation Coefficient	,258	,917*	,167	,467*	,050	,200	,183	1,000	,167	,583*	
	Sig. (2-tailed)	,181	,000	,368	,012	,787	,280	,322		,368	,002	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio VA)emp-(Crescimento anual médio EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,045	,183	,900*	,200	,450*	,233	,283	,167	1,000	,217	
	Sig. (2-tailed)	,818	,322	,000	,280	,015	,207	,126	,368		,242	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,223	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	,583*	,217	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,249	,001	,177	,000	,368	,322	,280	,002	,242		
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do VA)emp-(Crescimento do VA/CP)conc	Correlation Coefficient	,027	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,017	,350	,100	
	Sig. (2-tailed)	,890	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,928	,059	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* significant at the 0.01 level (2-tailed).

^ significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Gestão do Conhecimento do Mercado	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Gestão do Conhecimento do Mercado	Correlation Coefficient	1,000	,473*	,532*	,069	-,206	,618*	-,180*	,138	
	Sig. (2-tailed)		,016	,007	,740	,319	,003	,020	,484	
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,473*	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	
	Sig. (2-tailed)	,016		,000	,477	,956	,055	,055	,054	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,532*	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	
	Sig. (2-tailed)	,007	,000		,702	,784	,025	,043	,026	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,069	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	
	Sig. (2-tailed)	,740	,477	,702		,001	,784	,547	,014	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,206	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,319	,956	,784	,001		,298	,208	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,618*	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	
	Sig. (2-tailed)	,003	,055	,025	,784	,298		,055	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,180*	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,020	,055	,043	,547	,208	,055		,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,138	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,484	,054	,026	,014	,043	,547	,956		
	N	15	15	15	14	14	14	14	14	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,039	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,842	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15

\* significant at the 0.05 level (2-tailed).

^ significant at the 0.01 level (2-tailed).

# OUTPUT- 10

## Correlations

		Controlo da Rentabilidade de Marketing	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EV/CP_02-04	(Média EV/CP)emp-(Média EV/CP)conc	Crescimento anual médio EV/CP 3 anos	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc
Controlo da Rentabilidade de Marketing	Correlation Coefficient	1,000	,288	-,068	,407*	-,034	,136	-,017	,203	-,068	,441*	
	Sig. (2-tailed)	.	,124	,718	,030	,857	,469	,928	,278	,718	,019	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,288	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,917*	,183	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,124	.	,418	,005	,857	,177	,207	,000	,322	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio (EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,068	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,167	,900*	,250	
	Sig. (2-tailed)	,718	,418	.	,150	,009	,368	,242	,368	,000	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,407*	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,467*	,200	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,030	,005	,150	.	,418	,589	,653	,012	,280	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do (EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,034	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,050	,450*	,167	
	Sig. (2-tailed)	,857	,857	,009	,418	.	,418	,368	,787	,015	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EV/CP_02-04	Correlation Coefficient	,136	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,200	,233	,183	
	Sig. (2-tailed)	,469	,177	,368	,589	,418	.	,000	,280	,207	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EV/CP)emp-(Média EV/CP)conc	Correlation Coefficient	-,017	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,183	,283	,200	
	Sig. (2-tailed)	,928	,207	,242	,653	,368	,000	.	,322	,126	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EV/CP 3 anos	Correlation Coefficient	,203	,917*	,167	,467*	,050	,200	,183	1,000	,167	,583*	
	Sig. (2-tailed)	,278	,000	,368	,012	,787	,280	,322	.	,368	,002	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio (EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,068	,183	,900*	,200	,450*	,233	,283	,167	1,000	,217	
	Sig. (2-tailed)	,718	,322	,000	,280	,015	,207	,126	,368	.	,242	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,441*	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	,583*	,217	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,019	,001	,177	,000	,368	,322	,280	,002	,242	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do (EVA)emp-(Crescimento do EVA)CP)conc	Correlation Coefficient	,051	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,017	,350	,100	
	Sig. (2-tailed)	,786	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,928	,059	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\* significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Definição do Preço	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização emp-Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Definição do Preço	Correlation Coefficient	1,000	,108	,069	-,023	-,090	,203	,000	,088	-,021
	Sig. (2-tailed)	.	,583	,727	,912	,659	,320	1,000	,653	,88
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,108	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,20
	Sig. (2-tailed)	,583	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,29
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização emp-Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,069	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,21
	Sig. (2-tailed)	,727	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,25
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	-,023	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,58
	Sig. (2-tailed)	,912	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,06
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,090	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,45
	Sig. (2-tailed)	,659	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,02
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,203	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,0
	Sig. (2-tailed)	,320	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,8
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,000	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,0
	Sig. (2-tailed)	1,000	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,7
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,088	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,7
	Sig. (2-tailed)	,653	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,0
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	-,029	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,6
	Sig. (2-tailed)	,881	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15

\* significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \*\* significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Definição do Preço	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Media EVA/CP_02-04	(Média do EVA/CP)emp-(Média do EVA/CP)conc	Crescimento anual médio EVA/CP_3 anos	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Definição do Preço	Correlation Coefficient	1,000	-.129	-.009	-.009	.077	-.232	-.112	-.146	-.043	-.026	
	Sig. (2-tailed)	.	.496	.964	.964	.683	.221	.555	.440	.821	.892	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	-.129	1,000	.150	.517*	.033	.250	.233	.917*	.183	.633*	
	Sig. (2-tailed)	.496	.	.418	.005	.857	.177	.207	.000	.322	.001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-.009	.150	1,000	-.267	.483*	.167	-.217	.167	.900*	.250	
	Sig. (2-tailed)	.964	.418	.	.150	.009	.368	.242	.368	.000	.177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	-.009	.517*	.267	1,000	.150	.100	.083	.467*	.200	.850*	
	Sig. (2-tailed)	.964	.005	.150	.	.418	.589	.653	.012	.280	.000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	.077	.033	.483*	.150	1,000	.150	.167	.050	.450*	.167	
	Sig. (2-tailed)	.683	.857	.009	.418	.	.418	.368	.787	.015	.368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Media EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-.232	.250	.167	.100	.150	1,000	.750*	.200	.233	.183	
	Sig. (2-tailed)	.221	.177	.368	.589	.418	.	.000	.280	.207	.322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média do EVA/CP)emp-(Média do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-.112	.233	.217	.083	.167	.750*	1,000	.183	.283	.200	
	Sig. (2-tailed)	.555	.207	.242	.653	.368	.000	.	.322	.126	.280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio EVA/CP 3 anos	Correlation Coefficient	-.146	.917*	.167	.467*	.050	.200	.183	1,000	.167	.583*	
	Sig. (2-tailed)	.440	.000	.368	.012	.787	.280	.322	.	.368	.002	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento anual médio EVA/CP)emp-(Crescimento anual médio EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-.043	.183	.900*	.200	.450*	.233	.283	.167	1,000	.217	
	Sig. (2-tailed)	.821	.322	.000	.280	.015	.207	.126	.368	.	.242	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-.026	.633*	.250	.850*	.167	.183	.200	.583*	.217	1,000	
	Sig. (2-tailed)	.892	.001	.177	.000	.368	.322	.280	.002	.242	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	.180	-.033	.383*	.083	.833*	.017	.033	.017	.350	.100	
	Sig. (2-tailed)	.341	.857	.038	.653	.000	.928	.857	.928	.059	.589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

\* indicates significant at the 0.01 level (2-tailed).

ns indicates not significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Controlo da Rentabilidade de Marketing	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Controlo da Rentabilidade de Marketing	Correlation Coefficient	1,000	.329	.309	.380	.156	.268	.291	.464*	.367
	Sig. (2-tailed)	.	.091	.112	.062	.441	.187	.153	.017	.059
	N	16	15	15	14	14	14	14	14	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	.329	1,000	.829*	.143	.011	.385	.385	.371	.200
	Sig. (2-tailed)	.091	.	.000	.477	.956	.055	.055	.054	.299
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	.309	.829*	1,000	.077	-.055	.451*	.407*	.429*	.219
	Sig. (2-tailed)	.112	.000	.	.702	.784	.025	.043	.026	.255
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	.380	.143	.077	1,000	.648*	.055	-.121	.495*	.58.
	Sig. (2-tailed)	.062	.477	.702	.	.001	.784	.547	.014	.00.
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1.
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	.156	.011	-.055	.648*	1,000	-.209	-.253	.407*	.45
	Sig. (2-tailed)	.441	.956	.784	.001	.	.298	.208	.043	.02.
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1.
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	.268	.385	.451*	.055	-.209	1,000	.385	.121	.03
	Sig. (2-tailed)	.187	.055	.025	.784	.298	.	.055	.547	.87
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	.291	.385	.407*	-.121	-.253	.385	1,000	-.011	-.05
	Sig. (2-tailed)	.153	.055	.043	.547	.208	.055	.	.956	.78
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	.464*	.371	.429*	.495*	.407*	.121	-.011	1,000	.71
	Sig. (2-tailed)	.017	.054	.026	.014	.043	.547	.956	.	.04
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	.367	.200	.219	.582*	.451*	.033	-.055	.714*	1,00
	Sig. (2-tailed)	.059	.299	.255	.004	.025	.870	.784	.000	.
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	

\* indicates significant at the 0.05 level (2-tailed).

ns indicates not significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Desenvolvimento de P&S	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Medida EVA/CP_02-04	(Média do EVA/CP)emp-(Média do EVA/CP)conc	Crescimento anual médio EVA/CP 3 anos	(Crescimento anual médio EVA/CP)emp-(Crescimento anual médio EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Desenvolvimento de P&S	Correlation Coefficient	1,000	,410*	-,068	,171	-,068	-,068	,000	,391*	-,000	,256	-,000
	Sig. (2-tailed)		,030	,717	,365	,717	,717	1,000	,037	1,000	,174	,174
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,410*	1,000	,150	-,517*	-,033	,250	-,233	,917*	,183	,633*	-,633*
	Sig. (2-tailed)	,030		-,418	,005	,857	,177	,207	,000	,322	,001	,001
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,068	,150	1,000	-,267	-,483*	,167	-,217	,167	,900*	,250	-,250
	Sig. (2-tailed)	,717	,418		,150	,009	,368	,242	,368	,000	,177	,177
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,171	-,517*	-,267	1,000	-,150	,100	,083	-,467*	-,200	,850*	-,850*
	Sig. (2-tailed)	,365	,005	,150		-,418	,589	,653	,012	,280	,000	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,068	,033	-,483*	-,150	1,000	-,150	,167	,050	-,450*	,167	-,167
	Sig. (2-tailed)	,717	,857	,009	-,418		-,418	,368	,787	,015	,368	,368
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,068	-,250	-,167	-,100	-,150	1,000	-,750*	-,200	-,233	,183	-,183
	Sig. (2-tailed)	,717	,177	,368	,589	-,418		,000	,280	,207	,322	,322
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,000	-,233	-,217	-,083	-,167	-,750*	1,000	-,183	-,283	-,200	-,200
	Sig. (2-tailed)	1,000	,207	,242	,653	,368	,000		,322	,126	,280	,280
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA/CP 3 anos	Correlation Coefficient	,391*	,917*	-,167	-,467*	-,050	-,200	-,183	1,000	-,167	,583*	-,583*
	Sig. (2-tailed)	,037	,000	,368	,012	,787	,280	,322		,368	,002	,002
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,000	-,183	,900*	-,200	-,450*	-,233	-,283	-,167	1,000	-,217	-,217
	Sig. (2-tailed)	1,000	,322	,000	,280	,015	,207	,126	,368		,242	,242
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,256	,633*	-,250	-,850*	-,167	-,183	-,200	,583*	-,217	1,000	-,217
	Sig. (2-tailed)	,174	,001	,177	,000	,368	,322	,280	,002	,242		,242
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,103	-,033	-,383*	-,083	-,833*	-,017	-,033	-,017	-,350	-,100	-,100
	Sig. (2-tailed)	,586	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,928	,059	,589	,589
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Desenvolvimento de P&S	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Desenvolvimento de P&S	Correlation Coefficient	1,000	,282	,185	-,506*	,281	,371	-,079	,282	-,282
	Sig. (2-tailed)		,149	,345	,013	,169	,069	,700	,149	,149
	N	16	15	15	14	14	14	14	14	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,282	1,000	,829*	-,143	,011	,385	-,055	,371	-,371
	Sig. (2-tailed)	,149		,000	,477	,956	,055	,055	,054	,054
	N	15	15	15	14	14	14	14	14	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,185	,829*	1,000	-,077	-,055	,451*	-,407*	,429*	-,429*
	Sig. (2-tailed)	,345	,000		,702	,784	,025	,043	,026	,026
	N	15	15	15	14	14	14	14	14	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	-,506*	-,143	-,077	1,000	-,648*	-,055	-,121	-,495*	-,495*
	Sig. (2-tailed)	,013	,477	,702		,001	,784	,547	,014	,014
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,281	,011	-,055	-,648*	1,000	-,209	-,253	-,407*	-,407*
	Sig. (2-tailed)	,169	,956	,784	,001		,298	,208	,043	,043
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,371	,385	,451*	-,055	-,209	1,000	,385	,121	-,121
	Sig. (2-tailed)	,069	,055	,025	,784	,298			,055	,547
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,079	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,011
	Sig. (2-tailed)	,700	,055	,043	,547	,208	,055			,956
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,282	,371	,429*	-,495*	-,407*	,121	-,011	1,000	-,011
	Sig. (2-tailed)	,149	,054	,026	,014	,043	,547	,956		
	N	15	15	15	14	14	14	14	14	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,379	,200	-,219	-,582*	-,451*	-,033	-,055	-,714*	-,714*
	Sig. (2-tailed)	,052	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	,000
	N	15	15	15	14	14	14	14	14	15

\* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# OUTPUT- 14

## Correlations

		Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Cresce anual médio EVA)emp-(Cresce anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Cresce do EVA)emp-(Cresce do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Cresce do EVA/CP)emp-(Cresce do EVA/CP)conc	
tau_b	Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	Correlation Coefficient	1,000	,335	-,059	,492*	,197	,118	,453*	,1	
		Sig. (2-tailed)	.	,101	,772	,016	,334	,562	,026	,45	
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	
	Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,335	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	-,03
		Sig. (2-tailed)	,101	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	,83
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,059	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	,38
		Sig. (2-tailed)	,772	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	,03
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,492*	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	,08
	Sig. (2-tailed)	,016	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	,65	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,197	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	,83	
	Sig. (2-tailed)	,334	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	,00	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,197	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	,01	
	Sig. (2-tailed)	,334	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	,921	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,118	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	,03	
	Sig. (2-tailed)	,562	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	,85	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,453*	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	,100	
	Sig. (2-tailed)	,026	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Cresce do EVA/CP)emp-(Cresce do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,138	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,499	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
tau_b	Continuar a manutenção do capital da marca/marcas	Correlation Coefficient	1,000	,304	,259	,419	,262	,052	,079	,620*
		Sig. (2-tailed)	.	,150	,220	,057	,234	,812	,721	,003
		N	16	15	15	14	14	14	14	15
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,304	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371
		Sig. (2-tailed)	,150	.	,000	,477	,956	,055	,054	,299
		N	15	15	15	14	14	14	14	15
	Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,259	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*
		Sig. (2-tailed)	,220	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026
		N	15	15	15	14	14	14	14	15
	Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,419	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*
	Sig. (2-tailed)	,057	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,262	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,234	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,052	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	
	Sig. (2-tailed)	,812	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,079	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,721	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,620*	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,003	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,530*	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,012	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	

\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-16

## Correlations

		Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Cresc anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Media EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	Correlation Coefficient	1,000	,495*	,000	,438*	,133	,190	,114	,533*	
	Sig. (2-tailed)	.	,013	1,000	,028	,505	,341	,568	,008	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,495*	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,013	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,000	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	
	Sig. (2-tailed)	1,000	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,438*	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,028	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,133	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,505	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Media EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,190	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,341	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,114	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,568	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,533*	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Cresc do EVA/CP)emp-(Cresc do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,152	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	
	Sig. (2-tailed)	,446	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	

\* significant at the 0.05 level (2-tailed).

is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp-(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Planear e implementar programas específicos de desenvolvimento da marca/marcas	Correlation Coefficient	1,000	,246	,268	,585*	,386	,261	,137	,653*	
	Sig. (2-tailed)	.	,233	,195	,007	,073	,225	,525	,002	
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,246	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	
	Sig. (2-tailed)	,233	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,268	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	
	Sig. (2-tailed)	,195	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,585*	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	
	Sig. (2-tailed)	,007	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
Média do M/B)emp-(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,386	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,073	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,261	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	
	Sig. (2-tailed)	,225	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,137	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,525	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,653*	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,002	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,589*	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,004	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	

\* significant at the 0.01 level (2-tailed).

is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT - 17

## Correlations

		Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/ (Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp- (Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/ (EV/IC)sector	(EV/IC)emp/ (EV/IC)conc	
tau_b	Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	Correlation Coefficient	1,000	,228	,206	,510*	,411	,112	,112	,640*	,701
		Sig. (2-tailed)	.	,275	,323	,019	,058	,606	,606	,002	,001
		N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,228	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,261
		Sig. (2-tailed)	,275	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,251
		N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
	Crescimento capitalização emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,206	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,211
		Sig. (2-tailed)	,323	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,231
		N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
	Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,510*	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,581
	Sig. (2-tailed)	,019	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,001	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,411	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,451	
	Sig. (2-tailed)	,058	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,021	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,112	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,031	
	Sig. (2-tailed)	,606	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,871	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,112	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,051	
	Sig. (2-tailed)	,606	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,781	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,640*	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,711	
	Sig. (2-tailed)	,002	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,001	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,705*	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,001	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	.	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15	

relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp- (Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp- (Crescimento do EVA)conc	Média EVA_CP_02-04	(Média EVA/CP)emp- (Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp- (Crescimento do EVA/CP)conc
tau_b	Definir o posicionamento e valores da marca/marcas	Correlation Coefficient	1,000	,431*	-,029	,469*	,316	,220	,163	,469*
		Sig. (2-tailed)	.	,033	,887	,020	,117	,275	,420	,020
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,431*	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*
		Sig. (2-tailed)	,033	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,029	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250
		Sig. (2-tailed)	,887	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,469*	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*
	Sig. (2-tailed)	,020	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,316	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,117	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,220	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,275	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp- (Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,163	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,420	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,469*	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,020	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,239	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	
	Sig. (2-tailed)	,235	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	

relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# OUTPUT-18

## Correlations

		Ajustar produtos e serviços por segmento	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
u_b	Ajustar produtos e serviços por segmento	Correlation Coefficient	1,000	,011	,141	-,076	,076	-,206	-,163	-,098
		Sig. (2-tailed)	.	,958	,495	,714	,714	,319	,432	,637
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,011	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*
		Sig. (2-tailed)	,958	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,141	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250
		Sig. (2-tailed)	,495	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	-,076	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*
	Sig. (2-tailed)	,714	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,076	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,714	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,206	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,319	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,163	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,432	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,098	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,637	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,184	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	
	Sig. (2-tailed)	,373	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	

\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

† is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Ajustar produtos e serviços por segmento	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp-Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
b	Ajustar produtos e serviços por segmento	Correlation Coefficient	1,000	-,109	-,061	,096	-,123	,368	-,014	-,012
		Sig. (2-tailed)	.	,610	,777	,666	,579	,096	,951	,955
		N	15	15	15	14	14	14	15	15
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,109	1,000	,829*	,143	,011	,385	,371	,21
		Sig. (2-tailed)	,610	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054
		N	15	15	15	14	14	14	15	15
	Crescimento capitalização_emp-Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	-,061	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*
		Sig. (2-tailed)	,777	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026
		N	15	15	15	14	14	14	14	15
	Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,096	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*
	Sig. (2-tailed)	,666	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,123	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,579	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,368	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	
	Sig. (2-tailed)	,096	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,014	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,951	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	-,012	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,955	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	-,109	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,610	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	

\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

† is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-19

## Correlations

		Desenvolver estratégias por segmentos de clientes	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Desenvolver estratégias por segmentos de clientes	Correlation Coefficient	1,000	-,090	-,022	,251	,013	,277	,119	,022	,041
	Sig. (2-tailed)	.	,670	,915	,256	,952	,209	,590	,915	,831
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,090	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,200
	Sig. (2-tailed)	,670	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,295
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	-,022	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,215
	Sig. (2-tailed)	,915	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,255
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,251	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,582
	Sig. (2-tailed)	,256	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,004
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,013	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,451
	Sig. (2-tailed)	,952	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,025
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,277	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,033
	Sig. (2-tailed)	,209	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,870
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,119	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,055
	Sig. (2-tailed)	,590	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,784
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,022	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,714
	Sig. (2-tailed)	,915	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,000
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,045	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,831	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	.
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15

tion is significant at the 0.01 level (2-tailed).

on is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Desenvolver estratégias por segmentos de clientes	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Desenvolver estratégias por segmentos de clientes	Correlation Coefficient	1,000	,245	,147	,235	,088	,127	,069	,264	,088
	Sig. (2-tailed)	.	,228	,470	,268	,664	,531	,736	,193	,664
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,245	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	-,033
	Sig. (2-tailed)	,228	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	,857
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,147	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	,383
	Sig. (2-tailed)	,470	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	,038
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,225	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	,083
	Sig. (2-tailed)	,268	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	,653
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,088	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	,831
	Sig. (2-tailed)	,664	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,127	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	,01
	Sig. (2-tailed)	,531	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	,92
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,069	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	,03
	Sig. (2-tailed)	,736	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	,85
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,264	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	,10
	Sig. (2-tailed)	,193	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	,58
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,088	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	1,00
	Sig. (2-tailed)	,664	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	.
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

tion is significant at the 0.01 level (2-tailed).

on is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-20

## Correlations

		Alinhar estratégia de canais com a estratégia por segmento de clientes	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Media EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Alinhar estratégia de canais com a estratégia por segmento de clientes	Correlation Coefficient	1,000	,156	-,281	-,010	-,218	-,281	-,343	,031	-,198
	Sig. (2-tailed)	.	,448	,172	,960	,289	,172	,095	,880	,337
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,156	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	-,035
	Sig. (2-tailed)	,448	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	,857
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,281	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	,385
	Sig. (2-tailed)	,172	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	,031
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	-,010	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	,083
	Sig. (2-tailed)	,960	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	,653
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,218	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	,833
	Sig. (2-tailed)	,289	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	,006
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Media EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,281	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	,017
	Sig. (2-tailed)	,172	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	,928
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,343	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	,033
	Sig. (2-tailed)	,095	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	,857
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,031	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	,106
	Sig. (2-tailed)	,880	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	,589
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,198	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	1,000
	Sig. (2-tailed)	,337	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	.
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

†Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Alinhar estratégia de canais com a estratégia por segmento de clientes	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Alinhar estratégia de canais com a estratégia por segmento de clientes	Correlation Coefficient	1,000	,070	,093	,066	,013	,304	,251	,117	,04
	Sig. (2-tailed)	.	,742	,661	,765	,952	,169	,256	,584	,82
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	1
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,070	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,20
	Sig. (2-tailed)	,742	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,29
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	1
Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,093	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,21
	Sig. (2-tailed)	,661	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,25
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	1
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,066	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,51
	Sig. (2-tailed)	,765	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,0
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,013	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,4
	Sig. (2-tailed)	,952	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,0
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,304	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,0
	Sig. (2-tailed)	,169	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,8
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,251	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,4
	Sig. (2-tailed)	,256	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,1
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	1
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,117	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	.
	Sig. (2-tailed)	,584	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,1
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	1
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,047	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,
	Sig. (2-tailed)	,827	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	.
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	1

\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

†Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-21

## Correlations

		REGR factor score 6 for analysis 1	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp - Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp - (Crescimento do EVA)conc	Medida EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp - (Crescimento do EVA/CP)conc
REGR factor score 6 for analysis 1	Correlation Coefficient	1,000	,133	,283	,050	,167	,250	,200	,067	,100
	Sig. (2-tailed)	.	,471	,126	,787	,368	,177	,280	,719	,589
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,133	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	-,033
	Sig. (2-tailed)	,471	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	,857
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento anual médio EVA)emp - (Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,283	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	,383*
	Sig. (2-tailed)	,126	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	,038
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,050	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	,083
	Sig. (2-tailed)	,787	,005	,150	.	,418	,389	,653	,000	,653
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA)emp - (Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,167	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	,833*
	Sig. (2-tailed)	,368	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	,000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Medida EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,250	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	,017
	Sig. (2-tailed)	,177	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	,928
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,200	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	,033
	Sig. (2-tailed)	,280	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	,857
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,067	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	,100
	Sig. (2-tailed)	,719	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	,589
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA/CP)emp - (Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,100	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	1,000
	Sig. (2-tailed)	,589	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	.
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* indicates significant at the 0.01 level (2-tailed).

† indicates significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		REGR factor score 6 for analysis 1	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp / (Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp - (Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp / (EV/IC)sector	(EV/IC)emp / (EV/IC)conc
REGR factor score 6 for analysis 1	Correlation Coefficient	1,000	-,181	-,086	,165	,033	,231	,011	-,048	-,029
	Sig. (2-tailed)	.	,347	,656	,412	,870	,250	,956	,805	,882
	N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,181	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,200
	Sig. (2-tailed)	,347	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,299
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	-,086	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,219
	Sig. (2-tailed)	,656	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,255
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,165	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,582*
	Sig. (2-tailed)	,412	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,004
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp / (Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,033	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,451*
	Sig. (2-tailed)	,870	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,025
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,231	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,033
	Sig. (2-tailed)	,250	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,870
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp - (Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,011	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,055
	Sig. (2-tailed)	,956	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,784
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp / (EV/IC)sector	Correlation Coefficient	-,048	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,714*
	Sig. (2-tailed)	,805	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,000
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
(EV/IC)emp / (EV/IC)conc	Correlation Coefficient	-,029	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,882	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	.
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15

\* indicates significant at the 0.01 level (2-tailed).

† indicates significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-22

## Correlations

		Implementar programas de retenção para os clientes mais rentáveis	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Media EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
s tau_b	Implementar programas de retenção para os clientes mais rentáveis	Correlation Coefficient	1,000	-,126	,048	-,281	-,068	-,106	-,164	-,261
		Sig. (2-tailed)	.	,535	,812	,167	,739	,600	,418	,198
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	-,126	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*
		Sig. (2-tailed)	,535	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,048	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250
		Sig. (2-tailed)	,812	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177
		N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	-,281	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*
	Sig. (2-tailed)	,167	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,068	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,739	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Media EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,106	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,600	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,164	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,418	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,261	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,198	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,048	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	
	Sig. (2-tailed)	,812	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	

\*relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

. relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Implementar programas de retenção para os clientes mais rentáveis	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
tau_b	Implementar programas de retenção para os clientes mais rentáveis	Correlation Coefficient	1,000	-,204	-,272	,221	,221	,195	,013	-,204
		Sig. (2-tailed)	.	,339	,203	,320	,320	,380	,953	,339
		N	16	15	15	14	14	14	14	15
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,204	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371
		Sig. (2-tailed)	,339	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054
		N	15	15	15	14	14	14	14	15
	Crescimento capitalização_ emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	-,272	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*
		Sig. (2-tailed)	,203	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026
		N	15	15	15	14	14	14	14	15
	Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,221	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*
	Sig. (2-tailed)	,320	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,221	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,320	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,195	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	
	Sig. (2-tailed)	,380	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,013	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,953	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	-,204	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,339	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	-,159	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,457	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	

\*relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

. relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-23

## Correlations

		Personalizar produtos e serviços para os clientes mais rentáveis	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/ (Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp- (Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/ (EV/IC)sector	(EV/IC)emp/ (EV/IC)conc
tau_b	Personalizar produtos e serviços para os clientes mais rentáveis	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 -0,225 16	-0,225 1,000 15	0,101 0,659 14	0,043 0,850 14	0,389 0,089 14	0,130 0,570 14	-0,050 0,822 15	-0,050 0,822 15
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,225 0,910 15	1,000 -0,225 15	0,143 0,477 14	0,011 0,956 14	0,385 0,055 14	0,385 0,055 14	0,371 0,054 15	0,371 0,054 15
	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,000 1,000 15	0,829* 0,000 15	1,000 0,702 14	-0,055 0,784 14	0,451* 0,025 14	0,407* 0,043 14	0,429* 0,026 15	0,429* 0,026 15
	Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,101 0,659 14	0,143 0,477 14	1,000 0,702 14	0,648* 0,001 14	0,055 0,784 14	-0,121 0,547 14	0,495* 0,014 14	0,495* 0,014 14
	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,043 0,850 14	0,011 0,956 14	-0,055 0,784 14	1,000 0,001 14	-0,209 0,298 14	-0,253 0,208 14	0,407* 0,043 14	0,407* 0,043 14
	Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,389 0,089 14	0,385 0,055 14	0,451* 0,784 14	0,055 0,298 14	1,000 0,000 14	0,385 0,055 14	0,121 0,547 14	0,121 0,547 14
	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,130 0,570 14	0,385 0,055 14	0,407* 0,043 14	-0,121 0,547 14	-0,253 0,208 14	1,000 0,000 14	-0,011 0,956 14	-0,011 0,956 14
	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,050 0,822 15	0,371 0,054 15	0,429* 0,026 15	0,495* 0,014 14	0,407* 0,043 14	0,121 0,547 14	-0,011 0,956 14	1,000 0,000 15
	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,074 0,735 15	0,200 0,299 15	0,219 0,255 15	0,582* 0,004 14	0,451* 0,025 14	0,033 0,870 14	-0,055 0,784 14	0,714* 0,000 15

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Personalizar produtos e serviços para os clientes mais rentáveis	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp- (Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp- (Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp- (Crescimento do EVA/CP)conc
tau_b	Personalizar produtos e serviços para os clientes mais rentáveis	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 -0,063 16	-0,063 1,000 16	0,063 0,764 16	-0,042 0,841 16	-0,042 0,841 16	-0,168 0,423 16	-0,126 0,548 16	-0,021 0,920 16
	Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,063 0,764 16	1,000 -0,063 16	0,150 0,418 16	0,517* 0,005 16	0,033 0,857 16	0,250 0,177 16	0,233 0,207 16	0,633* 0,001 16
	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,063 0,764 16	0,150 0,418 16	1,000 -0,063 16	0,267 0,150 16	0,483* 0,009 16	0,167 0,368 16	0,217 0,242 16	0,250 0,177 16
	Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,042 0,841 16	0,517* 0,005 16	0,267 0,150 16	1,000 0,000 16	0,150 0,418 16	0,100 0,589 16	0,083 0,653 16	0,850* 0,000 16
	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,042 0,841 16	0,033 0,857 16	0,483* 0,009 16	0,150 0,418 16	1,000 0,000 16	0,150 0,418 16	0,167 0,368 16	0,167 0,368 16
	Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,168 0,423 16	0,250 0,177 16	0,167 0,368 16	0,100 0,589 16	1,000 0,000 16	0,750* 0,000 16	0,750* 0,000 16	0,183 0,322 16
	(Média EVA/CP)emp- (Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,126 0,548 16	0,233 0,207 16	0,217 0,242 16	0,083 0,653 16	0,167 0,368 16	0,750* 0,000 16	1,000 0,000 16	0,200 0,280 16
	Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0,021 0,920 16	0,633* 0,001 16	0,250 0,177 16	0,850* 0,000 16	0,167 0,368 16	0,183 0,322 16	0,200 0,280 16	1,000 0,000 16
	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,084 0,689 16	-0,033 0,857 16	0,383* 0,038 16	0,083 0,653 16	0,833* 0,000 16	0,017 0,928 16	0,033 0,857 16	0,100 0,589 16

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-24

## Correlations

		Orientar os recursos da força de vendas nos clientes mais rentáveis	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Medida EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	
tau_b	Orientar os recursos da força de vendas nos clientes mais rentáveis	Correlation Coefficient	1,000	,069	-,088	,049	,225	,108	,127	,049	,166
		Sig. (2-tailed)	.	,736	,664	,810	,268	,596	,531	,810	,413
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,069	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	-,033
		Sig. (2-tailed)	,736	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	,857
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,088	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	,383
		Sig. (2-tailed)	,664	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	,038
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,049	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	,083
	Sig. (2-tailed)	,810	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	,653	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,225	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	,833	
	Sig. (2-tailed)	,268	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Medida EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,108	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	,017	
	Sig. (2-tailed)	,596	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	,928	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,127	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	,033	
	Sig. (2-tailed)	,531	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	,857	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,049	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	,100	
	Sig. (2-tailed)	,810	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,166	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,413	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Orientar os recursos da força de vendas nos clientes mais rentáveis	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	
tau_b	Orientar os recursos da força de vendas nos clientes mais rentáveis	Correlation Coefficient	1,000	-,057	-,217	,143	,169	-,065	-,065	,011	,148
		Sig. (2-tailed)	.	,788	,307	,517	,443	,768	,768	,957	,485
		N	16	15	15	14	14	14	14	15	15
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	-,057	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,200
		Sig. (2-tailed)	,788	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,299
		N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	-,217	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,219
		Sig. (2-tailed)	,307	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,251
		N	15	15	15	14	14	14	14	15	15
	Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,143	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,58
	Sig. (2-tailed)	,517	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,00	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,169	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,45	
	Sig. (2-tailed)	,443	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,02	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	-,065	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,03	
	Sig. (2-tailed)	,768	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,87	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,065	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,0	
	Sig. (2-tailed)	,768	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,71	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,011	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,7	
	Sig. (2-tailed)	,957	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,0	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15	
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,148	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,0	
	Sig. (2-tailed)	,485	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	.	
	N	15	15	15	14	14	14	14	15	15	

relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations

		Segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamentos	Avaliar o valor dos clientes para a empresa	Monitorizar continuamente a evolução das necessidades, preferências e comportamento dos clientes	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamentos	Correlation Coefficient	1,000	,467*	,553*	,433*	-,020	,197	,079	,039	,000	,197	
	Sig. (2-tailed)		,040	,016	,034	,923	,334	,699	,847	1,000	,334	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Avaliar o valor dos clientes para a empresa	Correlation Coefficient	,467*	1,000	,545*	,177	-,052	,281	-,010	,281	,094	,218	
	Sig. (2-tailed)	,040		,019	,390	,801	,172	,960	,172	,649	,289	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Monitorizar continuamente a evolução das necessidades, preferências e comportamento dos clientes	Correlation Coefficient	,553*	,545*	1,000	,364	-,219	,198	,073	,177	,031	,218	
	Sig. (2-tailed)	,016	,019		,080	,250	,342	,726	,395	,881	,294	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,433*	,177	,364	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,034	,390	,080		,418	,005	,857	,177	,207	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio (EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,020	-,052	-,239	,150	1,000	-,267	,483*	,167	,217	,250	
	Sig. (2-tailed)	,923	,801	,250	,418		,150	,009	,368	,242	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,197	,281	,198	,517*	-,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,334	,172	,342	,005	,150		,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do (EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,079	-,010	,073	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,699	,960	,726	,857	,009	,418		,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,039	,281	,177	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,847	,172	,395	,177	,368	,589	,418		,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,000	,094	,031	-,233	-,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	1,000	,649	,881	,207	,242	,653	,368	,000		,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,197	,218	,218	,633*	-,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,334	,289	,294	,001	,177	,000	,368	,322	,280		
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do (EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,020	-,114	,031	-,033	-,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	
	Sig. (2-tailed)	,923	,578	,881	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

Correlations

		Segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamentos	Avaliar o valor dos clientes para a empresa	Monitorizar continuamente a evolução das necessidades, preferências e comportamento dos clientes	Crescimento capitalização emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	(EV/IC)emp/(EV/IC)conc
Segmentar clientes com base na informação das suas necessidades, preferências e comportamentos	Correlation Coefficient	1,000	,467*	,553*	,194	,034	,409	,277	,436*	,066	,126
	Sig. (2-tailed)		,040	,016	,361	,872	,064	,209	,048	,765	,554
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15
Avaliar o valor dos clientes para a empresa	Correlation Coefficient	,467*	1,000	,545*	,099	-,025	,191	,132	,073	,338	,149
	Sig. (2-tailed)	,040		,019	,648	,909	,398	,559	,745	,135	,493
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15
Monitorizar continuamente a evolução das necessidades, preferências e comportamento dos clientes	Correlation Coefficient	,553*	,545*	1,000	,050	-,025	,389	,187	,014	-,014	,223
	Sig. (2-tailed)	,016	,019		,822	,910	,089	,413	,950	,950	,310
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,194	,099	,050	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371
	Sig. (2-tailed)	,361	,648	,822		,000	,477	,956	,055	,055	,054
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,034	-,025	-,025	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	-,407*	,429*
	Sig. (2-tailed)	,872	,909	,910	,000		,702	,784	,025	,043	,026
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,409	,191	,389	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*
	Sig. (2-tailed)	,064	,398	,089	,477	,702		,001	,784	,547	,014
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Média do (M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,277	,132	,187	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*
	Sig. (2-tailed)	,209	,559	,413	,956	,784	,001		,298	,208	,043
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,436*	,073	,014	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121
	Sig. (2-tailed)	,048	,745	,950	,055	,025	,784	,298		,055	,547
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do (M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,066	,338	-,014	,385	-,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011
	Sig. (2-tailed)	,765	,135	,950	,055	,043	,547	,208	,055		,956
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,126	,149	,223	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000
	Sig. (2-tailed)	,554	,493	,310	,054	,026	,014	,043	,547	,956	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,194	,099	,273	,200	-,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*
	Sig. (2-tailed)	,361	,648	,215	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15

significant at the 0.05 level (2-tailed)

# OUTPUT-27



## Correlations

		Monitorizar continuamente a concorrência	Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento anual médio do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp/(Crescimento do M/B)conc	(EVA/IC)emp/(EVA/IC)sector	(EVA/IC)emp/(EVA/IC)conc
Monitorizar continuamente a concorrência	Correlation Coefficient	1,000	,813*	,633*	,476*	,522*	,129	-,052	,361	-,516*	,159	
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,024	,014	,556	,814	,099	,019	,453	
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	14	15
Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Correlation Coefficient	,813*	1,000	,744*	,614*	,683*	,000	-,210	-,550*	-,681*	,197	
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,004	,001	1,000	,340	,012	,002	,353	
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	14	15
Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Correlation Coefficient	,633*	,744*	1,000	,439*	,525*	,073	-,195	-,439*	-,390	,311	
	Sig. (2-tailed)	,004	,001		,033	,011	,732	,361	,040	,068	,132	
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	14	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,476*	,614*	,439*	1,000	,829*	,143	,011	-,385	-,385	,371	
	Sig. (2-tailed)	,024	,004	,033		,000	,477	,956	,055	,055	,054	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14	15
Crescimento anual médio do índice de mercado	Correlation Coefficient	,522*	,683*	,525*	,829*	1,000	,077	-,055	-,451*	-,407*	,429*	
	Sig. (2-tailed)	,014	,001	,011	,000		,702	,784	,025	,043	,026	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,129	,000	,073	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	
	Sig. (2-tailed)	,556	1,000	,732	,477	,702		,001	,784	,547	,014	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Média do (EVA)emp/(Média do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,052	-,210	-,195	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,814	,340	,361	,956	,784	,001		,298	,208	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,361	-,550*	-,439*	-,385	-,451*	,055	-,209	1,000	-,385	,121	
	Sig. (2-tailed)	,099	,012	,040	,055	,025	,784	,298		,055	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do (EVA)emp/(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,516*	-,681*	-,390	-,385	-,407*	-,121	-,253	-,385	1,000	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,019	,002	,068	,055	,043	,547	,208	,055		,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
EVA/IC)emp/(EVA/IC)sector	Correlation Coefficient	,159	,197	,311	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,453	,353	,132	,054	,026	,014	,043	,547	,956		
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14	15
EVA/IC)emp/(EVA/IC)conc	Correlation Coefficient	-,023	,035	,139	,200	,219	,582*	-,451*	,033	-,055	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,915	,870	,499	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14	15

## Correlations

		Monitorizar continuamente a concorrência	Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc
Monitorizar continuamente a concorrência	Correlation Coefficient	1,000	,813*	,633*	,161	-,020	,323	-,081	-,222	-,403*	-,242	
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,430	,921	,115	,693	,278	,049	,237	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Disseminar rapidamente informação sobre concorrência por toda a organização	Correlation Coefficient	,813*	1,000	,744*	,227	-,041	,475*	-,041	-,372	-,475*	,372	
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,267	,840	,020	,840	,069	,020	,069	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Responder rapidamente às acções da concorrência no mercado	Correlation Coefficient	,633*	,744*	1,000	,324	,019	,438*	,171	-,324	-,381	,381	
	Sig. (2-tailed)	,004	,001		,105	,924	,028	,390	,105	,056	,056	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,161	,227	,324	1,000	,150	,517*	,033	-,250	,233	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,430	,267	,105		,418	,005	,857	,177	,207	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio (EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,020	-,041	,019	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	
	Sig. (2-tailed)	,921	,840	,924	,418		,150	,009	,368	,242	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,323	,475*	,438*	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,115	,020	,028	,005	,150		,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do (EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,081	-,041	,171	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,693	,840	,390	,857	,009	,418		,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,222	-,372	-,324	,250	,167	,160	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,278	,069	,105	,177	,368	,589	,418		,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média (EVA/CP)emp-(Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,403*	-,475*	-,381	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,049	,020	,056	,207	,242	,653	,368	,000		,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,242	,372	,381	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,237	,069	,056	,001	,177	,000	,368	,322	,280		
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do (EVA)emp-(Crescimento do EVA)CP)conc	Correlation Coefficient	-,020	-,041	,171	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	
	Sig. (2-tailed)	,921	,840	,390	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* significant at the 0.01 level (2-tailed).

^ significant at the 0.05 level (2-tailed).

# OUTPUT-28

## Correlations

		Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing	Definir um plano, orçamento e controlo da actividade de marketing	Avallar e gerir a eficácia das acções de média nos segmentos alvo	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp / (Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp / (Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp / (EV/IC)sector	(EV/IC)emp / (EV/IC)conc	
tau_b	Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing	Correlation Coefficient	1,000	,653*	,674*	,336	,295	,192	,218	,346	,488*		
		Sig. (2-tailed)		,002	,002	,106	,179	,381	,321	,115	,019		
		N	16	16	16	15	14	14	14	14	14	15	
	Definir um plano, orçamento e controlo da actividade de marketing	Correlation Coefficient	,653*	1,000	,660*	,246	,204	,315	,240	,366	,289		
		Sig. (2-tailed)	,002		,002	,235	,326	,149	,272	,094	,163		
		N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	
	Avallar e gerir a eficácia das acções de média nos segmentos alvo	Correlation Coefficient	,674*	,660*	1,000	,182	,161	,391	,366	,013	,189	,461*	
		Sig. (2-tailed)	,002	,002		,380	,438	,073	,094	,954	,386	,026	
		N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	
	Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,336	,246	,182	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	
		Sig. (2-tailed)	,106	,235	,380		,000	,477	,956	,055	,055	,054	
		N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,336	,204	,161	,829*	1,000	,077	,055	,451*	,407*	,429*		
	Sig. (2-tailed)	,106	,326	,438	,000		,702	,784	,025	,043	,026		
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15		
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,295	,315	,391	,143	,077	1,000	,648*	,055	,121	,495*		
	Sig. (2-tailed)	,179	,149	,073	,477	,702		,001	,784	,547	,014		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
(Média do M/B)emp / (Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,192	,240	,366	,011	,055	,648*	1,000	,209	,253	,407*		
	Sig. (2-tailed)	,381	,272	,094	,956	,784	,001		,298	,208	,043		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,218	,240	,013	,385	,451*	,055	,209	1,000	,385	,121		
	Sig. (2-tailed)	,321	,272	,954	,055	,025	,784	,298		,055	,547		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
(Crescimento do M/B)emp / (Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	,346	,366	,189	,385	,407*	,121	,253	,385	1,000	,011		
	Sig. (2-tailed)	,115	,094	,386	,055	,043	,547	,208	,055		,956		
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
(EV/IC)emp / (EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,488*	,289	,461*	,371	,429*	,495*	,407*	,121	,011	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,019	,163	,026	,054	,026	,014	,043	,547	,956			
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15		
(EV/IC)emp / (EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,380	,268	,353	,200	,219	,582*	,451*	,033	,055	,714*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,068	,196	,088	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000		
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15		

\* relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

. relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing	Definir um plano, orçamento e controlo da actividade de marketing	Avallar e gerir a eficácia das acções de média nos segmentos alvo	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp / (Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp / (Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp / (Crescimento do EVA/CP)conc
tau_b	Melhorar o ciclo de desenvolvimento de campanhas e acções de marketing	Correlation Coefficient	1,000	,653*	,674*	,168	,093	,429*	,019	,037	,093	,410*
		Sig. (2-tailed)		,002	,002	,398	,638	,031	,925	,851	,638	,039
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Definir um plano, orçamento e controlo da actividade de marketing	Correlation Coefficient	,653*	1,000	,660*	,207	,094	,207	,113	,075	,132	,245
		Sig. (2-tailed)	,002		,002	,300	,638	,300	,572	,706	,510	,221
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Avallar e gerir a eficácia das acções de média nos segmentos alvo	Correlation Coefficient	,674*	,660*	1,000	,301	,019	,358	,075	,358	,094	,358
		Sig. (2-tailed)	,002	,002		,132	,925	,074	,706	,074	,638	,074
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,168	,207	,301	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*
		Sig. (2-tailed)	,398	,300	,132		,418	,005	,857	,177	,207	,001
		N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento anual médio EVA)emp / (Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	,093	,094	,019	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	
	Sig. (2-tailed)	,638	,638	,925	,418		,150	,009	,368	,242	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,429*	,207	,358	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,031	,300	,074	,005	,150		,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA)emp / (Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,019	,113	,075	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,925	,572	,706	,857	,009	,418		,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,037	,075	,358	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,851	,706	,074	,177	,368	,589	,418		,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Média EVA/CP)emp - (Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,093	,132	,094	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,638	,510	,638	,207	,242	,653	,368	,000		,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,410*	,245	,358	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,039	,221	,074	,001	,177	,000	,368	,322	,280		
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
(Crescimento do EVA/CP)emp / (Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,149	,075	,075	,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	
	Sig. (2-tailed)	,452	,706	,706	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

. is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Segmentar cliente com base na respectiva sensibilidade ao preço	Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido	Conceber pacotes de Produtos e Serviços que maximizem o lucro na venda	Crescimento capitalização_02-04	Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp / Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp / (Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp / (EV/IC)sector	(EV/IC)emp / (EV/IC)conc
Segmentar cliente com base na respectiva sensibilidade ao preço	Correlation Coefficient	1,000	,364	,550*	,065	,151	,301	,200	,125	-,175	,216	
	Sig. (2-tailed)		,093	,010	,756	,468	,165	,355	,563	,418	,299	
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	
Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido	Correlation Coefficient	,364	1,000	,327	,228	,119	-,124	-,247	,247	,222	-,033	
	Sig. (2-tailed)	,093		,122	,273	,566	,567	,252	,252	,302	,876	
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	
Conceber pacotes de Produtos e Serviços que maximizem o lucro na venda	Correlation Coefficient	,550*	,327	1,000	-,010	,031	,072	-,072	,192	,120	,093	
	Sig. (2-tailed)	,010	,122		,959	,879	,734	,734	,366	,572	,647	
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,065	,228	-,010	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	
	Sig. (2-tailed)	,756	,273	,959		,000	,477	,956	,055	,055	,054	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,151	,119	,031	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	
	Sig. (2-tailed)	,468	,566	,879	,000		,702	,784	,025	,043	,026	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,301	-,124	,072	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	
	Sig. (2-tailed)	,165	,567	,734	,477	,702		,001	,784	,547	,014	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Média do M/B)emp / (Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,200	-,247	-,072	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	
	Sig. (2-tailed)	,355	,252	,734	,956	,784	,001		,298	,208	,043	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,125	,247	,192	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	
	Sig. (2-tailed)	,563	,252	,366	,055	,025	,784	,298		,055	,547	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(Crescimento do M/B)emp / (Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,175	,222	,120	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,418	,302	,572	,055	,043	,547	,208	,055		,956	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
(EV/IC)emp / (EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,216	-,033	,093	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,299	,876	,647	,054	,026	,014	,043	,547	,956		
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	
(EV/IC)emp / (EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,108	-,206	,093	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	
	Sig. (2-tailed)	,604	,322	,647	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	

on is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Segmentar cliente com base na respectiva sensibilidade ao preço	Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido	Conceber pacotes de Produtos e Serviços que maximizem o lucro na venda	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp / (Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp / (Crescimento do EVA)conc	Media EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp / (Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp / (Crescimento do EVA/CP)conc
Segmentar cliente com base na respectiva sensibilidade ao preço	Correlation Coefficient	1,000	,364	,550*	,019	-,076	-,019	,000	-,057	,019	,019	
	Sig. (2-tailed)		,093	,010	,924	,704	,924	1,000	,776	,924	,924	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Desenhar os produtos e respectivo posicionamento garantindo a maximização do potencial do preço definido	Correlation Coefficient	,364	1,000	,327	-,178	-,140	,084	-,103	-,421*	-,421*	,009	
	Sig. (2-tailed)	,093		,122	,371	,480	,672	,605	,034	,034	,962	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Conceber pacotes de produtos e Serviços que maximizem o lucro na venda	Correlation Coefficient	,550*	,327	1,000	,027	,045	,118	,045	-,045	,064	,118	
	Sig. (2-tailed)	,010	,122		,890	,817	,547	,817	,817	,746	,547	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,019	-,178	,027	1,000	,150	-,517*	,033	,250	,233	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,924	,371	,890		,418	,005	,857	,177	,207	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento anual médio (EVA)emp / (Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,076	-,140	,045	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	
	Sig. (2-tailed)	,704	,480	,817	,418		,150	,009	,368	,242	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	-,019	,084	,118	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,924	,672	,547	,005	,150		,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do (EVA)emp / (Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,000	-,103	,045	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	1,000	,605	,817	,857	,009	,418		,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,057	-,421*	-,045	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,776	,034	,817	,177	,368	,589	,418		,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média (EVA/CP)emp / Média (EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,019	-,421*	,064	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,924	,034	,746	,207	,242	,653	,368	,000		,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,019	,009	,118	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,924	,962	,547	,001	,177	,000	,368	,322	,260		
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Crescimento do (EVA)emp / (Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	,133	,047	,136	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,013	,100	
	Sig. (2-tailed)	,507	,814	,487	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

on is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Conceber ofertas inovadoras	Lançar novos produtos e serviços por ano	Desenvolver produtos e serviços rentáveis	Crescimento anual médio EVA_02-04	(Crescimento anual médio EVA)emp- (Crescimento anual médio EVA)conc	Crescimento do EVA_02-04	(Crescimento do EVA)emp- (Crescimento do EVA)conc	Média EVA/CP_02-04	(Média EVA/CP)emp- (Média EVA/CP)conc	Crescimento do EVA/CP_02-04	(Crescimento do EVA/CP)emp- (Crescimento do EVA/CP)conc
Conceber ofertas inovadoras	Correlation Coefficient	1,000	,622*	,703*	,385	-,192	,115	-,058	-,058	-,019	,212	
	Sig. (2-tailed)	.	,004	,001	,056	,339	,566	,774	,774	,924	,292	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Lançar novos produtos e serviços por ano	Correlation Coefficient	,622*	1,000	,646*	,402*	,091	,310	,110	-,164	-,073	,274	
	Sig. (2-tailed)	,004	.	,002	,041	,642	,114	,577	,403	,710	,163	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Desenvolver produtos e serviços rentáveis	Correlation Coefficient	,703*	,646*	1,000	,476*	-,019	,133	,152	,152	,152	,209	
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	.	,018	,924	,507	,448	,448	,448	,297	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento anual médio EVA_02-04	Correlation Coefficient	,385	,402*	,476*	1,000	,150	,517*	,033	,250	,233	,633*	
	Sig. (2-tailed)	,056	,041	,018	.	,418	,005	,857	,177	,207	,001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento anual médio EVA)emp-(Crescimento anual médio EVA)conc	Correlation Coefficient	-,192	,091	-,019	,150	1,000	,267	,483*	,167	,217	,250	
	Sig. (2-tailed)	,339	,642	,924	,418	.	,150	,009	,368	,242	,177	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA_02-04	Correlation Coefficient	,115	,310	,133	,517*	,267	1,000	,150	,100	,083	,850*	
	Sig. (2-tailed)	,566	,114	,507	,005	,150	.	,418	,589	,653	,000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA)emp-(Crescimento do EVA)conc	Correlation Coefficient	-,058	,110	,152	,033	,483*	,150	1,000	,150	,167	,167	
	Sig. (2-tailed)	,774	,577	,448	,857	,009	,418	.	,418	,368	,368	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Média EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	-,058	-,164	,152	,250	,167	,100	,150	1,000	,750*	,183	
	Sig. (2-tailed)	,774	,403	,448	,177	,368	,589	,418	.	,000	,322	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Média EVA/CP)emp- (Média EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	-,019	-,073	,152	,233	,217	,083	,167	,750*	1,000	,200	
	Sig. (2-tailed)	,924	,710	,448	,207	,242	,653	,368	,000	.	,280	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Crescimento do EVA/CP_02-04	Correlation Coefficient	,212	,274	,209	,633*	,250	,850*	,167	,183	,200	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,292	,163	,297	,001	,177	,000	,368	,322	,280	.	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(Crescimento do EVA/CP)emp-(Crescimento do EVA/CP)conc	Correlation Coefficient	,000	,128	,133	-,033	,383*	,083	,833*	,017	,033	,100	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	,515	,507	,857	,038	,653	,000	,928	,857	,589	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

† is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Conceber ofertas inovadoras	Lançar novos produtos e serviços por ano	Desenvolver produtos e serviços rentáveis	Crescimento anual médio EVA_02-04	Crescimento capitalização emp - Crescimento do índice de mercado	Média do M/B_02-04	(Média do M/B)emp/ (Média do M/B)conc	Crescimento do M/B_02-04	(Crescimento do M/B)emp- (Crescimento do M/B)conc	(EV/IC)emp/ (EV/IC)sector	(EV/IC)emp/ (EV/IC)conc
Conceber ofertas inovadoras	Correlation Coefficient	1,000	,622*	,703*	,206	,076	,476*	-,276	-,200	-,125	,249	,314
	Sig. (2-tailed)	.	,004	,001	,322	,715	,028	,203	,354	,562	,230	,136
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Lançar novos produtos e serviços por ano	Correlation Coefficient	,622*	1,000	,646*	,383	,259	,370	,131	,585*	,084	,279	,275
	Sig. (2-tailed)	,004	.	,002	,060	,203	,080	,535	,006	,693	,170	,176
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Desenvolver produtos e serviços rentáveis	Correlation Coefficient	,703*	,646*	1,000	,086	,065	,642*	,544*	,222	-,148	,345	,491
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	.	,678	,756	,003	,012	,302	,492	,097	,01
	N	16	16	16	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_02-04	Correlation Coefficient	,206	,383	,086	1,000	,829*	,143	,011	,385	,385	,371	,20
	Sig. (2-tailed)	,322	,060	,678	.	,000	,477	,956	,055	,055	,054	,29
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Crescimento capitalização_emp - Crescimento do índice de mercado	Correlation Coefficient	,076	,259	,065	,829*	1,000	,077	-,055	,451*	,407*	,429*	,21
	Sig. (2-tailed)	,715	,203	,756	,000	.	,702	,784	,025	,043	,026	,25
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	15
Média do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,476*	,370	,642*	,143	,077	1,000	,648*	,055	-,121	,495*	,58
	Sig. (2-tailed)	,028	,080	,003	,477	,702	.	,001	,784	,547	,014	,06
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Média do M/B)emp/(Média do M/B)conc	Correlation Coefficient	,276	,131	,544*	,011	-,055	,648*	1,000	-,209	-,253	,407*	,41
	Sig. (2-tailed)	,203	,535	,012	,956	,784	,001	.	,298	,208	,043	,01
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Crescimento do M/B_02-04	Correlation Coefficient	,200	,585*	,222	,385	,451*	,055	-,209	1,000	,385	,121	,0
	Sig. (2-tailed)	,354	,006	,302	,055	,025	,784	,298	.	,055	,547	,8
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(Crescimento do M/B)emp-(Crescimento do M/B)conc	Correlation Coefficient	-,125	,084	-,148	,385	,407*	-,121	-,253	,385	1,000	-,011	-,0
	Sig. (2-tailed)	,562	,693	,492	,055	,043	,547	,208	,055	.	,956	,7
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
(EV/IC)emp/(EV/IC)sector	Correlation Coefficient	,249	,279	,345	,371	,429*	,495*	,407*	,121	-,011	1,000	,7
	Sig. (2-tailed)	,230	,170	,097	,054	,026	,014	,043	,547	,956	.	,0
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	15
(EV/IC)emp/(EV/IC)conc	Correlation Coefficient	,314	,279	,496*	,200	,219	,582*	,451*	,033	-,055	,714*	1,0
	Sig. (2-tailed)	,130	,170	,017	,299	,255	,004	,025	,870	,784	,000	
	N	15	15	15	15	15	14	14	14	14	15	15

\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

† is significant at the 0.05 level (2-tailed).