Deloitte.

Marketing beyond
Os frutos do marketing no futuro

Índice

05 Sumário executivo

08 Preâmbulo

09 Concentrado de tendências

10 Tendências de mercado

22 Tendências de marketing: o papel

36 Tendências de marketing: as ferramentas

52 Tendências de marketing: a execução

60 Tendências de marketing: o perfil

64 Suplemento de vitaminas

68 Nota técnica

72 Inspirações

75 Anexo

97 Índice remissivo

Marketing beyond
Os frutos do marketing no futuro

STEERING COMMITTEE

António Pires de Lima
Unicer

Carlos Galamba de Oliveira
Consultor Externo

Domingo Soares de Oliveira
Sport Lisboa e Benfica

Joaquim Goes
Banco Espírito Santo

Jorge Magalhães Correia
Fidelidade-Mundial

Jorge Marrão
Deloitte

José Carlos Pinto Coelho
Confederação do Turismo Português

José Manuel Veríssimo
ISEG

Luís Mesquita Dias
Vitacress

Luís Paixão Martins
LPM

Marcos Baptista
CTT

Pedro Leitão
Deloitte

Pedro Norton
Impresa

EQUIPA TÉCNICA
Deloitte

Jorge Marrão

Pedro Leitão

Rita Romão

Rita Augusto

Miguel Herédia

Marcos Cardeira

Gonçalo Morais

João Vale

CONTACTOS

ptmarketingbeyond@deloitte.pt

Tlf: 210 422 500

www.deloitte.com/pt (em "Iniciativas")

Sumário executivo

Antever tendências empresariais e de marketing para esta década que agora se iniciou, no preciso momento em que o Mundo e Portugal vivem os efeitos da maior crise financeira e económica dos últimos 80 anos, não é um exercício fácil. Num mundo onde domina a volatilidade e a instabilidade, como apontar tendências seguras e fazer previsões credíveis? Apesar da dificuldade os empresários e gestores aderiram ao desafio lançado pela Deloitte.

Sem surpresa surge a obsessão ambiental e a força das redes sociais como principal tendência colectiva a moldar os negócios e oportunidades empresariais e um consumidor mais exigente, procurando marcas que consigam criar relações de intimidade e cumplicidade. Na sua ausência é o *value for money* que se impõe, uma categoria onde provavelmente cabe já muita da oferta das chamadas marcas da distribuição.

As empresas tendem crescentemente a assegurar a sua sustentabilidade numa íntima relação com os seus consumidores e, principalmente, os seus clientes que influenciam decisivamente o desenho dos seus modelos de negócio: o marketing é sentido como a actividade central da empresa e determina a inovação, que se quer mais rápida para produtos com um ciclo de vida que se esgota mais depressa. A intimidade com consumidores pressupõe modelos de segmentação que valorizem aspectos comportamentais e psicográficos e o crescente acesso a canais de venda que têm na internet e nas novas tecnologias a sua origem. O marketing só é eficaz em estreita interacção com a área comercial e as outras áreas da empresa. Em suma: o sucesso, na década que agora vivemos, assenta em equipas excepcionais.

António Pires de Lima
Presidente do *Steering Committee*

"(...) o marketing é sentido como a actividade central da empresa e determina a inovação, que se quer mais rápida (...)"

No news, good news?

Steering insights

A palavra "marketing" está bem presente no vocabulário de gestores, estudantes e do público em geral. Uma simples pesquisa no Google prova este fenómeno: 481.000.000 resultados, mais do que a soma dos resultados das palavras "Wikipedia" (271.000.000) e "Coca-Cola" (41.400.000). O termo já não é segredo para (quase) ninguém. No entanto, a prática desta disciplina é um mistério para muitos e revela-se um verdadeiro quebra-cabeças para os *marketeers*. Trata-se de descobrir e responder aos desejos mais ocultos do consumidor/comprador e, se possível, antevê-los, para melhor comunicar com todos. O presente estudo resulta de um desafio lançado aos administradores e directores de marketing das maiores empresas em Portugal para partilharem a sua opinião sobre o que será o marketing na década que agora se inicia: conhecer as grandes tendências que afectam a vida empresarial e, em particular, o marketing; o papel do marketing na organização; ferramentas utilizadas no desempenho da função; execução, implementação e necessidades da função de marketing e o perfil do marketing na organização.

As conclusões deste estudo, mais do que uma fórmula mágica para o sucesso, levantam um conjunto de questões a que as empresas deverão procurar responder. Com efeito, os resultados apresentados não são disruptivos. Antes se encontram em linha com o que tem sido amplamente divulgado. Esta constatação leva-nos a questionar se *no news* são, efectivamente, *good news*. Estaremos perfeitamente cientes do que os nossos clientes procuram ou teremos já aceite as respostas dadas por alguns e repetidas por muitos? Será a sintonia de respostas um sinal de que tudo está amplamente esclarecido ou de que ainda há muito espaço para reflectir? O grande desafio para a década 2010-2020: escolher a evolução na continuidade ou introduzir elementos mais disruptivos para antecipar as grandes tendências.

> "(...) escolher a evolução na continuidade ou introduzir elementos mais disruptivos (...)"

Jorge Marrão
Membro do *Steering Committee*

Prêambulo

Agitar antes de beber

As conclusões apresentadas resultam do tratamento global das respostas dadas por administradores e directores de primeira linha, ligados à função de marketing e vendas. Nos casos em que as respostas foram díspares, entre os cargos de administração/direcção e entre empresas de diferentes sectores de actividade, optou-se por apresentá-las de forma separada. Todas as análises são da responsabilidade da equipa da Deloitte e foram validadas pelo *Steering Committee*.

As empresas foram agrupadas em nove sectores de actividade, designadamente:

- Aviação e Transportes
- Imobiliário
- Indústria
- Recursos Energéticos
- Retalho e Prestação de Serviços
- Saúde
- Serviços Financeiros
- Tecnologia, Media e Telecomunicações
- Outros

O estudo "Marketing Beyond" foi preparado pela equipa da Deloitte e coordenado pelos membros do *Steering Committee*. Foi enviado um questionário às 1.000 maiores empresas a operar em Portugal, de acordo com a listagem da COFACE de 2008, tendo recebido 88 inquéritos. Destes, 50% são de empresas que estão no Top 250 nacional, 65% operam nos sectores de Retalho e Prestação de Serviços, Indústria, Serviços Financeiros, Tecnologia, Media e Telecomunicações.

No Anexo, encontra-se o detalhe das actividades que pertencem a cada um destes sectores, de acordo com a classificação CAE – Código de Actividade Económica.

Concentrado de tendências

Verde está na moda P.12
Qual é o meu ganho? P.13
Único é a palavra-chave P.14
Onde está o dinheiro? P.15
Mais produtos P.16
Marketing e a crise P.17
Bucha e estica P.18
Único não low-cost P.20
Marketing é promovido P.24
O cliente em ascensão P.26
Mais marketing no negócio P.29
Equipa ou grupo? P.30
Um segredo desvendado P.32
PMI - Pessoas Muito Importantes P.34
Egocliente P.38
Analistas de comporta-mentos P.39
Nada de novo P.40
Depende onde se compra P.41
Um-para-um P.43
Clique aqui para saber mais P.45
Somos o que sabemos P.47
No ponto certo P.48
VC = Produto + Pessoas + Informação P.49
No momento certo P.54
Um bem precioso P.55
Quanto mais se ganha, mais se gasta P.56
Uma disciplina rigorosa P.57
Maiores e melhores P.62
Consumir antes de ... P.63
Suplemento de vitaminas P.64

Tendências de mercado: grandes tendências que afectam a vida empresarial e o marketing

Steering insights

Sempre que falamos em tendências de mercado corremos o risco de cair em lugares comuns como, a cada vez maior informação dos clientes, ou a menor disponibilidade temporal dos mesmos. Essas são tendências que, quanto a mim, há muito fizeram justiça a quem as antecipou. Em matéria de mercado, e tendo como pano de fundo a realidade actual das empresas e dos clientes, acredito que, o que vai fazer a diferença é a forma como as empresas se relacionam com os seus clientes no sentido de lhes facilitar a sua vida e de os fazer mais felizes. São coisas simples, mas que todos, cada vez mais apreciamos. Assim, variáveis como a **simplicidade** e a **inovação** são factores que cada vez mais vão fazer os clientes criar uma relação de longo prazo com a marca.

Ainda no enquadramento sócio-económico, vectores que promovam a autonomia dos clientes e a sua auto-suficiência na operação serão também catalisadores de uma relação. E aqui incluímos claro, todos os conceitos de venda "chave na mão" com *self-explanatory packages* e vendas em regime "help-yourself".

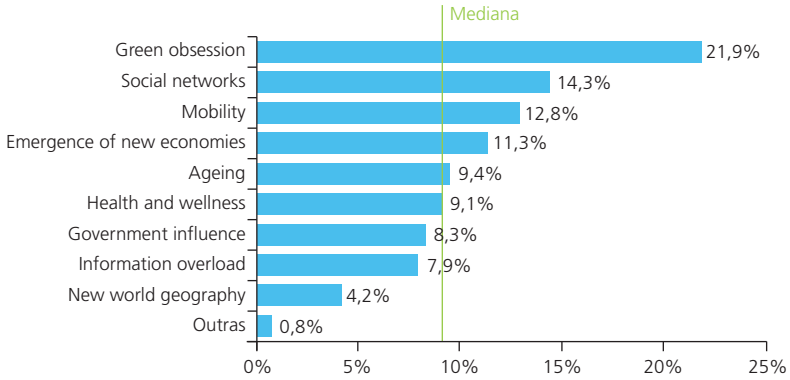
E é através de afinidades que finalmente vamos poder pôr fim ao regime ditatorial dos segmentos, A, B, C1… que englobam os clientes em *clusters* fechados com menus de apetências pré-definidos. Já não é novidade a democratização dos bens de luxo nem o lançamento de opções *gourmet* nos produtos de primeira necessidade. A vida são momentos pré-conhecidos ou latentes, no marketing tem de estar a capacidade de exploração dos mesmos.

Jorge Magalhães Correia
Membro do *Steering Committee*

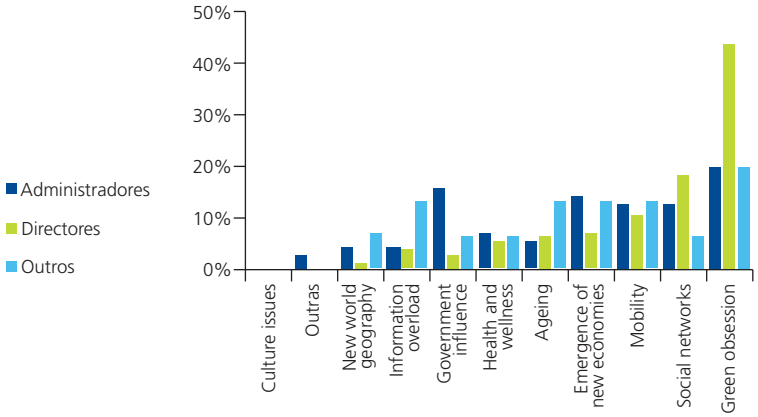
"(…) o que vai fazer a diferença é a forma como as empresas se relacionam com os seus clientes no sentido de lhes facilitar a sua vida e de os fazer mais felizes."

Tendências sociais

G1) *Ranking* tendências sociais, análise global



G2) *Ranking* tendências sociais, análise por cargo



Challenge box

Como demonstrar o alinhamento com o pensamento *green* dos consumidores?

Como maximizar o potencial das redes sociais?

Verde está na moda

O grande objectivo da questão é diagnosticar, do ponto de vista das empresas, as principais opções da sociedade, isto é, quais os novos valores, hábitos de consumo e comportamentos para o futuro. Na opinião das empresas, a sociedade está preocupada com o aquecimento global, com o desgaste de recursos e, em última instância, com o mundo que as gerações futuras vão herdar: a ***green obsession*** é a principal tendência da sociedade, com 21,9% das respostas. Esta tendência é particularmente relevante para as empresas com uma estratégia de desenvolvimento de *overall cost leadership*, uma vez que 92% destas empresas a seleccionaram como uma das três tendências sociais para a próxima década. Consequentemente, os consumidores esperam que as empresas estejam alinhadas com esta tendência e procuram sinais evidentes desta preocupação como, por exemplo, a utilização de energias renováveis ou de materiais recicláveis. A segunda grande tendência são as **redes sociais**, um fenómeno que tem vindo a crescer a uma velocidade exponencial (Portugal é o 3º país europeu com maior penetração nas redes sociais*). São ainda poucas as empresas que aproveitam o seu potencial máximo, principalmente no que toca ao marketing de serviços. A **mobilidade** e a **emergência de novas economias** são a terceira e quarta tendência, respectivamente. Esta última, revela-se pouco importante para empresas centradas no B2C (82% não seleccionou esta tendência), enquanto que 58% das empresas B2B seleccionou esta variável como relevante. Quando se analisam as respostas por cargo, concluímos que os directores de primeira linha são mais focados na selecção das tendências sociais: 44% responderam *green obsession*, face a 20% dos administradores, onde há uma maior dispersão das respostas.

* Fonte: Comscore, 2009.

Tendências individuais

Qual é o meu ganho?

Quando questionados sobre a forma como os consumidores irão efectuar as suas escolhas, as respostas das empresas dividem-se entre ***value for money*** (28,8%) e ***brand commitment*** (21,2%). À pergunta "what's in it for me" os consumidores responderão: "value for money". Às empresas é colocado o desafio de responder inequivocamente a esta exigência, assim como ao ***brand commitment*** – sentimento de pertença à marca – o que implica um trabalho mais aprofundado de diferenciação, comunicação e de criação de experiências. O objectivo deverá ser tornar o mais claro possível o que os produtos ou serviços irão oferecer aos seus consumidores.

Numa era em que o relógio anda mais depressa, as **transacções mais rápidas** são a terceira tendência identificada (18,9%), seguida do **aumento da experiência em comunidade** (18,6%), a qual está alinhada com a tendência do crescimento das redes sociais[1].

1) *Vide* gráfico G1.

Challenge box

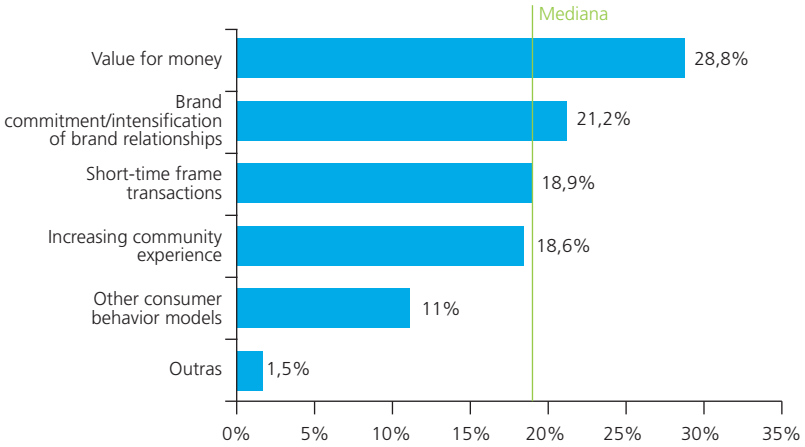
Como tornar claro o posicionamento da marca e as mais-valias para o consumidor?

Que alterações terão de ser levadas a cabo nos processos para possibilitar transacções mais rápidas?

"The value decade is upon us. If you can't sell a top quality product at the world's lowest price, you're going to be out of the game."

Jack Welch

G3) *Ranking* tendências individuais, análise global

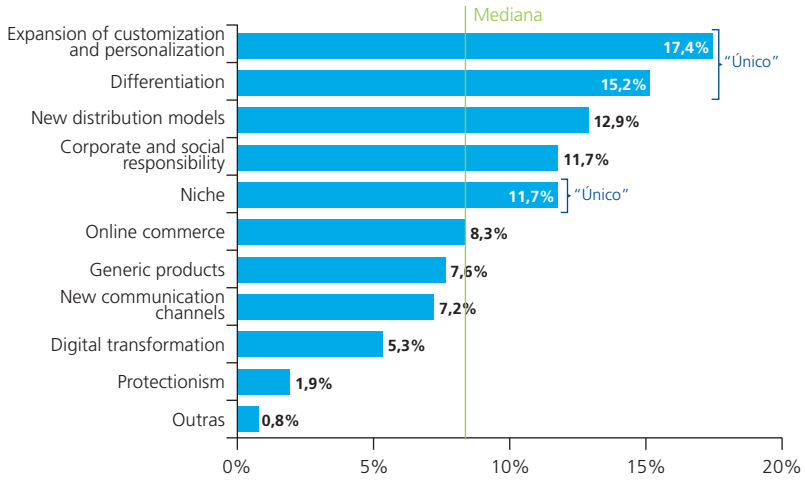


Tendências empresariais

"Ideas are a commodity. Execution of them is not."

Michael Dell

G4) *Ranking* tendências empresariais, análise global



Único é a palavra-chave

No futuro, as empresas estarão preocupadas com o "único": **maior personalização** (17,4%), **diferenciação** (15,2%) e **nicho** (11,7%), concentram mais de 44% das respostas. Este poderá ser um indício do aparecimento de modelos de negócio baseados na personalização de produtos e serviços e numa abordagem por nichos de mercado, em oposição a uma abordagem *mass market*.
Também os modelos de distribuição poderão sofrer alterações: ***new distribution models*** (12,9%) está em terceiro no *ranking*. Esta tendência está em linha com outras também identificadas neste estudo, nomeadamente: transacções mais rápidas[1], aumento da utilização das redes sociais e das comunidades online[2] e alterações nos canais de venda[3].
Em quarto lugar, surge a responsabilidade social e corporativa (11,7%). Embora esta última não seja novidade no panorama empresarial, a sua classificação no *ranking* vem realçar o papel que este factor continuará a desempenhar na década 2010-2020.
Da análise bivariada dos dados, constata-se igualmente que a tendência ***generic products*** tem menos influência para as empresas com uma estratégia *differentiated focus* e que a **responsabilidade social** e o ***online commerce*** são mais importantes para as primeiras linhas do que para administradores.

Challenge box

Que alterações devem ser efectuadas ao modelo de negócio para dar resposta à diferenciação?

Qual o modelo de distribuição ideal face às novas tendências?

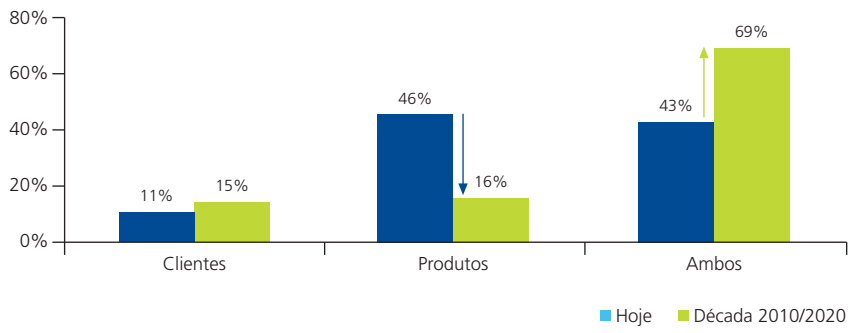
1) *Vide* gráfico G3
2) *Vide* gráfico G1
3) *Vide* gráfico G28

Rentabilidade da organização

Onde está o dinheiro?
Enquanto 46% das organizações que responderam afirmam que hoje o foco da rentabilidade da organização está centrado nos produtos, nos próximos anos será dada maior atenção tanto à **rentabilidade dos produtos como dos clientes** (69%). Uma das razões que poderá levar a esta alteração é o investimento efectuado pelas empresas para conhecer melhor cada um dos seus clientes. Só com um conhecimento profundo da rentabilidade do consumidor é possível levar a cabo um modelo de negócio baseado na diferenciação e nos segmentos--nicho. Um dos resultados desta tendência poderá ser uma diferenciação de preços mais detalhada, de acordo com cada um dos segmentos-alvo, a par de um maior investimento na retenção de clientes.

> "The only profit center is the customer."
>
> Peter Drucker

G5) Foco da rentabilidade da organização, análise global



Challenge box

Como aumentar a rentabilidade da empresa sem alterar os custos de produção?

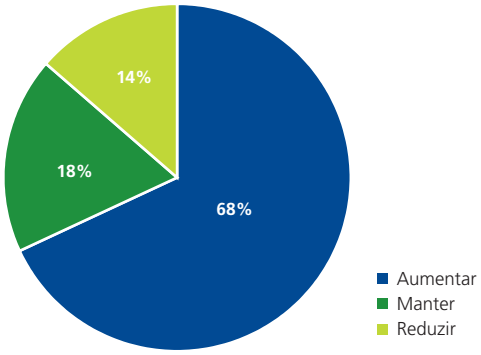
Investimento na retenção de clientes vs captação de clientes.

Evolução da oferta na década 2010-2020

"A product is not a product unless it sells. Otherwise it is merely a museum piece."

Theodore Levitt

G6) Oferta de produtos/serviços na década 2010-2020, análise global



Mais produtos

É convicção de 68% das empresas que responderam que **a oferta de produtos/serviços irá aumentar**. Perante esta afirmação, colocam-se as seguintes questões: Como vai crescer a oferta e a quem é dirigida? A aposta será na diversificação dos produtos de gamas já existentes ou na criação de novos produtos? E quem será o *target* desta nova oferta: clientes actuais ou novos clientes? Enquanto na opção da diversificação as empresas irão investir mais nos seus clientes actuais, satisfazendo necessidades identificadas ou refinando uma gama de produtos à imagem dos seus clientes, na segunda hipótese, os esforços serão voltados para estudar novos mercados e identificar as suas necessidades, com o objectivo de criar produtos que os captem. Em qualquer um dos casos, parece ser fundamental a utilização correcta e efectiva de ferramentas de *intelligence* como forma de evitar investimentos desnecessários e apostar na criação de experiências (obviando produtos simples), e não apenas de produtos, como forma de aumentar a probabilidade de ganhos elevados.

Challenge box

Qual a estratégia de expansão de produtos mais adequada: novas gamas de produtos ou maior diversidade de produtos dentro da mesma gama?

Qual a fiabilidade das ferramentas de *intelligence* utilizadas para identificação de novas necessidades?

Como associar uma experiência aos produtos/serviços?

Impactes na função de marketing

Marketing e a crise

Qual o impacte dos novos modelos de distribuição e da actual crise económica na função de marketing?

A estratégia *go-to-market* é suportada em alguns canais de distribuição bem conhecidos. Todavia, a evolução tecnológica, a valorização do factor tempo e o aumento da concorrência, permitem a existência de uma diversidade de caminhos entre o produtor e o consumidor, nomeadamente representantes de vendas, parcerias com grandes distribuidores, *franchisings*, *telemarketing* e internet. Há opções para todos os propósitos.

Por outro lado, a crise económica veio exigir maior rigor na gestão de recursos da empresa, maior capacidade de negociação com os parceiros de negócios e uma comunicação mais clara para o consumidor. Para além dos novos hábitos de consumo, o consumidor é mais exigente e tem menos poder de compra.

Perante este cenário, os participantes neste estudo responderam que devem ser tomadas as seguintes medidas[1]:

> "The greatest change will be in distribution channels, not in new methods of production or consumption."
>
> Peter Drucker

- Rever estratégias de venda e de aproximação aos consumidores, de forma a incorporar os novos modelos de distribuição;
- Implementar uma abordagem multi-canal para garantir uma maior proximidade com os consumidores;
- Apostar na personalização e diferenciação, através da criação de produtos direccionados a nichos de mercado;
- Desenvolver e/ou adquirir novas estratégias e ferramentas que permitam uma adaptação bem sucedida às novas condições de mercado;
- Aumentar a eficiência, uma vez que apesar de se prever um aumento do orçamento global de marketing, o orçamento disponível por acção poderá ser inferior, o que aumenta a pressão para resultados. Foram sugeridas algumas formas para aumentar a eficiência, nomeadamente a revisão dos objectivos e dos métodos utilizados, uma maior exigência na escolha das campanhas a implementar e um maior rigor na definição dos produtos e serviços apresentados aos consumidores.

Challenge box

How much is enough? Qual a resposta ideal para o meu negócio – maior amplitude de mercado ou maior controlo da forma como o produto chega ao consumidor?

Como adequar os canais de distribuição a cada segmento de mercado, de forma a maximizar as margens?

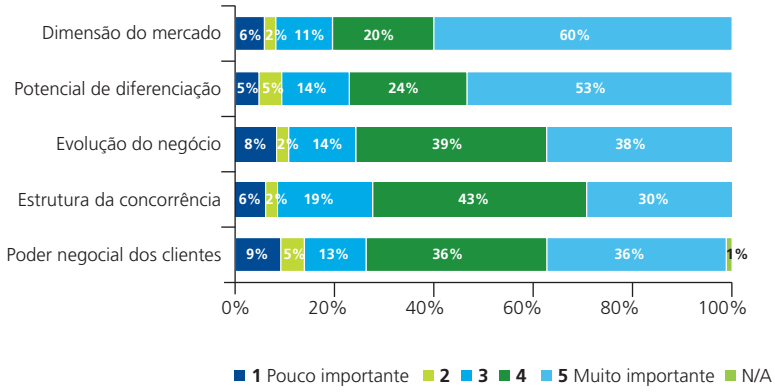
1) As questões 4 e 5 do questionário eram de resposta aberta. Todas as respostas foram agrupadas para garantir representatividade.

Factores mais relevantes para a organização

Bucha e estica

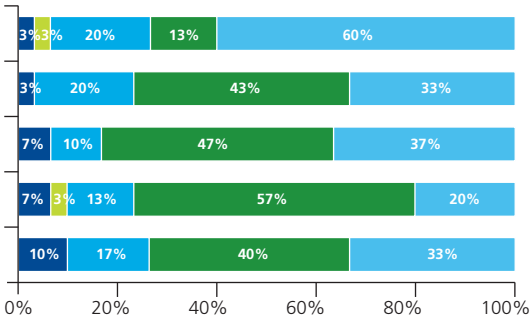
De entre as dez opções apresentadas, a dimensão de mercado (80%) e o potencial de diferenciação (77%) são os factores que as organizações têm de ter em consideração (maior percentagem de classificações 4 e 5), seguidas da evolução do negócio, da estrutura da concorrência e do poder negocial dos clientes. **O segredo pode, então, estar em trabalhar um mercado com uma dimensão significativa, mas de forma diferenciada.**
Entre os factores menos importantes ficaram, por ordem decrescente, o clima sociopolítico, a estabilidade da concorrência, a capacidade anti-cíclica, o poder negocial dos fornecedores e a sazonalidade.
Nos segmentos analisados em detalhe por sector (*vide* gráfico G8), evidenciam-se algumas características inerentes aos próprios sectores. No retalho e prestação de serviços, a evolução do negócio e a estrutura da concorrência são os dois principais factores, devido à natureza competitiva e ao foco no cliente final. Nos serviços financeiros, a natureza competitiva e a volatilidade assumem um papel preponderante. Em quarto lugar do *ranking*, em *ex-aequo* estão, o potencial de diferenciação, a estrutura da concorrência, a estabilidade da concorrência e o clima sociopolítico. Já no sector Indústria, a dimensão do mercado assume uma relevância bastante significativa (93% de classificações 4 e 5), seguido do poder negocial dos clientes (84%). Esta conclusão pode resultar de um negócio muito assente em economias de escala e com elevada pressão nas margens.
Para as empresas de *overall cost leadership*, a estrutura da concorrência é um factor particularmente relevante para a actividade da organização.

G7) *Ranking* de importância dos factores, análise global



G8) *Ranking* de importância dos factores, análise por sector

G8.1) Retalho e Prestação de Serviços



Fazendo uma análise de factores, torna-se possível identificar correlações entre as variáveis seleccionadas pelos respondentes. Estes agrupam os dez factores enunciados em três tipos:

- Factores de crescimento: dimensão do mercado, evolução do negócio, potencial de diferenciação e clima sociopolítico;
- Atractividade do mercado: estrutura da concorrência, estabilidade da concorrência, poder negocial dos clientes e poder negocial dos fornecedores;
- Factores cíclicos: sazonalidade e capacidade anti-cíclica.

Analisando as respostas, pode concluir-se que o grupo de variáveis com maior importância para as empresas é o que está relacionado com o potencial de crescimento e, em segundo lugar, com a atractividade do mercado.

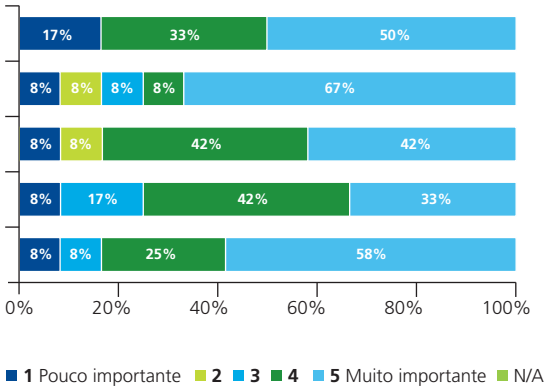
Análise factorial I

Variável	Grupo	Média
Dimensão de mercado	Factores de crescimento	4,01
Evolução do negócio		
Potencial de diferenciação		
Clima sociopolítico		
Estrutura da concorrência	Atractividade do mercado	3,60
Estabilidade da concorrência		
Poder negocial dos clientes		
Poder negocial dos fornecedores		
Sazonalidade	Factores cíclicos	2,84
Capacidade anti-cíclica		

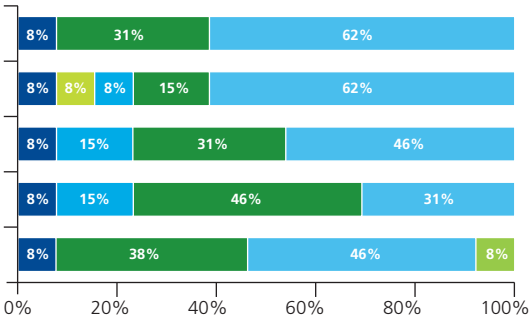
Challenge box

Passará o futuro por deixar de trabalhar o *mass market*? Quais as implicações ao nível do investimento necessário vs retorno?

G8.2) Serviços Financeiros

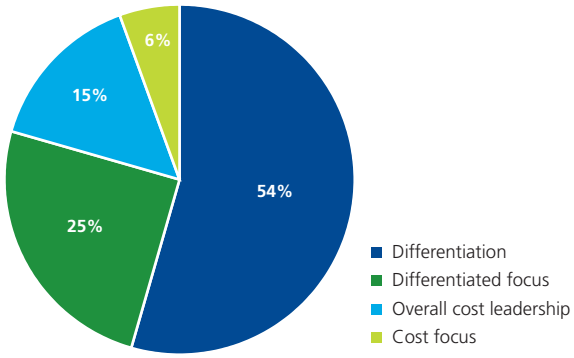


G8.3) Indústria

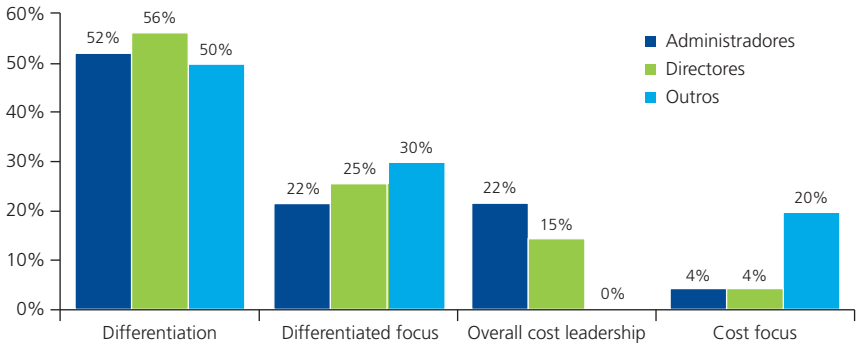


Estratégia de desenvolvimento na década 2010-2020

G9) Estratégia de desenvolvimento da organização, análise global



G10) Estratégia de desenvolvimento da organização, análise por cargo



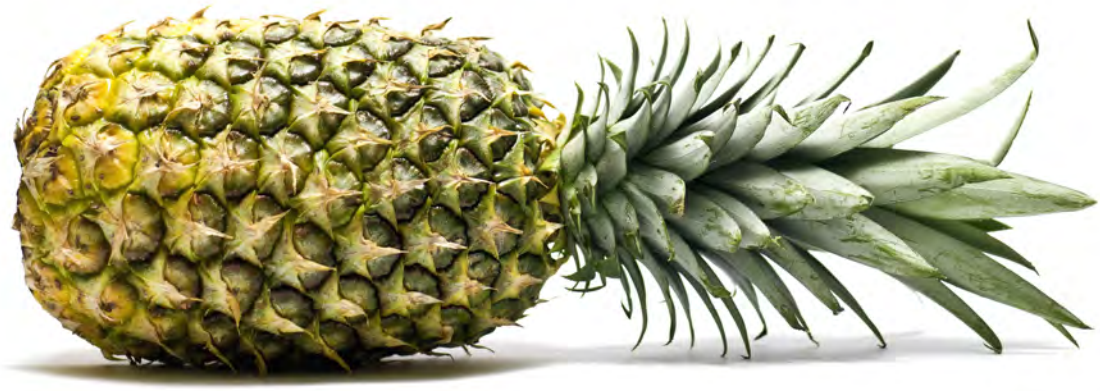
Único não *low-cost*

Nos próximos anos, as organizações irão crescer com base numa estratégia de diferenciação e de definição de segmentos de mercado com menor dimensão. Se de uma função se tratasse, poderíamos dizer que, à medida que a diferenciação se torna mais sofisticada, o limite tende para um consumidor, ou seja, para os chamados "segmentos de um". Esta é uma realidade que já começa a surgir em sectores como o de bens de luxo e de *private banking*. **As organizações precisam, assim, de responder à questão: qual o limite da minha equação para o sucesso?**

Administradores e directores de primeira linha estão alinhados na importância da diferenciação, havendo apenas uma ligeira discrepância no que toca ao *overall cost leadership*, eleito como a estratégia para a década 2010-2020 por 22% dos administradores, face a apenas 15% dos directores.

Challenge box

Como vou diferenciar a minha oferta e para que segmentos?



Tendências de marketing: o papel do marketing na organização

Steering insights

É muito provável que, de forma mais ou menos mitigada, de maneira mais ou menos intuitiva, o paradigma de consumo de conteúdos baseado em *hyperlynks*, em *search*, em interacção social, que a Internet generalizou, venha a impor-se como a linguagem universal de qualquer meio. Da imprensa à televisão. Este facto terá consequências profundas. Desde logo para os próprios meios que terão de aprender a reconstruir narrativas e formas de *storytelling* menos lineares e que façam uso das potencialidades imensas da interactividade. Mas o fenómeno não deixará de ter também consequências importantes para os *marketeers* e para o mercado publicitário em geral. O grau de conhecimento dos públicos consumidores de media e sobretudo o grau de compreensão sobre os seus comportamentos aumentará exponencialmente. Passaremos do paradigma da amostra para o paradigma do censo. E essa informação, é inevitável, não deixará de se transformar numa ferramenta de trabalho imprescindível. A publicidade, sobretudo quando souber fazer uso simultâneo do potencial da comunicação de massas e das oportunidades abertas por uma interactividade que passará a estar inerente a todos os meios, vai tornar-se mais mensurável, mais eficaz e ainda mais valorizada.

Pedro Norton
Membro do *Steering Committee*

"Passaremos do paradigma da amostra para o paradigma do censo."

Papel do marketing na organização

"Marketing is not a function, it is the whole business seen from the customer's point of view"

Peter Drucker

Marketing é promovido

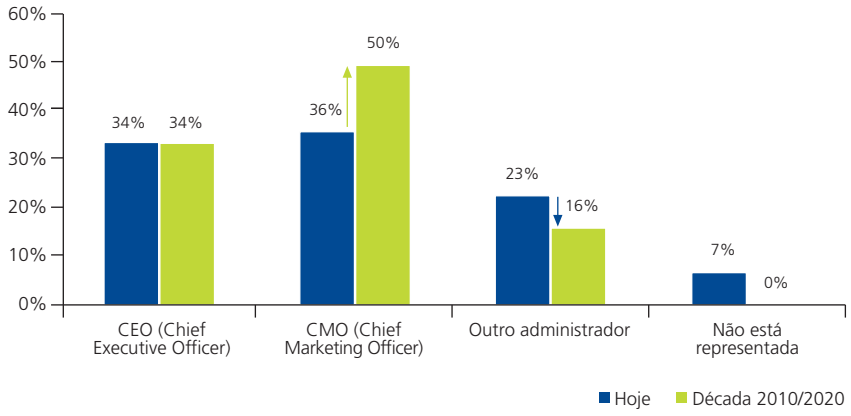
Esta década, o marketing vai ser promovido. Os resultados indicam que, não só haverá um aumento de responsáveis de marketing ao nível da primeira linha, mas também que a função de marketing estará representada no *C-level* (administração) – a opção "não representada" diminui de 7% para 0% (*vide* gráfico G11). Importa ainda sublinhar a evolução de 36% para 50% de CMOs *(Chief Marketing Officer)*, em detrimento da representação através de outro administrador. Perante a análise destes dados, pode concluir-se que as empresas reconhecem a importância estratégica do marketing. Esta competência terá, na década 2010-2020, um papel mais activo na definição da estratégia da empresa, assumindo, por isso, uma relevância maior face à actualidade.

Challenge box

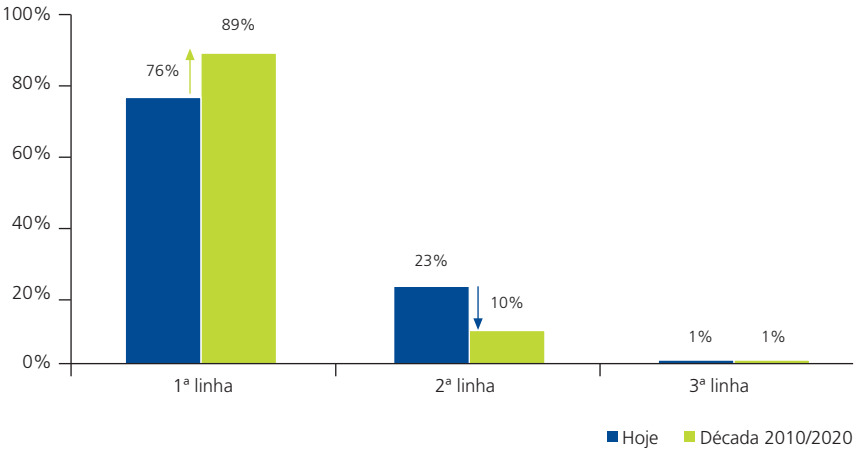
Como planear a reorganização da empresa?

Qual será a importância relativa de cada uma das administrações?

G11) Responsável pela função de marketing nos órgãos de administração, análise global



G12) Responsável pela função de marketing nos órgãos de direcção, análise global



Orientação estratégica da organização

O cliente em ascensão

Se, hoje em dia, a orientação estratégica é para as vendas (36%) e para os produtos (31%), até 2020 prevê-se uma subida significativa do número de organizações que vão estar orientadas para o marketing (21%) e para o cliente (59%). Esta alteração poderá decorrer tanto da maior representatividade do marketing no *C-level*[1], como das tendências para a diferenciação[2] e para o aumento da rentabilidade do cliente[3], identificadas neste estudo.

Por definição, uma organização voltada para o cliente trabalha os seus produtos, canais de distribuição e *pricing* de acordo com as necessidades do seu mercado-alvo. Esta forma de abordar o mercado, *sense-and-response marketing,* consiste no "acompanhamento permanente das necessidades do consumidor e dos desafios do mercado em tempo real, respondendo de forma rápida e eficaz, antes que estes se alterem novamente e se transformem em algo diferente"[4]. Sendo assim, as empresas que irão abraçar o desafio de ficar orientadas para o cliente, precisam de se munir de todas as ferramentas necessárias para acompanhar de perto o mercado e para conseguir actuar rapidamente no mesmo. Como podemos constatar no capítulo "Tendências de marketing: a execução", uma percentagem considerável das empresas que responderam, prevê uma redução substancial no tempo necessário para o lançamento de um produto no mercado.

Challenge box

Customer oriented: como implementar, gerir e monitorizar o *shift* de orientação estratégica?

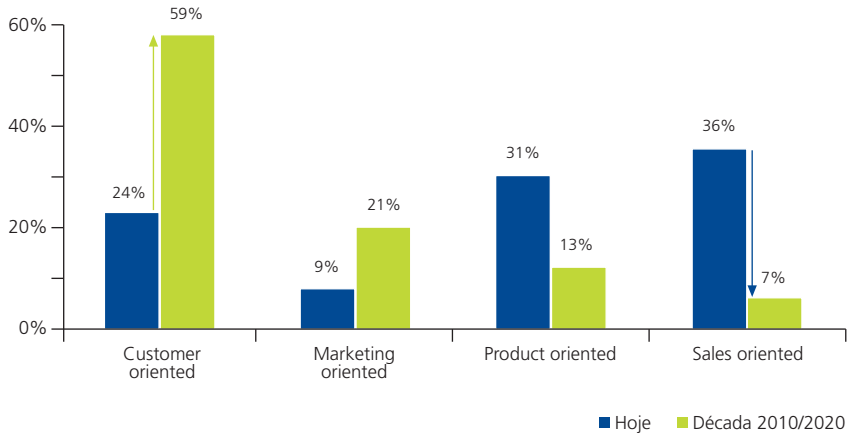
A orientação para o produto e para as vendas estarão em vias de extinção?

1) *Vide* gráfico G11
2) *Vide* gráfico G4
3) *Vide* gráfico G5
4) Stephan H. Haeckel, *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations*

Para que este modelo funcione, terão de haver mudanças significativas nas organizações para que tenham uma maior capacidade de mutação, um processo com fortes impactes na estrutura, nos processos, na gestão de informação e nos recursos humanos das empresas. Talvez o futuro caminhe para o que Francis Fukuyama anteviu: **"In the future, the optimal form of industrial organization will be neither small companies nor large ones but structures that share the advantages of both"**.

Na página seguinte (*vide* gráfico G14), encontra-se uma análise detalhada para três sectores que importa salientar. Do sector do retalho, nenhuma das empresas que respondeu seleccionou a orientação para as vendas no futuro: será este um prognóstico da extinção desta orientação? Já nos serviços financeiros, começa a aparecer a orientação para o marketing: cresce de 0% para 18%. Por fim, o sector da Indústria, tradicionalmente orientado para o produto e para as vendas, vai dedicar mais atenção ao cliente e ao marketing.

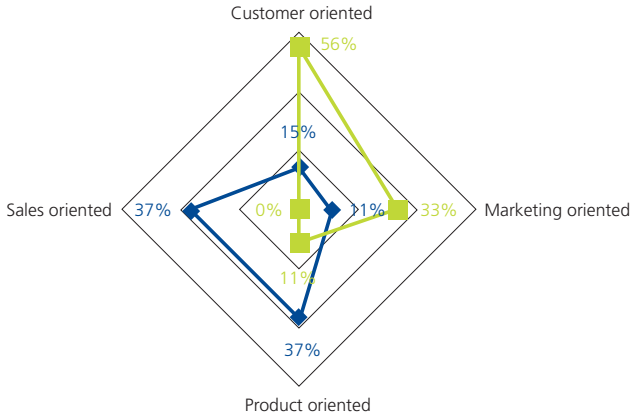
G13) Orientação estratégica da organização, análise global



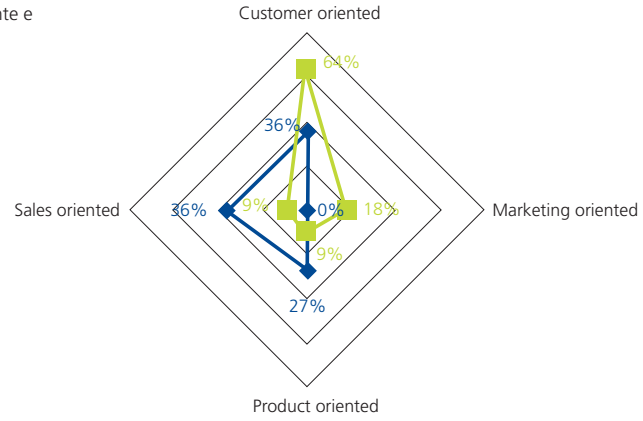
Orientação estratégica da organização

G14) Orientação estratégica da organização, análise por sector

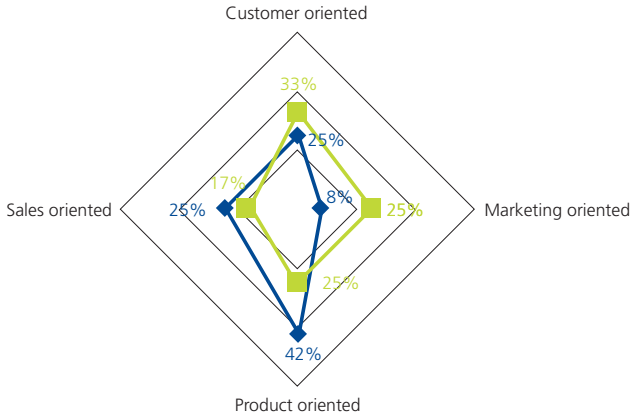
G14.1) Retalho e Prestação de Serviços: *sales oriented* – uma espécie em extinção



G14.2) Serviços Financeiros: obsessão pelo cliente e o nascimento do marketing



G14.3) Indústria: nova abordagem – mais marketing e mais cliente



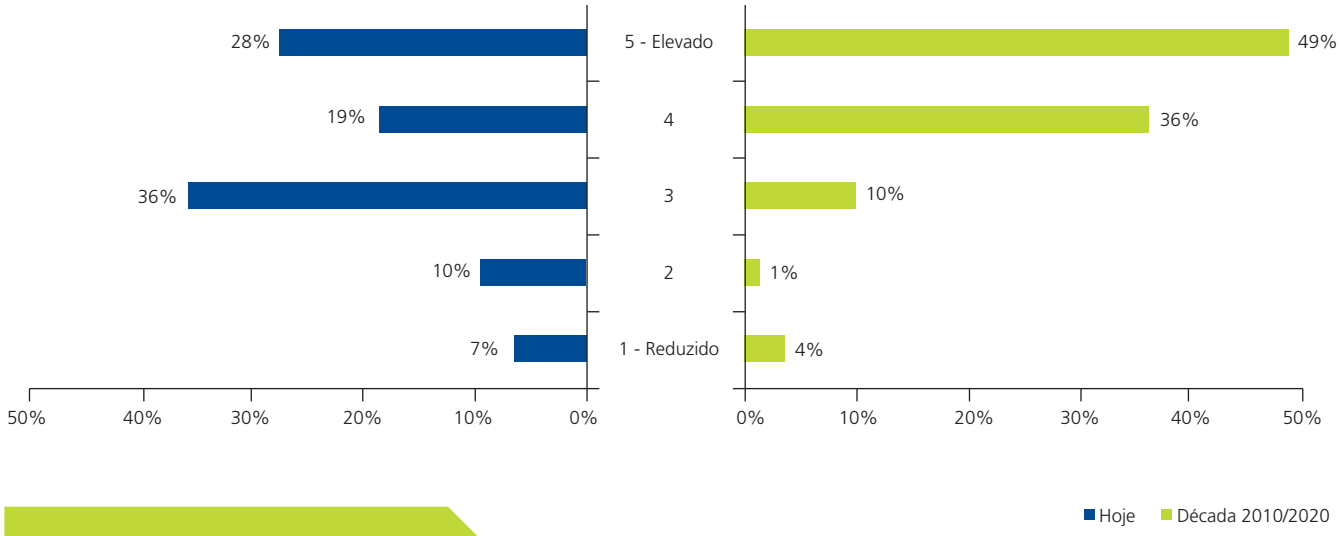
O marketing na estratégia da organização

Mais marketing no negócio

Actualmente, a função de marketing é considerada influente (classificação 4) ou muito influente (classificação 5) na definição da estratégia de negócio por 47% das pessoas que responderam; na década 2010-2020, e em concordância com as conclusões da página 25 (*vide* gráficos G11 e G12), este valor tem um aumento significativo, passando para 85% das respostas. Os impactes desta alteração poderão ir desde a redefinição da forma como as equipas comerciais trabalham o mercado, até à reformulação do número e do tipo de produtos que chegam até ao consumidor final.

> "The task of business strategy is to make the business more valuable by a specific route: that of targeting profitable customers."
>
> Shiv S. Mathur

G15) Grau de envolvimento da função de marketing na definição da estratégia de negócio, análise global



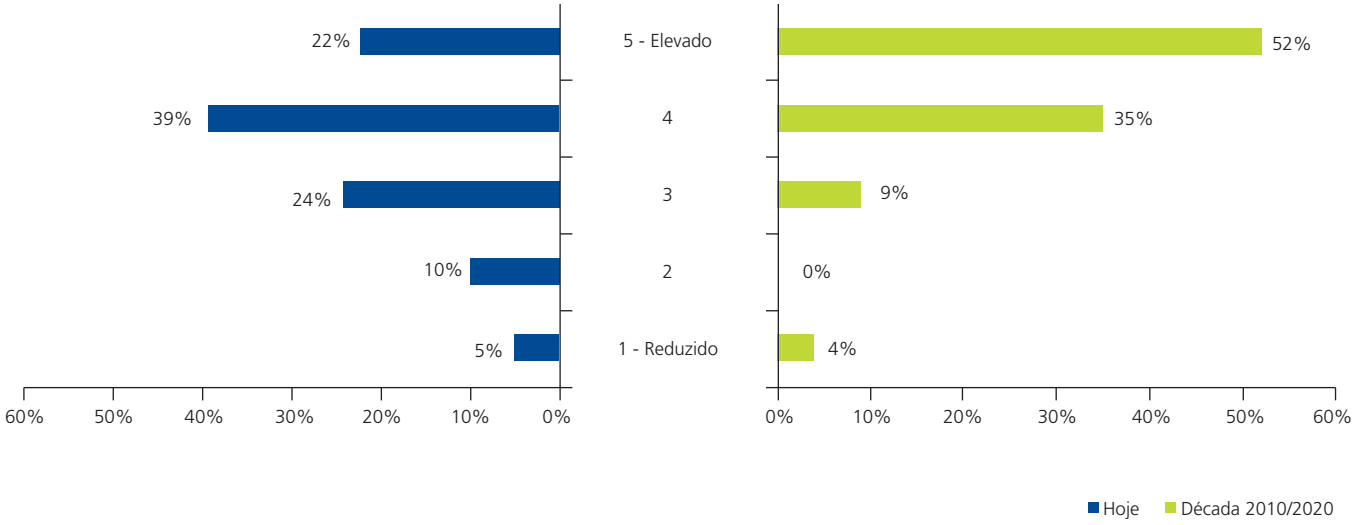
Challenge box

Se o marketing tem mais a dizer no negócio, quem perderá a palavra?

Colaboração com outros departamentos

Equipa ou grupo?
Enquanto que os directores consideram que o marketing tem um nível de colaboração com outras equipas bastante satisfatório (67% de classificações 4 e 5), os administradores são mais reservados (50%). Apesar das diferenças, ambos os níveis hierárquicos acreditam que o grau de colaboração irá aumentar substancialmente na década 2010-2020. Será, então, o *team playing* uma tendência?

G16) Grau de colaboração entre a equipa de marketing e as outras equipas, análise global



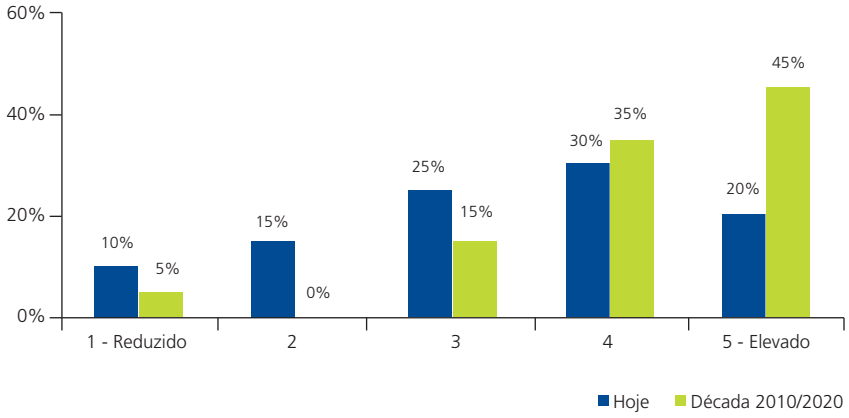
Challenge box

Qual seria o impacte de uma maior colaboração nos resultados da empresa (produtividade, inovação, retenção de recursos, entre outros).

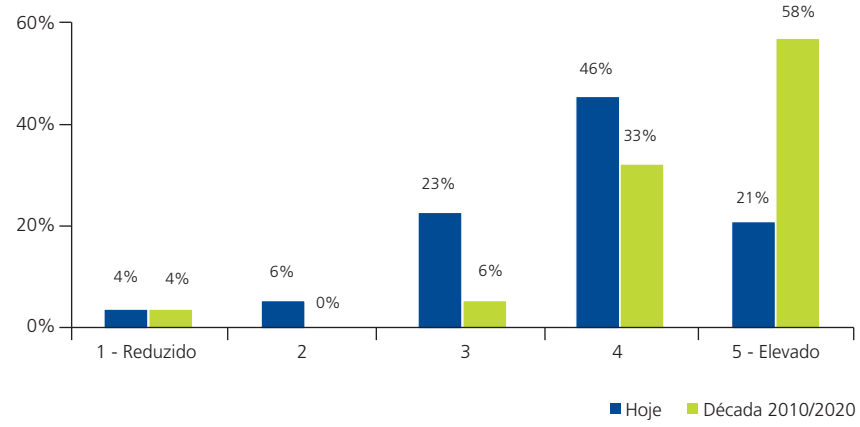
A principal diferença entre um grupo e uma equipa é a partilha de um objectivo comum. No caso dos departamentos de uma empresa, muitas vezes juntam-se pessoas para formar uma equipa, mas acabam por ser um grupo com metas distintas e, por vezes, incompatíveis. Qual o peso da não-colaboração nos resultados?

G17) Grau de colaboração entre a equipa de marketing e as outras equipas, análise por cargo

G17.1) Administradores

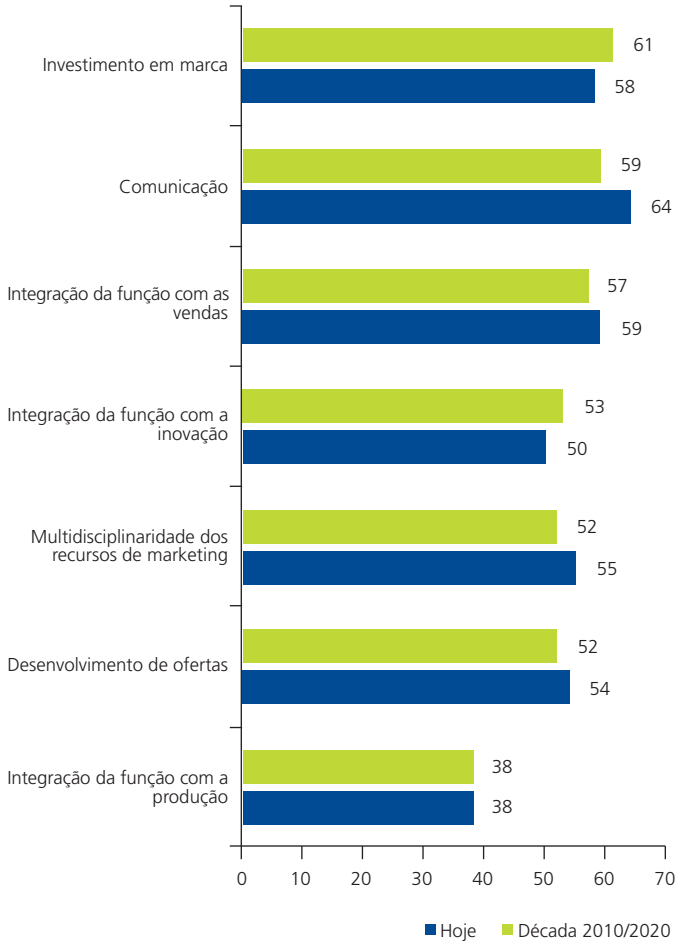


G17.2) Directores



Factores de sucesso

G18) *Ranking* dos factores mais importantes para o sucesso da organização, na perspectiva do marketing, análise global
(número de respostas, valores absolutos)



Um segredo desvendado

Na opinião do painel de inquiridos, actualmente o sucesso das organizações deve-se, em grande parte, à comunicação, à integração da função de marketing com as vendas e ao investimento em marca.
No futuro, embora estejam presentes os mesmos ingredientes na fórmula de sucesso, a importância da **comunicação e da integração da função com as vendas** diminui, ascendendo ao primeiro lugar o **investimento em marca**[1].
Este factor é considerado um dos mais importantes por 91% das empresas que responderam e que têm um posicionamento de *differentiated focus*, bem como para as que operam em ambos os mercados de B2B e B2C.
O estudo também confirma o que seria esperado, na medida em que aqueles que actuam em mercados de nicho estão mais preocupados com o desenvolvimento de ofertas. Por outro lado, os que apostam numa estratégia de diferenciação, mas que trabalham o *mass market*, dão menos importância a este factor.
Em empresas com estratégias de *overall cost leadership*, a comunicação assume um papel muito relevante como factor crítico de sucesso. O mesmo se aplica às empresas que apostam na diferenciação para mercados específicos, ou seja, os que são mais competitivos a nível de custo, querem comunicá-lo ao mercado, enquanto que, aqueles que oferecem um grau

1. "A marca remove o risco para os investidores e para os consumidores e beneficia de um elevado grau de lealdade, garantindo a estabilidade de vendas futuras. (…) Uma marca forte tem também a valência de criar barreiras à entrada de outros concorrentes e de derrubar obstáculos à expansão da empresa noutros mercados, por ser uma referência para os consumidores."
Jean-Noël Kapferer, *The New Strategic Brand Management*

de diferenciação superior também procuram comunicar essa estratégia.
Na próxima década, a importância deste factor mantém-se para *overall cost leadership*, mas diminui para as empresas de *differentiation* que prevêem maior importância do investimento em marca.
A integração da função com a produção é um dos factores que menos contribui para o sucesso de organizações com uma estratégia de diferenciação. Em contrapartida, cerca de 64% das empresas *differentiated focus* e 62% das empresas *overall cost leadership* seleccionaram esta opção.

Analisando o padrão de respostas, através de uma análise factorial, é possível identificar dois grupos de factores de sucesso:

- Actividade do departamento de marketing: desenvolvimento de ofertas, investimento em marca, multidisciplinaridade do departamento de marketing, comunicação; e
- Integração com outros departamentos: integração com as vendas, integração com a produção e integração com a inovação.

Na opinião das empresas que responderam, os factores intrínsecos à actividade do marketing são, no seu conjunto, mais relevantes para o sucesso da organização do que a integração com outros departamentos.

Análise factorial II

Variável	Grupo	Registos*
Desenvolvimento de ofertas	Actividade do departamento de marketing	77
Investimento em marca		
Multidisciplinaridade do marketing		
Comunicação		
Integração da função com as vendas	Integração com outros departamentos	66
Integração da função com a produção		
Integração da função com a inovação		

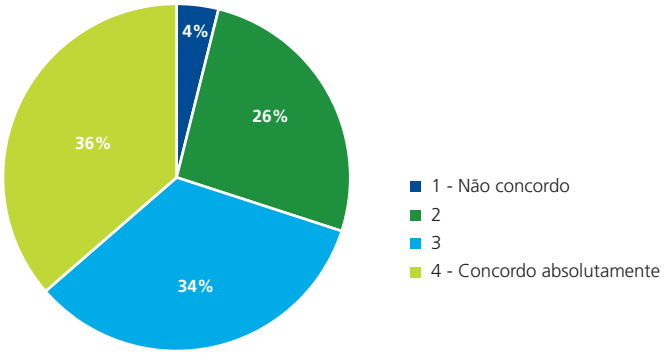
* Número de respondentes que seleccionaram pelo menos uma variável do factor.

Papel do marketing na inovação

"Innovation is a safer bet than standing still. The key is to manage innovation better than your competitors"

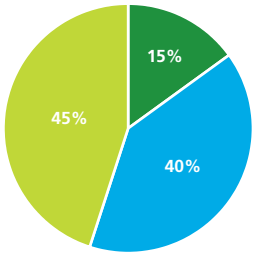
Philip Kotler

G19) Actualmente, o marketing tem um papel muito relevante no processo de inovação de produtos/serviços na minha organização. Concorda com a afirmação?

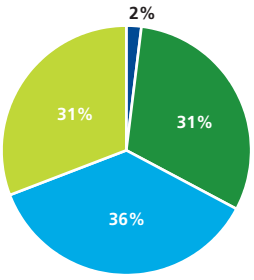


G20) Grau de concordância com a afirmação, análise por cargo

G20.1) Administradores



G20.2) Directores



PMI - Pessoas Muito Importantes

As conclusões apresentadas neste estudo e a observação das forças do mercado, comprovam o papel fundamental da inovação. Sem ela, as empresas estão, muito provavelmente, condenadas ao fracasso. No entanto, também é verdade que a inovação, se não for bem sucedida, pode levar ao mesmo fim.

Desta forma, a questão não é inovar ou não, mas antes a forma como essa inovação é incentivada e implementada nas rotinas da empresa, de forma a ser mais bem sucedida que a dos concorrentes.

O marketing, na opinião de 70% do painel, é um *player* importante no processo de inovação (*vide* gráfico G19, classificações 3 e 4). Para 80% dos respondentes, **a importância do marketing irá aumentar** e acrescentam ainda que o marketing deveria liderar o processo de inovação (*vide* gráficos G22 e G23).

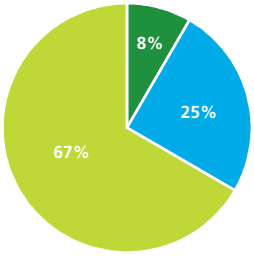
Na análise por cargo (*vide* gráfico G20), constata-se que os directores têm uma opinião menos enfática, comparativamente aos administradores. Por um lado, 85% dos administradores esperam que o marketing seja bastante activo no que toca à inovação, por outro apenas 67% dos directores acredita que é esse o seu papel. Será este um indício de expectativas desalinhadas?

Observando agora as respostas por sector (*vide* gráfico G21), é na Indústria que o papel do marketing é considerado mais relevante (92% atribuíram uma classificação de 3 ou 4), seguido do Retalho e Prestação de Serviços (67%) e dos Serviços Financeiros (63%). Importa realçar que, neste último, quase 10% considera que o marketing não tem um papel relevante na inovação.

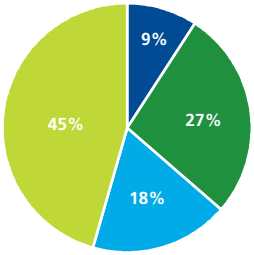
Papel do marketing na inovação na década 2010-2020

G21) Grau de concordância com a afirmação, análise por sector

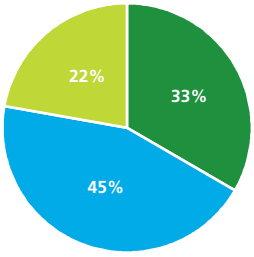
G21.1) Indústria



G21.2) Serviços Financeiros

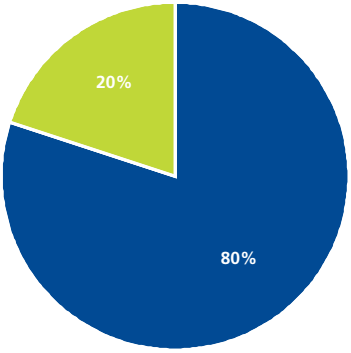


G21.3) Retalho e Prestação de Serviços



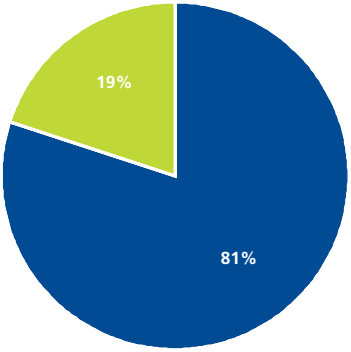
- 1 - Não concordo
- 2
- 3
- 4 - Concordo absolutamente

G22) O papel do marketing na inovação deverá…



- Aumentar
- Manter-se
- Diminuir

G23) *Leader vs follower*



O marketing deverá:

- Liderar o processo de inovação
- Seguir o processo de inovação

Tendências de marketing: as ferramentas

Steering insights

Vamos assistir a uma maior atenção às necessidades dos clientes, a uma crescente segmentação comportamental, incluindo ocasiões de uso, frequência de utilização, lealdade às marcas, e atitude face a novos produtos. A política de preços continuará a ser influenciada pelos factores de produção e margens desejadas, embora adaptada ao canal de venda. Nota-se uma intenção de reduzir a dependência de campanhas tácticas de preços. As redes próprias continuarão a ser os canais preferenciais, reconhecendo-se a necessidade da presença em canais directos e electrónicos, incluindo redes virtuais. A comunicação vai evoluir significativamente na próxima década, com os canais electrónicos e directos a ganhar peso no orçamento.

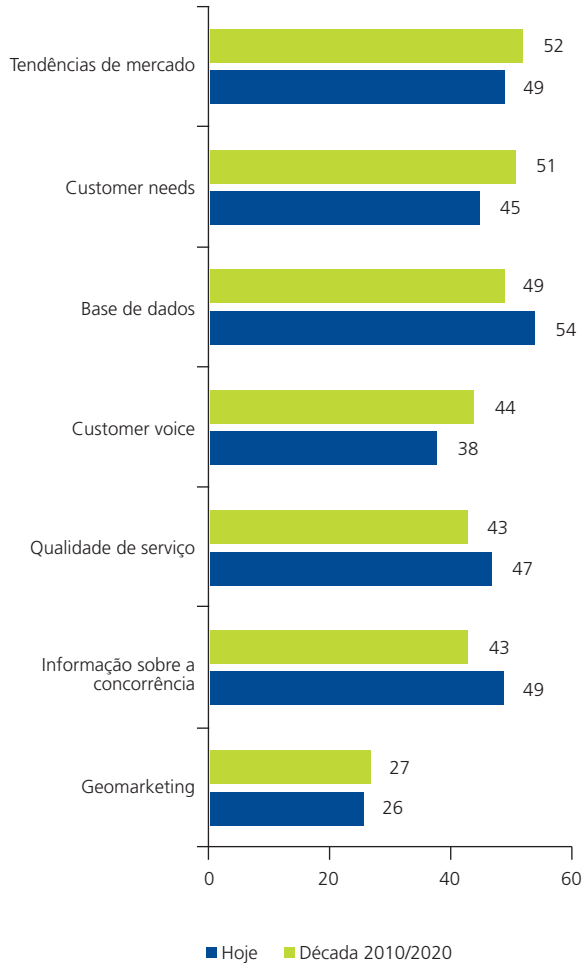
A vantagem competitiva vai continuar a depender dos benefícios dos produtos e serviços. A sustentabilidade da vantagem residirá nos colaboradores, no conhecimento dos clientes, das suas necessidades e comportamentos e, na capacidade para o converter em inovação relevante.

José Veríssimo
Membro do *Steering Committee*

"As redes próprias continuarão a ser os canais preferenciais, reconhecendo-se a necessidade da presença em canais directos e electrónicos, incluindo redes virtuais."

Ferramentas de intelligence

G24) *Ranking* de ferramentas de *intelligence* mais utilizadas, análise global
(número de respostas, valores absolutos)



Egocliente

Só com informação fidedigna e, sobretudo, relevante, é possível cumprir os objectivos de aumentar a rentabilidade do cliente, aumentar o leque de produtos e apostar na diferenciação e na personalização. É por esta razão que as ferramentas de *intelligence* se tornam cada vez mais importantes e sofisticadas. Comparando as ferramentas utilizadas hoje e no futuro, é possível identificar um foco no papel que irá ser dado às tendências, necessidades e comportamentos do consumidor. As bases de dados e a informação sobre a concorrência deixam de ser as mais utilizadas, dando lugar às **tendências de mercado** e às ***customer needs***. De realçar também a evolução da *customer voice*, que passa de 6º para 4º lugar.

Challenge box

Qual a melhor opção? *Outsourcing* de ferramentas, desenvolvimento *in-house* ou um misto das duas?

Processo de segmentação do mercado

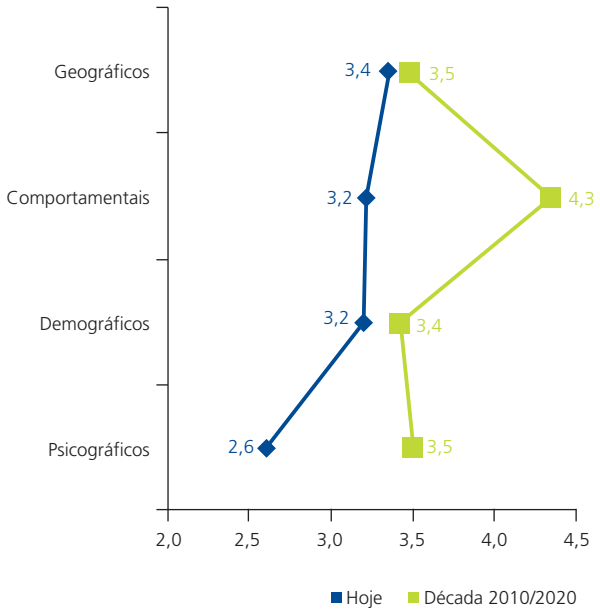
Analistas de comportamentos

A próxima tendência identificada é coerente com os resultados apurados neste estudo a propósito de segmentação e de diferenciação[1]. Até 2020, prevê-se uma intensificação do grau de utilização de todas as dimensões utilizadas no processo de segmentação, com especial destaque para a **dimensão comportamental**. Enquanto que, actualmente, se utilizam de forma mais ou menos equitativa todas as dimensões - havendo uma utilização mais intensiva por parte do sector secundário, em comparação com o sector terciário - na década 2010-2020 a dimensão comportamental irá liderar as preferências. Esta opção irá permitir uma segmentação mais profunda, baseada, não só nas necessidades de determinado grupo, mas também na forma como esse grupo consome.

Devido à maior sofisticação do processo de segmentação, mas também pelo crescimento da utilização da Internet e da globalização, os factores geográficos e demográficos perdem relevância, face aos comportamentais e psicográficos.

> "I find more and more executives less and less well informed about the outside world, if only because they believe that the data on the computer printouts are ipso facto information."
>
> Peter Drucker

G25) Grau de utilização das dimensões no processo de segmentação, análise global



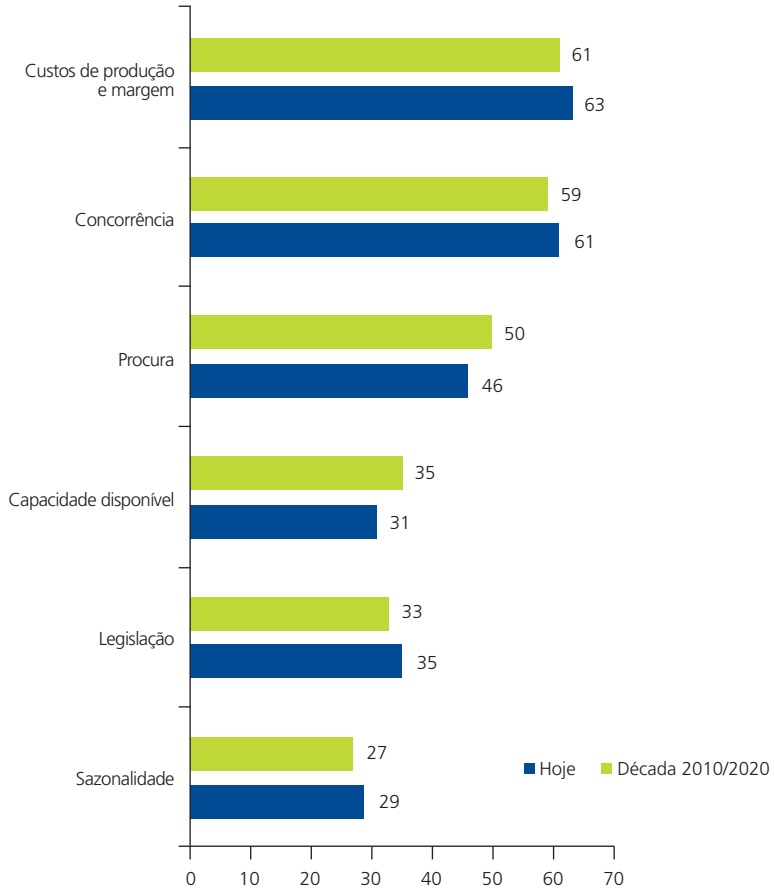
1) *Vide* gráficos G4, G7 e G9

Formação de preços

"Há dois tipos de loucos em todos os mercados: os que cobram de menos e os que cobram de mais."

Provérbio russo

G26) *Ranking* de factores que influenciam a formação de preços, análise global
(número de respostas, valores absolutos)



Nada de novo

Apesar de haver uma diminuição no peso do factor **custo de produção** e do factor **concorrência**, estes permanecem os principais ingredientes para a formação de preços na década 2010-2020. Mantém-se a antiga receita: Custos de produção + Margem = Preço, s.a.[1] Preço da Concorrência.
Apesar de esta ainda não ser a principal tendência, vêem-se já alguns sinais da incorporação da valorização do produto/serviço do consumidor no preço final, nomeadamente com o aumento do factor procura, que ocupa o 3º lugar no *ranking*.
Uma segmentação eficaz e a utilização de ferramentas de *intelligence*, pode permitir a centralização da acção no valor do produto e evitar a permanente guerra de preços.
Apesar de, para a maioria dos que responderam, a sazonalidade ser um elemento pouco importante na formação de preços, para as empresas *differentiated focus* este factor assume uma relevância considerável (seleccionada por 55% dos que responderam).

1) **s.a.** - "sujeito a".

Challenge box

Quais os passos necessários para começar a calcular o preço de acordo com o valor que o cliente atribui ao produto?

Estratégias para optimização de vendas

Depende onde se compra

Enquanto que, hoje em dia, os descontos lideram o *ranking* das estratégias mais utilizadas para optimizar as vendas (sendo que as empresas de B2B utilizam menos os descontos promocionais do que as empresas B2C ou do que empresas que operam simultaneamente em B2B e B2C), na década 2010-2020 as empresas que responderam vão dar preferência à diferenciação dos **preços de acordo com o canal** de distribuição. Em segundo lugar, está o ***customer lifetime***, o que nos indicia que as campanhas de fidelização vieram para ficar. A definição de preços mais competitivos para clientes habituais, a par de acções como ofertas exclusivas ou acesso privilegiado a produtos que ainda não foram lançados no mercado, pode funcionar como uma estratégia de fidelização à marca.

No entanto, para que estes planos sejam profícuos, é necessário conhecer a fundo o custo por canal e perceber qual a valorização que o cliente atribui aos produtos e aos canais de venda. Ambos parecem estar contempladas nos planos para o futuro: nas tendências empresariais prevê-se, entre outras, a definição de novos modelos de distribuição, e ao longo de todo o estudo, adivinha-se um foco reforçado no cliente, comum a todos os sectores de actividade.

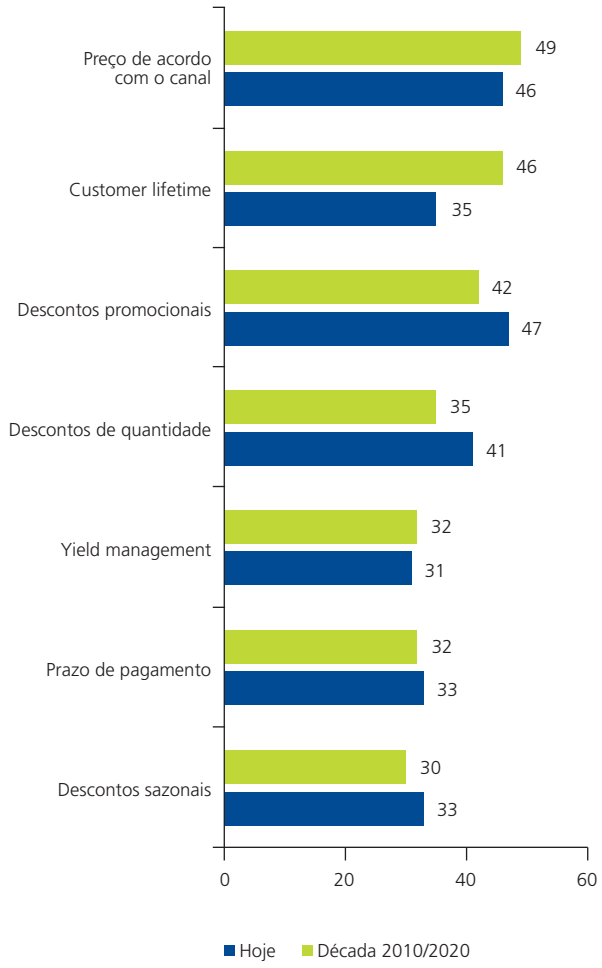
> "I am not upset with someone who charges 5 percent less. I am concerned with someone who might offer a better experience."
>
> Jeff Bezos, Amazon

Challenge box

Como gerir a canibalização entre os diferentes canais de venda?

Estratégias para optimização de vendas

G27) *Ranking* de estratégias para optimização de vendas, análise global
(número de respostas, valores absolutos)



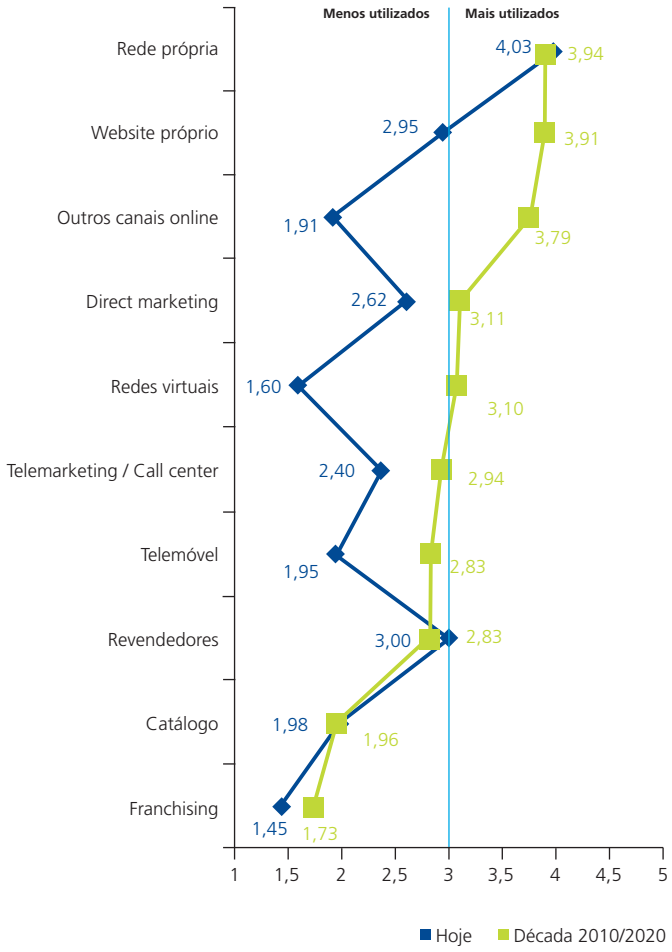
Canais de venda

Um-para-um

A **rede própria** é o canal de distribuição por excelência, tanto na actualidade como na década 2010-2020.
Apesar de não haver alteração do líder do *ranking*, o futuro pode trazer algumas diferenças: perda de influência dos canais tradicionais, como é o caso dos revendedores, e emergência de novos canais como, por exemplo, as redes virtuais e os *websites* próprios.
As empresas querem estar mais perto dos clientes: esta é outra das conclusões da análise das respostas a esta questão. De entre os canais mais utilizados no futuro, estão os que possibilitam um contacto directo entre a empresa e o cliente: rede própria, *website* próprio e outros canais online, *direct marketing* e redes virtuais. Todos permitem um tratamento personalizado e em tempo real. Permitem igualmente recolher, de forma mais fidedigna, informações sobre os hábitos dos clientes: o que consomem, como e onde o fazem, a que hora, em que altura do mês, entre outros. O *data mining* irá certamente desempenhar um papel fundamental no acompanhamento e tratamento da informação gerada (*vide* gráfico G30), são analisadas as tendências nos sistemas de informação.

Os sectores que mais utilizam as redes próprias são os serviços financeiros, a indústria e o retalho e prestação de serviços. Este último é também o que utiliza mais o *website* próprio.

G28) Grau de utilização dos canais de venda, análise global



Challenge box

Quais as implicações para os intermediários?

Quais as implicações para o *share-of--time* do consumidor?

Canais de venda

O padrão de utilização dos canais de venda na actualidade sugere a existência de quatro grupos de canais: indirectos, directos, online e *outliers*. O grupo mais utilizado actualmente é o das redes próprias, telemóvel e *direct marketing* (média 2,78), seguido do grupo dos canais online (média 2,40).
Para a próxima década, o conjunto dos canais online assumirá maior preponderância, seguido dos canais directos (rede própria, *telemarketing* e *direct marketing*).

Análise factorial III

Variável	Grupo	Média hoje	Média próx. década
Revendedores	Indirectos	2,29	2,37
Catálogo			
Telemarketing e *call center*			
Rede própria	Directos	2,78	3,24
Telemóvel			
Direct marketing			
Website próprio	Online	2,40	3,85
Outros canais online			
Franchising	*Outliers*	1,44	2,34
Redes virtuais			

Meios para promoção de produtos e serviços

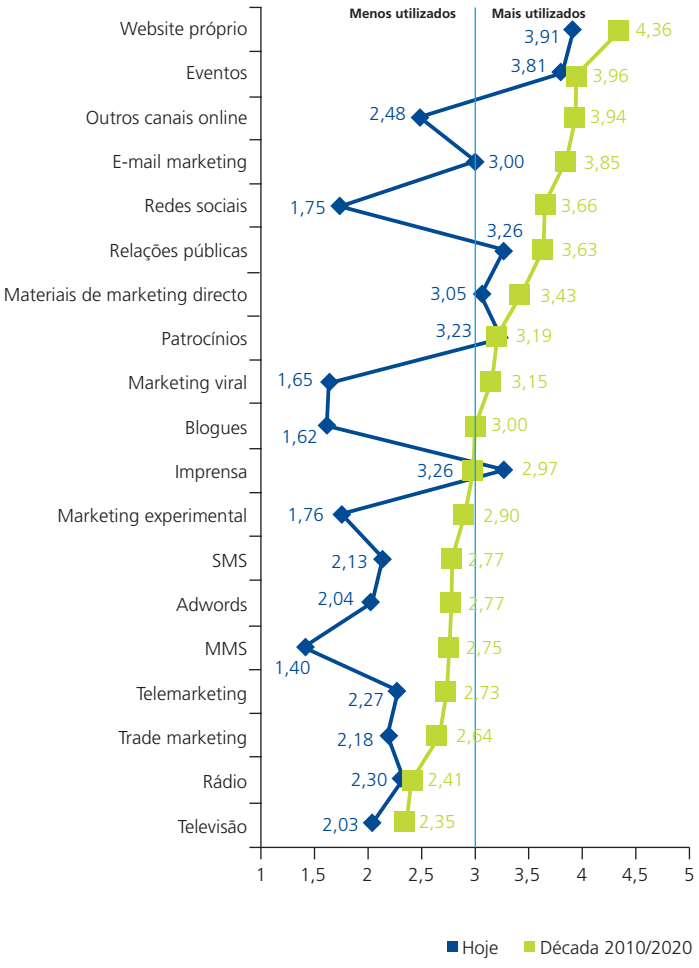
Clique aqui para saber mais

Em linha com as conclusões da página anterior, no futuro, os meios mais utilizados para promoção de produtos e serviços são aqueles que permitem um momento exclusivo de atenção do cliente: ***website* próprio**, **eventos, outros canais online** e **e-mail marketing**. No top do *ranking* estão também as redes sociais e as relações públicas.

No gráfico G29, observa-se uma evolução substancial do grau de utilização dos meios de promoção digital e directa, em detrimento dos meios tradicionais como a imprensa, a rádio, os patrocínios e a televisão.

Apesar de os meios para promover produtos e serviços estarem já seleccionados, é necessário perceber quais as estratégias que irão ser utilizadas para captar a atenção dos consumidores. Um dos maiores desafios é conseguir que os consumidores passem do estado de *awareness* para o estado de compra. Os *marketeers* terão de criar acções capazes de atrair a atenção dos consumidores, mas também de os levar a querer saber mais sobre o produto/serviço em questão e a efectuar a compra.

G29) Grau de utilização dos meios de promoção de produtos e serviços, análise global



Challenge box

Como aumentar a *share-of-attention*?

Quais os *triggers* mais eficazes para levar à compra, nos meios de promoção mais recentes?

Meios para promoção de produtos e serviços

O padrão de utilização actual dos meios de promoção de produtos e serviços sugere a existência de cinco grupos:

- Novos meios de promoção, onde se incluem os blogues, o marketing experimental e as redes sociais;
- Meios tradicionais, tais como eventos, imprensa e relações públicas;
- Meios online de 1ª geração de que são exemplo o e-mail marketing e o *website* próprio;
- Meios de comunicação para massas: rádio e televisão;
- Marketing directo.

Dos grupos identificados, o mais utilizado actualmente é o dos meios tradicionais (3,39), seguido do grupo dos meios online de 1ª geração (2,92). Para a próxima década os respondentes prevêem uma maior utilização dos meios online de 1ª geração.

Análise factorial IV

Variável	Grupo	Média hoje	Média próx. década
Adwords	Novos meios de promoção	1,78	2,92
Blogues			
Marketing experimental			
Marketing viral			
MMS			
Redes sociais			
Trade marketing			
Eventos	Tradicionais	3,39	3,42
Imprensa			
Patrocínios			
Relações públicas			
E-mail marketing	Online de 1ª geração	2,92	3,66
Outros canais online			
Telemarketing			
Website próprio			
Rádio	Promoção para massas	2,19	2,39
Televisão			
Direct marketing	Marketing directo	2,59	3,08
SMS			

Sistemas de informação

Somos o que sabemos

Client information, ***sales management*** e ***data mining*** serão as ferramentas de eleição para a década 2010-2020.

A capacidade de tratar a informação recolhida de forma eficaz é, cada vez mais, uma vantagem competitiva para os que são bem sucedidos, razão pela qual 89% das empresas inquiridas concorda que os sistemas de informação terão um papel fundamental no futuro. Apesar do reconhecido valor, apenas 57% dos inquiridos utiliza o *package* CRM actualmente.

Empresas cuja estratégia se foca na diferenciação, tenderão a utilizar menos as funcionalidades de *campaign management*, *sales management* e *marketing multichannel management* (entre 70% e 80% dos respondentes não seleccionaram esta opção) do que empresas que visam o *differentiated focus* ou o *overall cost leadership*.

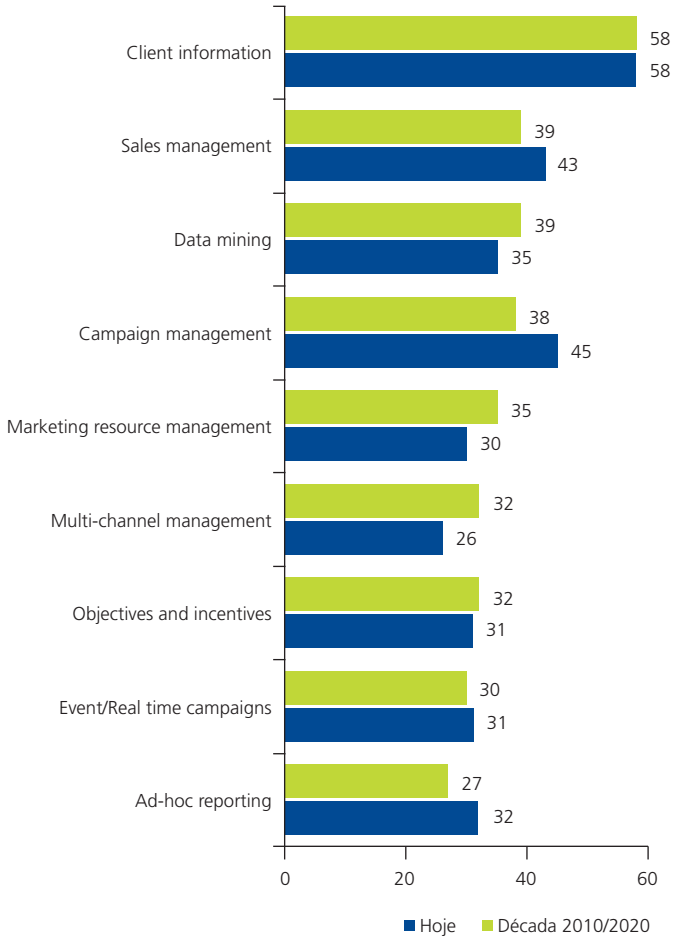
Uma campanha, mesmo que surpreendente ao nível do conceito, dos materiais e da visibilidade para o mercado, dificilmente terá retorno se não estiver de acordo com o *target*.

Os sistemas de informação serão uma componente importante para o sucesso de uma empresa, ao desempenhar um papel fundamental na angariação e no tratamento de informação sobre os clientes actuais, na gestão da relação com os clientes, na detecção de novas necessidades e na medição do impacte das campanhas.

Desta forma, um dos grandes desafios das empresas será então o tratamento da informação: um ex-CEO da Unilever disse publicamente **"If Unilever only knew what it knows, it would double its profits"**.

> "Knowledge is a process of piling up facts; wisdom lies in their simplification."
>
> Martin H. Fischer

G30) *Ranking* de sistemas de informação utilizados, análise global
(número de respostas, valores absolutos)



Grau de autonomia face à casa-mãe

No ponto certo

Quando inquiridas sobre o grau de autonomia face à casa-mãe, as empresas portuguesas classificam o seu nível de autonomia na decisão como médio: 3,47. Apesar de não terem liberdade absoluta no que diz respeito ao seu plano de marketing, tanto administradores como directores estão confortáveis com o seu grau de autonomia. Embora não haja grandes diferenças, onde se denota maior autonomia é na **definição da estratégia de vendas**, na **promoção** e no processo de **segmentação**; enquanto que o produto/serviço e o estabelecimento de preços são as componentes onde a autonomia é ligeiramente menor. Talvez esta seja uma das razões pela qual o método de formação de preços (*vide* página 40) não é tão adaptado ao consumidor quanto poderia ser.

Contudo, tendo em conta as tendências identificadas, este modelo poderá ter de ser ajustado, nomeadamente para acomodar, entre outras, as seguintes situações:

- Segmentação de mercado mais aprofundada;
- Definição de estratégias diferentes para cada canal de venda;
- Comunicação direccionada, em oposição a comunicação em massa, e com tendência para o *one-to-one*;
- Tratamento diferenciado, o que implica um melhor conhecimento do cliente e, portanto, uma ferramenta de CRM eficaz;
- Desenvolvimento de produtos adaptados ao mercado em questão e, inclusivamente, aos nichos que o compõem.

G31) Grau de autonomia da organização relativamente à casa-mãe, análise global

Vantagem competitiva

VC = Produto + Pessoas + Informação
Os inquiridos acreditam que a sua vantagem competitiva reside, em primeiro lugar, no **produto/serviço** que comercializam, seguido das **pessoas** que trabalham na organização e, em terceiro lugar, pela forma como a **informação** é gerida. Esta última é também a que regista um incremento maior de importância para a década 2010-2020, o que, vem no seguimento das conclusões apresentadas na página 38.
As variáveis que, na opinião deste painel, menos afectam a vantagem competitiva são o ambiente físico, a promoção e os processos internos.

Num contexto de crise económica, apenas os mais fortes conseguem sobreviver. Devido aos ciclos económicos, é muito provável que uma nova crise aconteça no futuro, razão pela qual as empresas devem procurar ser à "prova de recessões". Para que isso seja possível, as empresas devem ser capazes de criar vantagens competitivas sustentáveis que potenciem uma performance superior à concorrência em ambientes mais adversos.

"You win by being cheaper or by being different (which means being perceived by the customer as better or more relevant). There are no other ways."

Tim Hindle in "Guide To Management Ideas And Gurus"

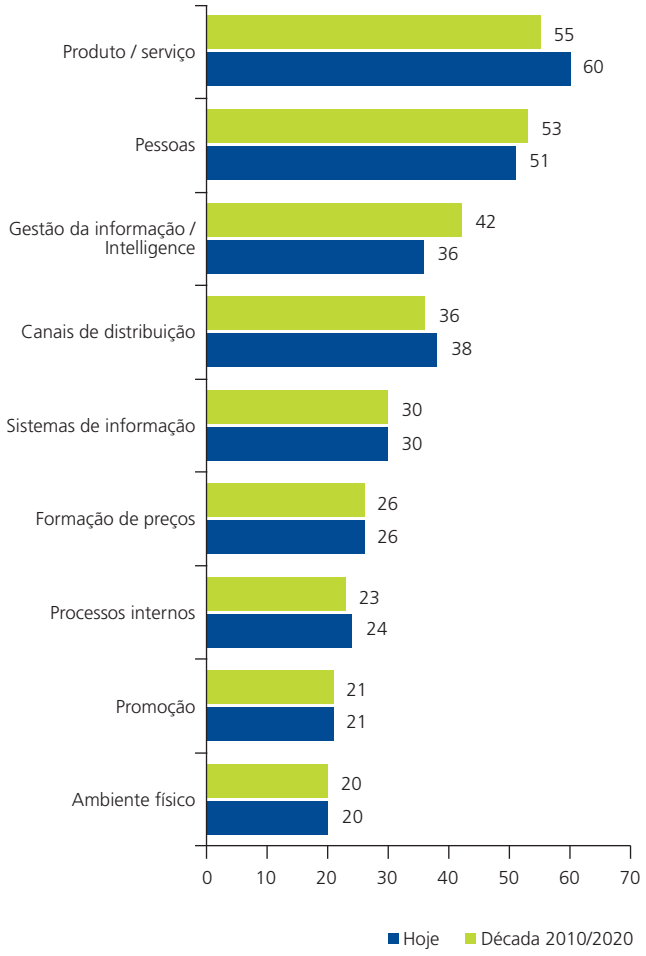
Challenge box

Como saber se as vantagens competitivas actuais são "à prova de crise"?

Que processos de negócio implementar, de forma a garantir a criação de vantagens competitivas sustentáveis?

Vantagem competitiva

G32) *Ranking* dos factores responsáveis pela vantagem competitiva, análise global
(número de respostas, valores absolutos)



Tendências de marketing: a execução

Steering insights

As marcas já dominaram a sua comunicação. Falavam com os consumidores quando queriam e como queriam sempre através da publicidade. Alugavam um espaço ou um tempo e nele desenvolviam os seus atributos. Sem contestação nem comparação nem escrutínio. Viviam todas numa espécie de "Marlboro Country", num sonho dos criativos. Ganharam, entretanto, projecção e dimensão social. E as marcas comerciais, à semelhança do que entretanto ocorria com os políticos e os notáveis (as marcas políticas e as marcas pessoais), começaram a disputar as atenções dos *gate keepers*. O sistema mediático funcionava dentro de uma quinta sofisticada rodeada de altos muros inexpugnáveis. Os guardiões, milhares e milhões, das portas dessa quinta foram autorizando a entrada das marcas. Estas ganharam em visibilidade e perderam em domínio. Do marketing de intromissão tinha-se passado para o marketing de consentimento e para o predomínio dos influentes.

Do mundo em que o Meio era a Mensagem passou-se para o tempo em que a Mensagem é o Meio. As marcas são mensagem, conteúdo, amor e ódio - as marcas menos valiosas são, afinal, as que apenas suscitam indiferença. As marcas vivem partilhadas por todos os que convivem num sistema plural e pré-caótico que integra os media tradicionais, os novos media e as ferramentas sociais. Ganham terreno as marcas que conseguem atrair mais e melhores treinadores, aqueles que treinam o público a compreender, avaliar, denunciar, apreciar, detestar a marca, muitas vezes (cada vez mais) sem dar ouvidos aos criativos e aos influentes.

"Do mundo em que o Meio era a Mensagem passou-se para o tempo em que a Mensagem é o Meio."

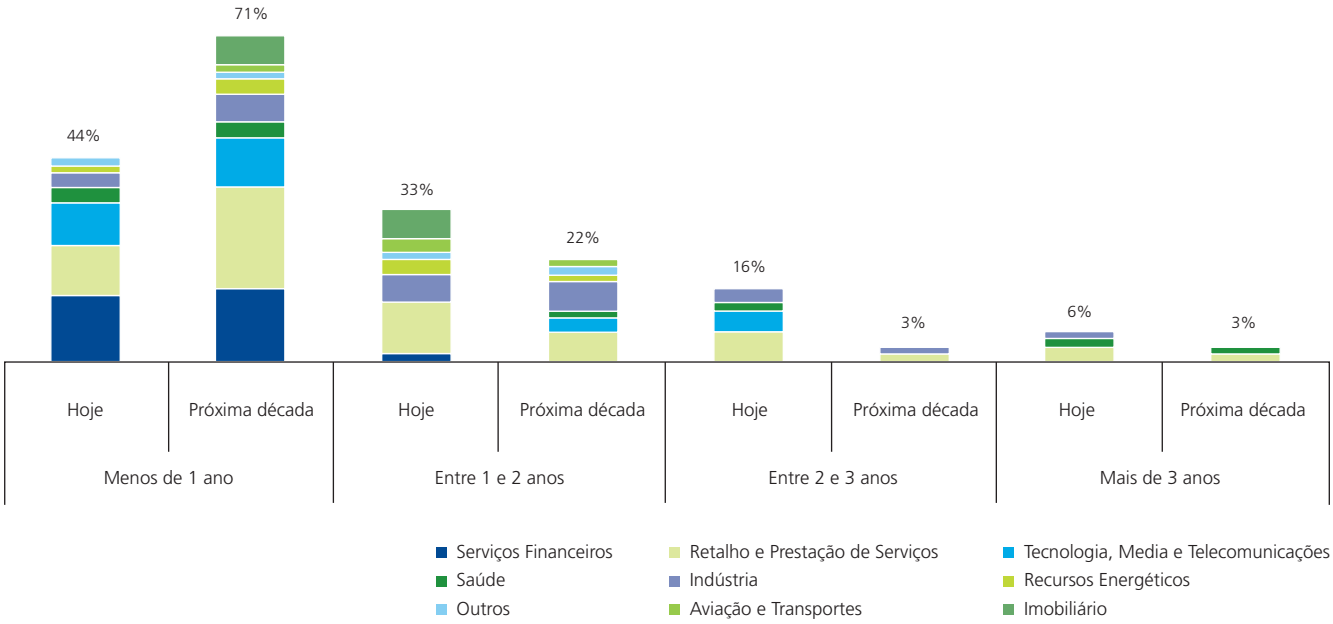
Luís Paixão Martins
Membro do *Steering Committee*

Nascimento de um produto

No momento certo

As evoluções tecnológicas têm um comportamento exponencial. Inculcam um ritmo vertiginoso no dia-a-dia dos consumidores e das empresas. Há menos tempo para planear e é exigida uma maior capacidade para agir no momento.
Hoje em dia, 44% das empresas que responderam leva menos de um ano para lançar um novo produto no mercado. No futuro, este número aumenta para 71%. Das empresas que participaram no estudo, são as que pertencem ao grupo das 250 maiores as que lançam os produtos mais rapidamente para o mercado.
Não restam dúvidas que, para acompanhar a evolução dos consumidores, é necessário tornar o processo de lançamento de novos produtos mais célere. Será este o fim das boas ideias ou residirá o segredo em ter trunfos na manga, isto é, um funil de ideias com tempos de lançamento diferentes, para garantir a constante injecção de produtos/serviços no mercado?
Ao nível da organização, esta estratégia pode implicar mudanças estruturais ao nível dos recursos humanos, processos e gestão financeira. Com um investimento em I&D superior, não há muita margem para erro: uma decisão errada pode levar ao não retorno do investimento. Num mercado em mudança, num dia pode ser pertinente lançar um produto e, no seguinte, pode já não fazer sentido. É razão para dizer: *timing is everything!*

G33) Tempo médio entre a decisão de criação de um novo produto/serviço e o seu lançamento no mercado, análise global e por sector



Tempo médio de vida de um produto

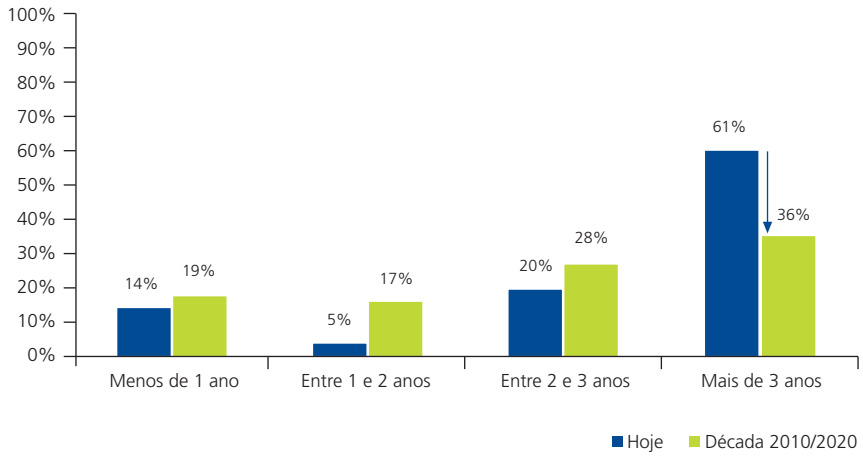
Um bem precioso

Não só há menos tempo para lançar um produto (*vide* gráfico G33), como o tempo médio de vida estimado é mais curto. De facto, se o consumidor evolui, é natural que os produtos evoluam também, preferencialmente, ao mesmo ritmo. Conscientes disso, as empresas que responderam a este estudo, e que actualmente trabalham produtos/serviços com um ciclo de vida de mais de três anos, prevêem que o tempo médio de permanência de um produto no mercado caia para menos de três anos - observando o gráfico G34, constata-se que há um aumento, para o triplo, da categoria "entre 1 a 2 anos". Esta variação é assente, principalmente, nas empresas de Retalho e Prestação de Serviços e de Tecnologia, Media e Telecomunicações. No sector Indústria, o tempo médio de vida dos produtos é maior, uma vez que todos os que responderam afirmam que os produtos sob a sua responsabilidade têm um tempo médio de vida superior a três anos.

Um ciclo de vida mais curto implica menos tempo para conquistar o mercado: será necessário, entre outros, um maior investimento em marketing, um trabalho da força de vendas mais eficaz e novos acordos com parceiros estratégicos. O desafio é conseguir obter o máximo retorno num período de tempo muito mais curto. Quem decifrar este enigma está um passo à frente para a liderança do mercado.

> "Preserverance may be just as important as speed in the battle for the future."
>
> Gary Hamel

G34) Tempo médio de vida de um produto/serviço, análise global



Orçamento de marketing

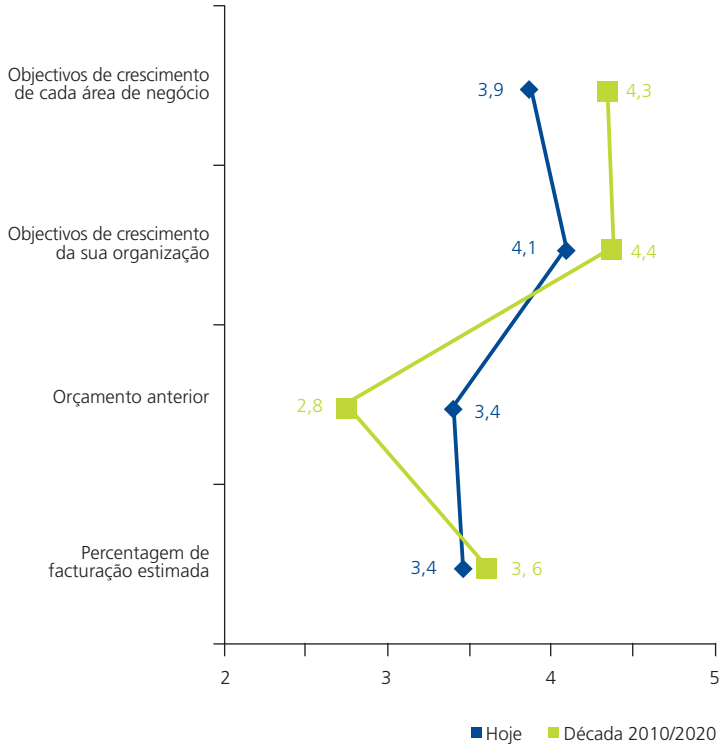
Quanto mais se ganha, mais se gasta

Actualmente, as dimensões mais importantes na elaboração do orçamento de marketing são os objectivos de crescimento de cada área de negócio e da organização. Esta conclusão é especialmente expressiva no sector de Serviços Financeiros.

No futuro, as dimensões mais importantes manter-se-ão, mas a sua importância irá acentuar-se, em detrimento do orçamento do ano anterior.

Esta variação far-se-á sentir-se mais nas empresas de Retalho e Prestação de Serviços e Indústria, que hoje em dia se baseiam fundamentalmente no orçamento anterior para o cálculo dos seus orçamentos de marketing.

G35) *Ranking* dos elementos-chave do orçamento de marketing, análise global



Medir a eficácia do marketing

Uma disciplina rigorosa

As métricas mais utilizadas pelas empresas que responderam são a quota de mercado, o cumprimento do orçamento estipulado e a satisfação dos clientes. Esta última é utilizada por 73% das empresas de B2C que responderam, em oposição a 35% das empresas B2B.
Na década 2010-2020, a **quota de mercado** continuará a ser a métrica mais utilizada, enquanto que a **satisfação dos clientes** sobe para segundo lugar no *ranking*, seguida do **retorno financeiro**. O cumprimento do orçamento estipulado cai duas posições, sendo a 4ª métrica mais importante. A taxa de fidelização será mais utilizada pelas empresas de B2C (64% dos que responderam seleccionaram esta métrica) do que pelas empresas de B2B (31%).
Adicionalmente, é de destacar o incremento da importância do *share of wallet*, principalmente nas empresas do sector de Retalho e Prestação de Serviços: passa de 10º para 7º lugar do *ranking*.

Medir o sucesso é importante, no entanto, o esforço dedicado a esta actividade não deve ocupar uma grande fatia de recursos: é necessário estar consciente de que não é possível medir tudo. Deve ser seleccionado um número finito de métricas que sejam capazes de fornecer informações relativamente a pontos críticos da estratégia actual da empresa. Segundo Steve Cody, David A. Hoeft e James B. Treleaven[1] alguns dos aspectos a ter em conta são:

- Cada empresa é diferente e deve seleccionar objectivos que são importantes para o seu negócio;
- Os objectivos devem ter em conta o enquadramento específico da empresa;
- Todas as pessoas da empresa devem conseguir perceber de que forma o seu trabalho contribui para alcançar os objectivos definidos;
- As circunstâncias do mercado mudam cada vez mais rápido, razão pela qual os objectivos e a sua monitorização devem ser revistos regularmente e ajustados sempre que necessário.

1) Steve Cody, David A. Hoeft e James B. Treleaven, *Measuring Corporate Success: Metrics and Strategies to Ensure Successful Performance.*

Medir a eficácia do marketing

"Failure is only the opportunity to begin again more intelligently."

Henry Ford

G36) *Ranking* das métricas utilizadas para medir a eficácia do plano de marketing, análise global
(número de respostas, valores absolutos)

Tendências de marketing: o perfil

Steering insights

Na actual conjuntura, ter a perspectiva que os recursos de marketing irão aumentar até 2012, em número e em valor, poderá ser interpretada como uma ousadia por alguns. No entanto, olhando para a história empresarial, não são poucos os casos em que o investimento em marketing em alturas de crise foi a chave para o sucesso de alguns dos gigantes dos nossos dias. Remeto para o caso da Kellogg que, aproveitando o desinvestimento em marketing dos líderes de mercado da altura - Post Cereals - duplicaram o investimento em publicidade, difundindo *slogans* motivacionais, que concedessem energia aos consumidores dos seus cereais para atravessar a grande depressão dos anos 30. O resultado é visível ainda hoje nas prateleiras do supermercado e nos armários de cozinha de milhares de lares em todo o mundo. A fórmula para o sucesso, apesar de simples, não é óbvia para todos e, muito menos, fácil de implementar: estar atento aos concorrentes, satisfazer as necessidades dos consumidores e, sobretudo, saber quando é chegada a altura de remar contra a corrente.

Pedro Leitão
Membro do *Steering Committee*

"(...) o investimento em marketing em alturas de crise foi a chave para o sucesso de alguns dos gigantes dos nossos dias."

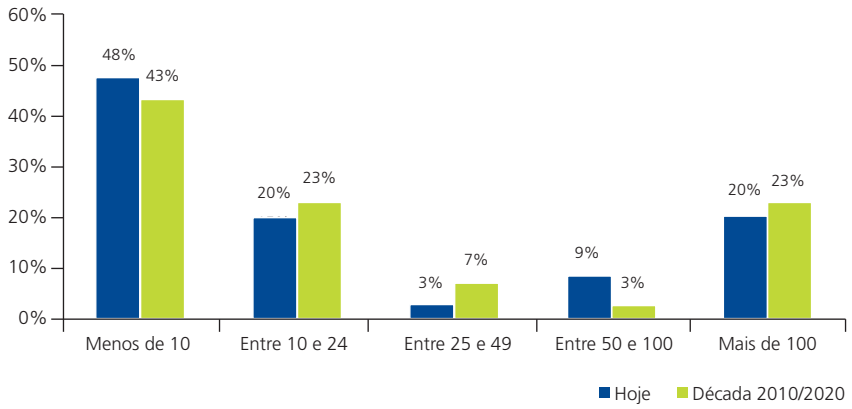
A equipa de marketing do futuro: dimensão e orçamento

Maiores e melhores

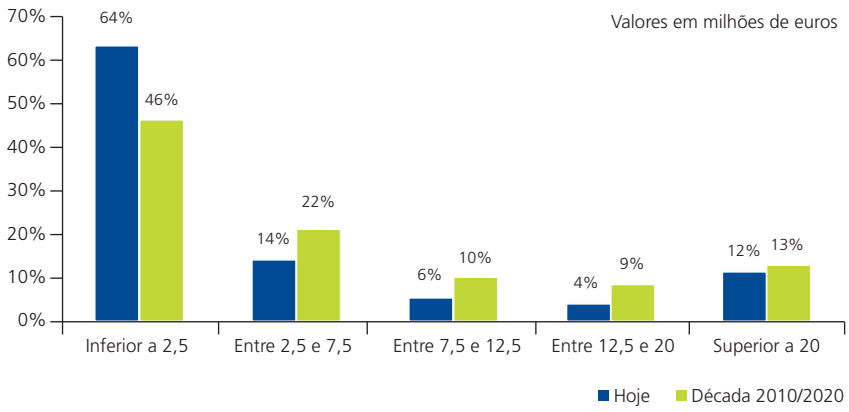
Para fazer face aos múltiplos desafios identificados ao longo deste estudo, as equipas de marketing vão ter mais recursos à sua disposição: mais pessoas (*vide* gráfico G38) e mais dinheiro (*vide* gráfico G39). Apesar de a variação na dimensão das equipas de marketing não ser tão significativa como a dos orçamentos, existe uma ligeira tendência de crescimento, principalmente no sector do Retalho e Prestação de Serviços.

Quanto ao orçamento disponível, o futuro é risonho: prevê-se um aumento no número de empresas com orçamentos de marketing entre os 2,5 e os 20 milhões de euros, em detrimento das dotações inferiores a 2,5 milhões de euros. Este aumento será particularmente significativo nos sectores de Tecnologia, Media e Telecomunicações, Recursos Energéticos, Imobiliário e Retalho e Prestação de Serviços, em particular para os escalões entre 7,5 e 12,5 milhões de euros.

G38) Dimensão da equipa de marketing, análise global



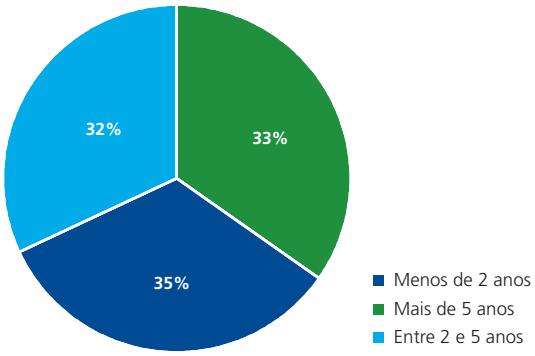
G39) Valor do orçamento anual de marketing, análise global



Rotatividade

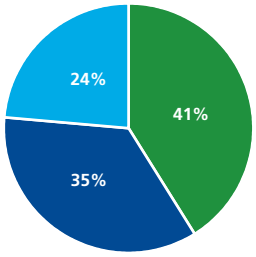
Consumir antes de…
Considerando o painel de respostas como representativas do universo, constata-se que, em média, o tempo de permanência nas empresas é inferior a 5 anos (65%).
São os administradores que exercem o seu cargo há mais tempo: 41% exerce as actuais funções há mais de 5 anos. Por outro lado, os sectores que apresentam maior rotatividade nas funções de marketing são Retalho e Prestação de Serviços e Tecnologia, Media e Telecomunicações.

G40) Número de anos a exercer a função, análise global

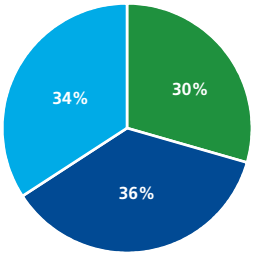


G41) Número de anos a exercer a função, análise por sector

G41.1) Administradores



G41.2) Directores



Menos de 2 anos
Mais de 5 anos
Entre 2 e 5 anos

Suplemento de vitaminas

Fuzzy Findings

O ***ageing*** é um factor menos relevante para o B2B do que para as empresas que operam em B2C ou em ambas as vertentes.

Nas **tendências sociais**, a influência do Governo tem um peso maior para administradores do que para directores de primeira linha.

Nas **tendências empresariais**, *online commerce* desempenhará um papel mais relevante nos serviços do que na indústria.

Actualmente, **49%** das empresas de serviços já tem o foco de rentabilidade em produtos e clientes, enquanto que apenas **29%** das empresas do sector industrial têm este foco. No entanto, na próxima década, **63%** das empresas deste sector irá mudar o foco da sua rentabilidade para produtos e clientes.

A multidisciplinaridade dos recursos de marketing será um factor relevante para o sucesso de **77%** das organizações que actuam em B2B.

A integração da função com as vendas como factor de sucesso da organização, é menos importante para as empresas com uma estratégia de *differentiation* do que para as outras empresas. Para as empresas *differentiated focus*, a integração com as vendas parece ser fundamental - foi seleccionada por **86%** dos respondentes. Também para as empresas de *overall cost leadership*, este é um factor relevante para o sucesso (**85%**).

No **sector secundário**, o marketing desempenha um papel mais relevante no processo de inovação do que no sector terciário.

As empresas que operam em B2C e em B2B, em simultâneo, utilizam mais as *customer needs* como ferramenta de *intelligence* do que as empresas focadas só em B2B ou em B2C.

As empresas que apostam numa estratégia de *differentiated focus*, são as que utilizam menos a segmentação geográfica, tanto hoje, como na próxima década. Por outro lado, são as empresas de *overall cost leadership* as que mais utilizam este tipo de segmentação.

O factor **procura** é considerado importante para a formação de preços por **66%** dos directores de primeira linha, face a **39%** dos administradores.

O factor **sazonalidade** tem pouco peso na formação de preços das empresas *overall cost leadership* (apenas **39%** o seleccionaram) e nas de *differentiation* (**23%**).

O prazo de pagamento é mais utilizado nas empresas B2B como estratégia de optimização de vendas (**65%** das empresas de B2B seleccionaram esta opção face a apenas **27%** das empresas de B2C). Esta constatação é válida tanto hoje como na próxima década.

As empresas de *overall cost leadership* são as que mais utilizam a estratégia de *yield management* como forma de optimizar as vendas. Este comportamento mantém-se no futuro.

O factor **pessoas** como fonte de vantagem competitiva é considerado mais relevante por directores de primeira linha (**69%**) do que por administradores (**39%**).

71% das empresas do sector industrial afirmam utilizar a quota de mercado para medir a eficácia de implementação do plano de marketing. Para o sector terciário, este número desce para 44%. Esta constatação continua a verificar-se na próxima década.

As **500 empresas mais pequenas** do Top 1000 são as que dedicam menos esforço na avaliação do retorno das acções de marketing (**50%** destas empresas respondeu que dedicava pouca atenção e recursos a este processo). Ainda há empresas do Top 250 que afirmam não dedicar um nível médio ou elevado de esforço a esta actividade.

A **satisfação de clientes** é mais utilizada pelas empresas de B2C do que pelas de B2B como forma de medir a eficácia de implementação do plano de marketing.

Nota técnica

O estudo "Marketing Beyond" foi preparado por uma equipa da Deloitte e coordenado pelos membros do *Steering Committee*. Foi enviado um questionário às 1.000 maiores empresas a operar em Portugal, de acordo com a listagem da Coface de 2008, tendo recebido 88 inquéritos. Destes, 50% são de empresas que estão no Top 250 nacional, 65% operam nos sectores de Retalho e Prestação de Serviços, Indústria, Serviços Financeiros, Tecnologia e Media e Telecomunicações.

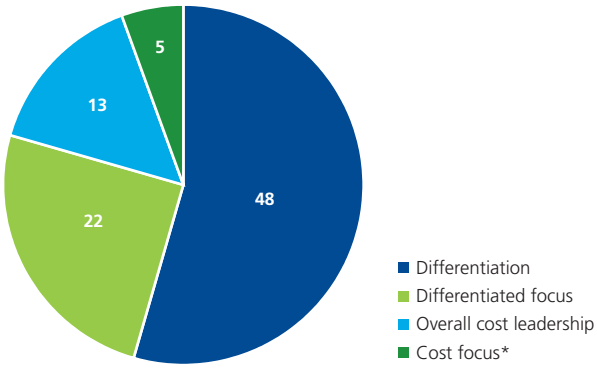
Do ponto de vista técnico, o tratamento global das respostas obtidas incidiu em três áreas da estatística. Para além da análise descritiva, foram realizados testes de hipóteses (Testes de Independência do Qui Quadrado de Pearson e ANOVA para a igualdade de médias) e análise exploratória de dados (Análise de Factores). Para a realização de testes de hipóteses, foi identificado um conjunto de variáveis independentes que pudessem influenciar o comportamento das respostas a cada questão. Os cruzamentos de variáveis foram analisados, tendo em consideração o número de registos disponíveis e a distribuição de frequências das variáveis independentes, aqui apresentadas:

- Estratégia de desenvolvimento adoptada;
- Tipo de mercado de actuação (B2B, B2C, Ambos);
- Sector de actividade económica;
- Categoria do cargo do respondente;
- Posição no *ranking* das maiores empresas portuguesas (1-250, 251-500, 501-1000).

Foram considerados estatisticamente relevantes, os testes com *valor-p* inferior a 5%, a que corresponde um nível de confiança de 95%. Nos casos em que se verificou pertinência nos dados encontrados, foram também considerados os valores associados a um nível de confiança de 90%.
Ao nível da análise exploratória de dados, foram realizadas análises de factores com as seguintes especificidades técnicas:

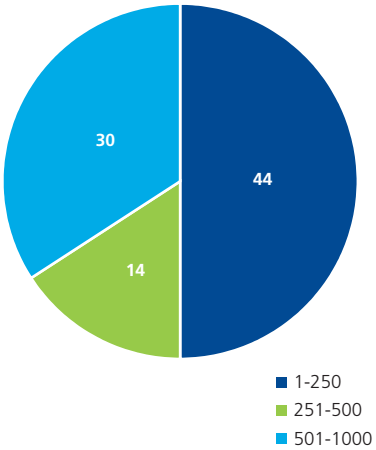
- Método de extracção: componentes principais; análise de matriz de correlações; selecção de componentes com *eigenvalue* superior a um; máximo de 25 iterações;
- Método de rotação: *Varimax*; máximo de 25 iterações;
- Cada variável foi alocada ao factor para o qual registou o maior *loading*, desde que superior a 0,4.

Estratégia de desenvolvimento
(número de respostas, valores absolutos)

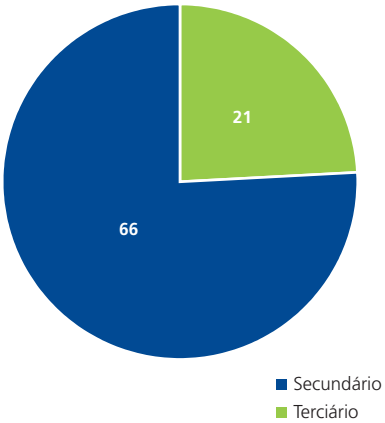


* As empresas com estratégia *cost focus* não foram analisadas por serem em número insuficiente.

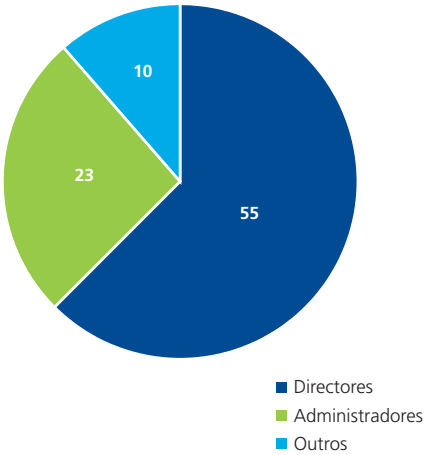
Posição no *ranking*
(número de respostas, valores absolutos)



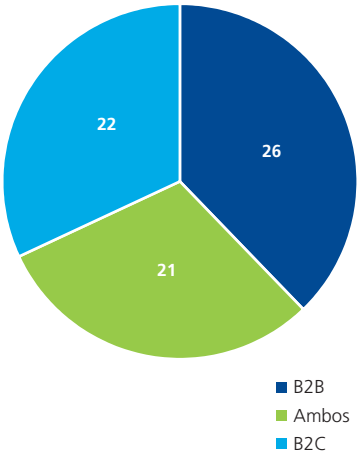
Sector de actividade
(número de respostas[1], valores absolutos)



Categoria do cargo
(número de respostas, valores absolutos)



Tipo de mercado de actuação
(número de respostas[2], valores absolutos)



1) Apenas 87 dos 88 responderam a esta questão.
2) Apenas 69 dos 88 responderam a esta questão.

Inspirações

Bibliografia

Para a realização deste estudo, foram utilizados diversos ensinamentos de alguns gurus do marketing. Os trabalhos que serviram de inspiração foram:

- Bryant, R., Wilkinson, M. and Turner, N. (2007) *Marketing in 3D: Highlighting perspectives on marketing effectiveness*, London, Deloitte & Touche LLP
- (2006) *Business: The Ultimate Resource*, London, A&CB
- Davenport, T. H. and Beck, J. C. (2001) *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Watertown, Harvard Business School Press
- Haeckel, S. H. (1999) *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations*, Boston, Harvard Business School Press
- Handrinos, N., de Roulet, D. and Conroy, P. (2007) *Shopper Marketing, capturing a shopper's mind, heart and wallet*, US, Deloitte & Touche LLP
- Hindle, T. (2008) *Guide to Management Ideas and Gurus*, London, Profile Books
- Karlöf, B. and Lövingsson, F. H. (2005) *A to Z of Management Concepts and Models*, London, Thorogood
- Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, New Jersey, John Wiley & Sons
- Levitt, T. H. (2006) *Ted Levitt on Marketing*, Boston, Harvard Business School Publishing
- Navarro, P. (2009) *Always a Winner: Finding Your Competitive Advantage in an Up and Down Economy*, New Jersey, John Wiley & Sons

Anexo
Caracterização dos sectores de actividade

Anexo

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
49310	Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros	Aviação e Transportes
49320	Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros	Aviação e Transportes
49391	Transporte interurbano em autocarros	Aviação e Transportes
49392	Outros transportes terrestres de passageiros diversos, n.e	Aviação e Transportes
49410	Transportes rodoviários de mercadorias	Aviação e Transportes
50101	Transportes marítimos não costeiros de passageiros	Aviação e Transportes
50102	Transportes costeiros e locais de passageiros	Aviação e Transportes
50200	Transportes marítimos de mercadorias	Aviação e Transportes
50300	Transportes de passageiros por vias navegáveis interiores	Aviação e Transportes
51100	Transportes aéreos de passageiros	Aviação e Transportes
52101	Armazenagem frigorífica	Aviação e Transportes
52102	Armazenagem não frigorífica	Aviação e Transportes
52211	Gestão de infra-estruturas dos transportes terrestres	Aviação e Transportes
52212	Assistência a veículos na estrada	Aviação e Transportes
52213	Outras actividades auxiliares dos transportes terrestres	Aviação e Transportes
52220	Actividades auxiliares dos transportes por água	Aviação e Transportes
52230	Actividades auxiliares dos transportes aéreos	Aviação e Transportes
52240	Manuseamento de carga	Aviação e Transportes
52291	Organização do transporte	Aviação e Transportes
52292	Agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte	Aviação e Transportes
53200	Outras actividades postais e de courier	Aviação e Transportes
07290	Extracção e preparação de outros minérios metálicos não ferrosos	Recursos Energéticos
08111	Extracção de mármore e outras rochas carbonatadas	Recursos Energéticos
08112	Extracção de granito ornamental e rochas similares	Recursos Energéticos
08113	Extracção de calcário e cré	Recursos Energéticos
08121	Extracção de saibro, areia e pedra britada	Recursos Energéticos
08122	Extracção de argilas e caulino	Recursos Energéticos
08991	Extracção de feldspato	Recursos Energéticos
08992	Extracção de outros minerais não metálicos, n.e.	Recursos Energéticos

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
09100	Actividades dos serviços relacionados com a extracção de petróleo e gás, excepto a prospecção	Recursos Energéticos
19201	Fabricação de produtos petrolíferos refinados	Recursos Energéticos
20110	Fabricação de gases industriais	Recursos Energéticos
28110	Fabricação de motores e turbinas, excepto motores para aeronaves, automóveis e motociclos	Recursos Energéticos
35111	Produção de electricidade de origem hídrica	Recursos Energéticos
35112	Produção de electricidade de origem térmica	Recursos Energéticos
35113	Produção de electricidade de origem eólica, geotérmica, solar e de origem, n.e.	Recursos Energéticos
35120	Transporte de electricidade	Recursos Energéticos
35130	Distribuição de electricidade	Recursos Energéticos
35220	Distribuição de combustíveis gasosos por condutas	Recursos Energéticos
35230	Comércio de gás por condutas	Recursos Energéticos
35301	Produção e distribuição de vapor, água quente e fria e ar frio por conduta	Recursos Energéticos
36001	Captação e tratamento de água	Recursos Energéticos
36002	Distribuição de água	Recursos Energéticos
37001	Recolha e drenagem de águas residuais	Recursos Energéticos
37002	Tratamento de águas residuais	Recursos Energéticos
38112	Recolha de outros resíduos não perigosos	Recursos Energéticos
38120	Recolha de resíduos perigosos	Recursos Energéticos
38212	Tratamento e eliminação de outros resíduos não perigosos	Recursos Energéticos
38220	Tratamento e eliminação de resíduos perigosos	Recursos Energéticos
38321	Valorização de resíduos metálicos	Recursos Energéticos
38322	Valorização de resíduos não metálicos	Recursos Energéticos
46711	Comércio por grosso de produtos petrolíferos	Recursos Energéticos
46712	Comércio por grosso de combustíveis sólidos, líquidos e gasosos, não derivados do petróleo	Recursos Energéticos
49500	Transportes por oleodutos ou gasodutos	Recursos Energéticos
64922	Actividades das sociedades financeiras para aquisições a crédito	Serviços Financeiros
64923	Outras actividades de crédito, n.e.	Serviços Financeiros
64992	Outras actividades de serviços financeiros diversos , n.e.,excepto seguros e fundos de pensões	Serviços Financeiros

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
65112	Outras actividades complementares de segurança social	Serviços Financeiros
65200	Resseguros	Serviços Financeiros
65300	Fundos de pensões e regimes profissionais complementares	Serviços Financeiros
66110	Administração de mercados financeiros	Serviços Financeiros
66120	Actividades de negociação por conta de terceiros em valores mobiliários e outros	Serviços Financeiros
66190	Outras actividades auxiliares de serviços financeiros, excepto seguros e fundos de pensões	Serviços Financeiros
66210	Actividades de avaliação de riscos e danos	Serviços Financeiros
66220	Actividades de mediadores de seguros	Serviços Financeiros
66290	Outras actividades auxiliares de seguros e fundos de pensões	Serviços Financeiros
66300	Actividades de gestão de fundos	Serviços Financeiros
94110	Actividades de organizações económicas e patronais	Serviços Financeiros
20420	Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene	Saúde
21100	Fabricação de produtos farmacêuticos de base	Saúde
21201	Fabricação de medicamentos	Saúde
21202	Fabricação de outras preparações e de artigos farmacêuticos	Saúde
32501	Fabricação de material óptico oftálmico	Saúde
32502	Fabricação de material ortopédico e próteses e de instrumentos médico-cirúrgicos	Saúde
46460	Comércio por grosso de produtos farmacêuticos	Saúde
47730	Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, em estabelecimentos especializados	Saúde
47740	Comércio a retalho de produtos médicos e ortopédicos, em estabelecimentos especializados	Saúde
47750	Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados	Saúde
86100	Actividades dos estabelecimentos de saúde com internamento	Saúde
86210	Actividades de prática médica de clínica geral, em ambulatório	Saúde
86220	Actividades de prática médica de clínica especializada, em ambulatório	Saúde
86230	Actividades de medicina dentária e odontologia	Saúde
86901	Laboratórios de análises clínicas	Saúde
86906	Outras actividades de saúde humana, n.e.	Saúde
15111	Curtimenta e acabamento de peles sem pêlo	Indústria

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
15113	Curtimenta e acabamento de peles com pêlo	Indústria
16101	Serração de madeira	Indústria
16102	Impregnação de madeira	Indústria
16211	Fabricação de painéis de partículas de madeira	Indústria
16212	Fabricação de painéis de fibras de madeira	Indústria
16213	Fabricação de folheados, contraplacados, lamelados e de outros painéis	Indústria
16230	Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção	Indústria
16240	Fabricação de embalagens de madeira	Indústria
16291	Fabricação de outras obras de madeira	Indústria
16293	Indústria de preparação da cortiça	Indústria
16294	Fabricação de rolhas de cortiça	Indústria
16295	Fabricação de outros produtos de cortiça	Indústria
17110	Fabricação de pasta	Indústria
17120	Fabricação de papel e de cartão (excepto canelado)	Indústria
17211	Fabricação de papel e de cartão canelados (inclui embalagens)	Indústria
17212	Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão	Indústria
17220	Fabricação de artigos de papel para uso doméstico e sanitário	Indústria
17230	Fabricação de artigos de papel para papelaria	Indústria
17290	Fabricação de outros artigos de pasta de papel, de papel e de cartão	Indústria
20130	Fabricação de outros produtos químicos inorgânicos de base	Indústria
20141	Fabricação de resinosos e seus derivados	Indústria
20143	Fabricação de álcool etílico de fermentação	Indústria
20144	Fabricação de outros produtos químicos orgânicos de base, n.e.	Indústria
20151	Fabricação de adubos químicos ou minerais e de compostos azotados	Indústria
20152	Fabricação de adubos orgânicos e organo-minerais	Indústria
20160	Fabricação de matérias plásticas sob formas primárias	Indústria
20200	Fabricação de pesticidas e de outros produtos agroquímicos	Indústria
20301	Fabricação de tintas (excepto impressão), vernizes, mastiques e produtos similares	Indústria
20302	Fabricação de tintas de impressão	Indústria
20303	Fabricação de pigmentos preparados, composições vitrificáveis e afins	Indústria

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
20411	Fabricação de sabões, detergentes e glicerina	Indústria
20412	Fabricação de produtos de limpeza, polimento e protecção	Indústria
20510	Fabricação de explosivos e artigos de pirotecnia	Indústria
20520	Fabricação de colas	Indústria
20591	Fabricação de biodiesel	Indústria
20592	Fabricação de produtos químicos auxiliares para uso industrial	Indústria
20593	Fabricação de óleos e massas lubrificantes, com exclusão da efectuada nas refinarias	Indústria
20594	Fabricação de outros produtos químicos diversos, n.e.	Indústria
20600	Fabricação de fibras sintéticas ou artificiais	Indústria
22111	Fabricação de pneus e câmaras-de-ar	Indústria
22112	Reconstrução de pneus	Indústria
22192	Fabricação de outros produtos de borracha, n.e.	Indústria
22210	Fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico	Indústria
22220	Fabricação de embalagens de plástico	Indústria
22230	Fabricação de artigos de plástico para a construção	Indústria
22292	Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.	Indústria
23110	Fabricação de vidro plano	Indústria
23120	Moldagem e transformação de vidro plano	Indústria
23131	Fabricação de vidro de embalagem	Indústria
23132	Cristalaria	Indústria
23190	Fabricação e transformação de outro vidro (inclui vidro técnico)	Indústria
23200	Fabricação de produtos cerâmicos refractários	Indústria
23311	Fabricação de azulejos	Indústria
23312	Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica	Indústria
23321	Fabricação de tijolos	Indústria
23322	Fabricação de telhas	Indústria
23412	Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino	Indústria
23414	Actividades de decoração de artigos cerâmicos de uso doméstico e ornamental	Indústria
23420	Fabricação de artigos cerâmicos para usos sanitários	Indústria

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
23430	Fabricação de isoladores e peças isolantes em cerâmica	Indústria
23490	Fabricação de outros produtos cerâmicos não refractários	Indústria
23510	Fabricação de cimento	Indústria
23521	Fabricação de cal	Indústria
23610	Fabricação de produtos de betão para a construção	Indústria
23620	Fabricação de produtos de gesso para a construção	Indústria
23630	Fabricação de betão pronto	Indústria
23640	Fabricação de argamassas	Indústria
23650	Fabricação de produtos de fibrocimento	Indústria
23690	Fabricação de outros produtos de betão, gesso e cimento	Indústria
23701	Fabricação de artigos de mármore e de rochas similares	Indústria
23703	Fabricação de artigos de granito e de rochas, n.e.	Indústria
23910	Fabricação de produtos abrasivos	Indústria
23992	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos diversos, n.e.	Indústria
24100	Siderurgia e fabricação de ferro-ligas	Indústria
24200	Fabricação de tubos, condutas, perfis ocos e respectivos acessórios, de aço	Indústria
24320	Laminagem a frio de arco ou banda	Indústria
24330	Perfilagem a frio	Indústria
24340	Trefilagem a frio	Indústria
24410	Obtenção e primeira transformação de metais preciosos	Indústria
24420	Obtenção e primeira transformação de alumínio	Indústria
24440	Obtenção e primeira transformação de cobre	Indústria
24510	Fundição de ferro fundido	Indústria
24520	Fundição de aço	Indústria
24530	Fundição de metais leves	Indústria
24540	Fundição de outros metais não ferrosos	Indústria
25110	Fabricação de estruturas de construções metálicas	Indústria
25120	Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal	Indústria
25210	Fabricação de caldeiras e radiadores para aquecimento central	Indústria
25290	Fabricação de outros reservatórios e recipientes metálicos	Indústria

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
25300	Fabricação de geradores de vapor (excepto caldeiras para aquecimento central)	Indústria
25401	Fabricação de armas de caça, de desporto e defesa	Indústria
25501	Fabricação de produtos forjados, estampados e laminados	Indústria
25610	Tratamento e revestimento de metais	Indústria
25620	Actividades de mecânica geral	Indústria
25710	Fabricação de cutelaria	Indústria
25720	Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens	Indústria
25731	Fabricação de ferramentas manuais	Indústria
25732	Fabricação de ferramentas mecânicas	Indústria
25733	Fabricação de peças sinterizadas	Indústria
25734	Fabricação de moldes metálicos	Indústria
25920	Fabricação de embalagens metálicas ligeiras	Indústria
25931	Fabricação de produtos de arame	Indústria
25932	Fabricação de molas	Indústria
25940	Fabricação de rebites, parafusos e porcas	Indústria
25991	Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico	Indústria
25992	Fabricação de outros produtos metálicos diversos, n.e.	Indústria
26110	Fabricação de componentes electrónicos	Indústria
26511	Fabricação de contadores de electricidade, gás, água e de outros líquidos	Indústria
27110	Fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos	Indústria
27121	Fabricação de material de distribuição e controlo para instalações eléctricas de alta tensão	Indústria
27122	Fabricação de material de distribuição e controlo para instalações eléctricas de baixa tensão	Indústria
27320	Fabricação de outros fios e cabos eléctricos e electrónicos	Indústria
27330	Fabricação de dispositivos e acessórios para instalações eléctricas de baixa tensão	Indústria
27400	Fabricação de lâmpadas eléctricas e de outro equipamento de iluminação	Indústria
27510	Fabricação de electrodomésticos	Indústria
27520	Fabricação de aparelhos não eléctricos para uso doméstico	Indústria
27900	Fabricação de outro equipamento eléctrico	Indústria
28130	Fabricação de outras bombas e compressores	Indústria

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
28140	Fabricação de outras torneiras e válvulas	Indústria
28150	Fabricação de rolamentos, de engrenagens e de outros órgãos de transmissão	Indústria
28210	Fabricação de fornos e queimadores	Indústria
28221	Fabricação de ascensores e monta cargas, escadas e passadeiras rolantes	Indústria
28222	Fabricação de equipamentos de elevação e de movimentação, n.e.	Indústria
28250	Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação	Indústria
28292	Fabricação de balanças e de outro equipamento para pesagem	Indústria
28293	Fabricação de outras máquinas diversas de uso geral, n.e.	Indústria
28300	Fabricação de máquinas e de tractores para a agricultura, pecuária e silvicultura	Indústria
28410	Fabricação de máquinas-ferramentas para metais	Indústria
28490	Fabricação de outras máquinas-ferramentas, n.e.	Indústria
28910	Fabricação de máquinas para a metalurgia	Indústria
28920	Fabricação de máquinas para as indústrias extractivas e para a construção	Indústria
28930	Fabricação de máquinas para as indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	Indústria
28940	Fabricação de máquinas para as indústrias têxtil, do vestuário e do couro	Indústria
28960	Fabricação de máquinas para as indústrias do plástico e da borracha	Indústria
28991	Fabricação de máquinas para as indústrias de materiais de construção, cerâmica e vidro	Indústria
28992	Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico, n.e.	Indústria
29100	Fabricação de veículos automóveis	Indústria
29200	Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques	Indústria
29310	Fabricação de equipamento eléctrico e electrónico para veículos automóveis	Indústria
29320	Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	Indústria
30111	Construção de embarcações metálicas e estruturas flutuantes, excepto de recreio e desporto	Indústria
30112	Construção de embarcações não metálicas, excepto de recreio e desporto	Indústria
30120	Construção de embarcações de recreio e de desporto	Indústria
30200	Fabricação de material circulante para caminhos-de-ferro	Indústria
30300	Fabricação de aeronaves, de veículos espaciais e equipamento relacionado	Indústria
30400	Fabricação de veículos militares de combate	Indústria
30910	Fabricação de motociclos	Indústria

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
30920	Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos	Indústria
30990	Fabricação de outro equipamento de transporte, n.e.	Indústria
31010	Fabricação de mobiliário para escritório e comércio	Indústria
31020	Fabricação de mobiliário de cozinha	Indústria
31030	Fabricação de colchoaria	Indústria
31091	Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	Indústria
31092	Fabricação de mobiliário metálico para outros fins	Indústria
31093	Fabricação de mobiliário de outros materiais para outros fins	Indústria
32122	Fabricação de artigos de joalharia e de outros artigos de ourivesaria	Indústria
32300	Fabricação de artigos de desporto	Indústria
32400	Fabricação de jogos e de brinquedos	Indústria
32910	Fabricação de vassouras, escovas e pincéis	Indústria
32992	Fabricação de fechos de correr, botões e similares	Indústria
32996	Outras indústrias transformadoras diversas, n.e.	Indústria
33110	Reparação e manutenção de produtos metálicos (excepto máquinas e equipamento)	Indústria
33120	Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	Indústria
33150	Reparação e manutenção de embarcações	Indústria
33170	Reparação e manutenção de outro equipamento de transporte	Indústria
33200	Instalação de máquinas e de equipamentos industriais	Indústria
94995	Outras actividades associativas, n.e.	Outros
41100	Promoção imobiliária (desenvolvimento de projectos de edifícios)	Imobiliário
41200	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)	Imobiliário
42110	Construção de estradas e pistas de aeroportos	Imobiliário
42120	Construção de vias férreas	Imobiliário
42130	Construção de pontes e túneis	Imobiliário
42210	Construção de redes de transporte de águas, de esgotos e de outros fluídos	Imobiliário
42220	Construção de redes de transporte e distribuição de electricidade e redes de telecomunicações	Imobiliário
42910	Engenharia hidráulica	Imobiliário
42990	Construção de outras obras de engenharia civil, n.e.	Imobiliário

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
43110	Demolição	Imobiliário
43120	Preparação dos locais de construção	Imobiliário
43130	Perfurações e sondagens	Imobiliário
43210	Instalação eléctrica	Imobiliário
43221	Instalação de canalizações	Imobiliário
43222	Instalação de climatização	Imobiliário
43290	Outras instalações em construções	Imobiliário
43320	Montagem de trabalhos de carpintaria e de caixilharia	Imobiliário
43330	Revestimento de pavimentos e de paredes	Imobiliário
43340	Pintura e colocação de vidros	Imobiliário
43390	Outras actividades de acabamento em edifícios	Imobiliário
43991	Aluguer de equipamento de construção e de demolição, com operador	Imobiliário
43992	Outras actividades especializadas de construção diversas, n.e.	Imobiliário
68100	Compra e venda de bens imobiliários	Imobiliário
68200	Arrendamento de bens imobiliários	Imobiliário
68311	Actividades de mediação imobiliária	Imobiliário
68321	Administração de imóveis por conta de outrem	Imobiliário
01111	Cerealicultura (excepto arroz)	Retalho e Prestação de Serviços
01130	Culturas de produtos hortícolas, raízes e tubérculos	Retalho e Prestação de Serviços
01191	Cultura de flores e de plantas ornamentais	Retalho e Prestação de Serviços
01210	Viticultura	Retalho e Prestação de Serviços
01252	Cultura de outros frutos em árvores e arbustos	Retalho e Prestação de Serviços
01410	Criação de bovinos para produção de leite	Retalho e Prestação de Serviços
01430	Criação de equinos, asininos e muares	Retalho e Prestação de Serviços
01460	Suinicultura	Retalho e Prestação de Serviços
01470	Avicultura	Retalho e Prestação de Serviços
01500	Agricultura e produção animal combinadas	Retalho e Prestação de Serviços
01610	Actividades dos serviços relacionados com a agricultura	Retalho e Prestação de Serviços
02100	Silvicultura e outras actividades florestais	Retalho e Prestação de Serviços
02200	Exploração florestal	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
02400	Actividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal	Retalho e Prestação de Serviços
03111	Pesca marítima	Retalho e Prestação de Serviços
03210	Aquicultura em águas salgadas e salobras	Retalho e Prestação de Serviços
10110	Abate de gado (produção de carne)	Retalho e Prestação de Serviços
10120	Abate de aves (produção de carne)	Retalho e Prestação de Serviços
10130	Fabricação de produtos à base de carne	Retalho e Prestação de Serviços
10201	Preparação de produtos da pesca e da aquicultura	Retalho e Prestação de Serviços
10202	Congelação de produtos da pesca e da aquicultura	Retalho e Prestação de Serviços
10203	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite	Retalho e Prestação de Serviços
10204	Salga, secagem e outras actividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura	Retalho e Prestação de Serviços
10310	Preparação e conservação de batatas	Retalho e Prestação de Serviços
10391	Congelação de frutos e de produtos hortícolas	Retalho e Prestação de Serviços
10392	Secagem e desidratação de frutos e de produtos hortícolas	Retalho e Prestação de Serviços
10394	Descasque e transformação de frutos de casca rija comestíveis	Retalho e Prestação de Serviços
10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos	Retalho e Prestação de Serviços
10412	Produção de azeite	Retalho e Prestação de Serviços
10413	Produção de óleos vegetais brutos (excepto azeite)	Retalho e Prestação de Serviços
10414	Refinação de azeite, óleos e gorduras	Retalho e Prestação de Serviços
10420	Fabricação de margarinas e de gorduras alimentares similares	Retalho e Prestação de Serviços
10510	Indústrias do leite e derivados	Retalho e Prestação de Serviços
10520	Fabricação de gelados e sorvetes	Retalho e Prestação de Serviços
10611	Moagem de cereais	Retalho e Prestação de Serviços
10612	Descasque, branqueamento e outros tratamentos do arroz	Retalho e Prestação de Serviços
10613	Transformação de cereais e leguminosas, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
10620	Fabricação de amidos, féculas e produtos afins	Retalho e Prestação de Serviços
10711	Panificação	Retalho e Prestação de Serviços
10712	Pastelaria	Retalho e Prestação de Serviços
10720	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação	Retalho e Prestação de Serviços
10730	Fabricação de massas alimentícias, cuscuz e similares	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
10810	Indústria do açúcar	Retalho e Prestação de Serviços
10821	Fabricação de cacau e de chocolate	Retalho e Prestação de Serviços
10822	Fabricação de produtos de confeitaria	Retalho e Prestação de Serviços
10830	Indústria do café e do chá	Retalho e Prestação de Serviços
10840	Fabricação de condimentos e temperos	Retalho e Prestação de Serviços
10850	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados	Retalho e Prestação de Serviços
10860	Fabricação de alimentos homogeneizados e dietéticos	Retalho e Prestação de Serviços
10891	Fabricação de fermentos, leveduras e adjuvantes para panificação e pastelaria	Retalho e Prestação de Serviços
10892	Fabricação de caldos, sopas e sobremesas	Retalho e Prestação de Serviços
10893	Fabricação de outros produtos alimentares diversos, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
10911	Fabricação de pré-misturas	Retalho e Prestação de Serviços
10912	Fabricação de alimentos para animais de criação (excepto para aquicultura)	Retalho e Prestação de Serviços
11013	Produção de licores e de outras bebidas destiladas	Retalho e Prestação de Serviços
11021	Produção de vinhos comuns e licorosos	Retalho e Prestação de Serviços
11022	Produção de vinhos espumantes e espumosos	Retalho e Prestação de Serviços
11050	Fabricação de cerveja	Retalho e Prestação de Serviços
11060	Fabricação de malte	Retalho e Prestação de Serviços
11071	Engarrafamento de águas minerais naturais e de nascente	Retalho e Prestação de Serviços
11072	Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
12000	Preparação de tabaco	Retalho e Prestação de Serviços
13101	Preparação e fiação de fibras do tipo algodão	Retalho e Prestação de Serviços
13102	Preparação e fiação de fibras do tipo lã	Retalho e Prestação de Serviços
13103	Preparação e fiação da seda e preparação e texturização de filamentos sintéticos e artificiais	Retalho e Prestação de Serviços
13201	Tecelagem de fio do tipo algodão	Retalho e Prestação de Serviços
13202	Tecelagem de fio do tipo lã	Retalho e Prestação de Serviços
13203	Tecelagem de fio do tipo seda e de outros têxteis	Retalho e Prestação de Serviços
13301	Branqueamento e tingimento	Retalho e Prestação de Serviços
13302	Estampagem	Retalho e Prestação de Serviços
13303	Acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
13910	Fabricação de tecidos de malha	Retalho e Prestação de Serviços
13920	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, excepto vestuário	Retalho e Prestação de Serviços
13930	Fabricação de tapetes e carpetes	Retalho e Prestação de Serviços
13941	Fabricação de cordoaria	Retalho e Prestação de Serviços
13942	Fabricação de redes	Retalho e Prestação de Serviços
13950	Fabricação de não tecidos e respectivos artigos, excepto vestuário	Retalho e Prestação de Serviços
13961	Fabricação de passamanarias e sirgarias	Retalho e Prestação de Serviços
13962	Fabricação de têxteis para uso técnico e industrial, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
13993	Fabricação de outros têxteis diversos, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
14120	Confecção de vestuário de trabalho	Retalho e Prestação de Serviços
14131	Confecção de outro vestuário exterior em série	Retalho e Prestação de Serviços
14140	Confecção de vestuário interior	Retalho e Prestação de Serviços
14190	Confecção de outros artigos e acessórios de vestuário	Retalho e Prestação de Serviços
14310	Fabricação de meias e similares de malha	Retalho e Prestação de Serviços
14390	Fabricação de outro vestuário de malha	Retalho e Prestação de Serviços
15201	Fabricação de calçado	Retalho e Prestação de Serviços
15202	Fabricação de componentes para calçado	Retalho e Prestação de Serviços
32994	Fabricação de equipamento de protecção e segurança	Retalho e Prestação de Serviços
45310	Comércio por grosso de peças e acessórios para veículos automóveis	Retalho e Prestação de Serviços
45320	Comércio a retalho de peças e acessórios para veículos automóveis	Retalho e Prestação de Serviços
45401	Comércio por grosso e a retalho de motociclos, de suas peças e acessórios	Retalho e Prestação de Serviços
46110	Agentes do comércio por grosso de matérias-primas agrícolas e têxteis, animais vivos	Retalho e Prestação de Serviços
46120	Agentes do comércio por grosso de combustíveis, minérios, metais e de produtos químicos	Retalho e Prestação de Serviços
46130	Agentes do comércio por grosso de madeira e materiais de construção	Retalho e Prestação de Serviços
46150	Agentes do comércio por grosso de mobiliário, artigos para uso doméstico e ferragens	Retalho e Prestação de Serviços
46160	Agentes do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro	Retalho e Prestação de Serviços
46170	Agentes do comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco	Retalho e Prestação de Serviços
46180	Agentes especializados do comércio por grosso de outros produtos	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
46190	Agentes do comércio por grosso misto sem predominância	Retalho e Prestação de Serviços
46211	Comércio por grosso de alimentos para animais	Retalho e Prestação de Serviços
46212	Comércio por grosso de tabaco em bruto	Retalho e Prestação de Serviços
46213	Comércio por grosso de cortiça em bruto	Retalho e Prestação de Serviços
46214	Comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas, oleaginosas	Retalho e Prestação de Serviços
46230	Comércio por grosso de animais vivos	Retalho e Prestação de Serviços
46240	Comércio por grosso de peles e couro	Retalho e Prestação de Serviços
46311	Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, excepto batata	Retalho e Prestação de Serviços
46312	Comércio por grosso de batata	Retalho e Prestação de Serviços
46320	Comércio por grosso de carne e produtos à base de carne	Retalho e Prestação de Serviços
46331	Comércio por grosso de leite, seus derivados e ovos	Retalho e Prestação de Serviços
46332	Comércio por grosso de azeite, óleos e gorduras alimentares	Retalho e Prestação de Serviços
46341	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas	Retalho e Prestação de Serviços
46342	Comércio por grosso de bebidas não alcoólicas	Retalho e Prestação de Serviços
46350	Comércio por grosso de tabaco	Retalho e Prestação de Serviços
46361	Comércio por grosso de açúcar	Retalho e Prestação de Serviços
46362	Comércio por grosso de chocolate e de produtos de confeitaria	Retalho e Prestação de Serviços
46370	Comércio por grosso de café, chá, cacau e especiarias	Retalho e Prestação de Serviços
46381	Comércio por grosso de peixe, crustáceos e moluscos	Retalho e Prestação de Serviços
46382	Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
46390	Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco	Retalho e Prestação de Serviços
46410	Comércio por grosso de têxteis	Retalho e Prestação de Serviços
46421	Comércio por grosso de vestuário e de acessórios	Retalho e Prestação de Serviços
46422	Comércio por grosso de calçado	Retalho e Prestação de Serviços
46430	Comércio por grosso de electrodomésticos, aparelhos de rádio e de televisão	Retalho e Prestação de Serviços
46441	Comércio por grosso de louças em cerâmica e em vidro	Retalho e Prestação de Serviços
46442	Comércio por grosso de produtos de limpeza	Retalho e Prestação de Serviços
46450	Comércio por grosso de perfumes e de produtos de higiene	Retalho e Prestação de Serviços
46470	Comércio por grosso de móveis para uso doméstico, carpetes, tapetes e artigos de iluminação	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
46480	Comércio por grosso de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia	Retalho e Prestação de Serviços
46491	Comércio por grosso de artigos de papelaria	Retalho e Prestação de Serviços
46492	Comércio por grosso de livros, revistas e jornais	Retalho e Prestação de Serviços
46493	Comércio por grosso de brinquedos, jogos e artigos de desporto	Retalho e Prestação de Serviços
46494	Outro comércio por grosso de bens de consumo, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
46510	Comércio por grosso de computadores, equipamentos periféricos e programas informáticos	Retalho e Prestação de Serviços
46520	Comércio por grosso de equipamentos electrónicos, de telecomunicações e suas partes	Retalho e Prestação de Serviços
46610	Comércio por grosso de máquinas e equipamentos, agrícolas	Retalho e Prestação de Serviços
46620	Comércio por grosso de máquinas-ferramentas	Retalho e Prestação de Serviços
46630	Comércio por grosso de máquinas para a indústria extractiva, construção e engenharia civil	Retalho e Prestação de Serviços
46650	Comércio por grosso de mobiliário de escritório	Retalho e Prestação de Serviços
46660	Comércio por grosso de outras máquinas e material de escritório	Retalho e Prestação de Serviços
46690	Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos	Retalho e Prestação de Serviços
46720	Comércio por grosso de minérios e de metais	Retalho e Prestação de Serviços
46731	Comércio por grosso de madeira em bruto e de produtos derivados	Retalho e Prestação de Serviços
46732	Comércio por grosso de materiais de construção (excepto madeira) e equipamento sanitário	Retalho e Prestação de Serviços
46740	Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para	Retalho e Prestação de Serviços
46750	Comércio por grosso de produtos químicos	Retalho e Prestação de Serviços
46761	Comércio por grosso de fibras têxteis naturais, artificiais e sintéticas	Retalho e Prestação de Serviços
46762	Comércio por grosso de outros bens intermédios, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
46771	Comércio por grosso de sucatas e de desperdícios metálicos	Retalho e Prestação de Serviços
46772	Comércio por grosso de desperdícios têxteis, de cartão e papéis velhos	Retalho e Prestação de Serviços
46773	Comércio por grosso de desperdícios de materiais, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
46900	Comércio por grosso não especializado	Retalho e Prestação de Serviços
47111	Comércio a retalho em supermercados e hipermercados	Retalho e Prestação de Serviços
47112	Com. retalho outros estab. não espec.c/predom.prod.aliment.bebidas tabac	Retalho e Prestação de Serviços
47191	Comércio a retalho não especializado, sem predominância de produtos alimentares,	Retalho e Prestação de Serviços
47192	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados,	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
47220	Comércio a retalho de carne e produtos à base de carne, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47230	Comércio a retalho de peixe, crustáceos e moluscos, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47240	Comércio a retalho de pão, de produtos de pastelaria e de confeitaria, em	Retalho e Prestação de Serviços
47250	Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47260	Comércio a retalho de tabaco, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47293	Outro comércio a retalho de produtos alimentares, em estabelecimentos especializados, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
47410	Comércio a retalho de computadores, unidades periféricas e programas informáticos,	Retalho e Prestação de Serviços
47420	Comércio a retalho de equipamento de telecomunicações, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47510	Comércio a retalho de têxteis, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47521	Comércio a retalho de ferragens e de vidro plano, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47522	Comércio a retalho de tintas, vernizes e produtos similares, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47523	Comércio a retalho de material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais	Retalho e Prestação de Serviços
47530	Comércio a retalho de carpetes, tapetes, cortinados e revestimentos para paredes e	Retalho e Prestação de Serviços
47540	Comércio a retalho de electrodomésticos, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47540	Comércio a retalho de electrodomésticos, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47591	Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47592	Comércio a retalho de louças, cutelaria e de outros artigos similares para uso doméstico,	Retalho e Prestação de Serviços
47593	Comércio a retalho de outros artigos para o lar, n.e., em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47610	Comércio a retalho de livros, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47620	Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria,	Retalho e Prestação de Serviços
47630	Comércio a retalho de discos, CD, DVD, cassetes e similares,	Retalho e Prestação de Serviços
47640	Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer,	Retalho e Prestação de Serviços
47650	Comércio a retalho de jogos e brinquedos, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47711	Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
47712	Comércio a retalho de vestuário para bebés e crianças, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47721	Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47722	Comércio a retalho de marroquinaria e artigos de viagem, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47761	Comércio a retalho de flores, plantas, sementes e fertilizantes, em estabelecimentos	Retalho e Prestação de Serviços
47770	Comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalharia, em	Retalho e Prestação de Serviços
47781	Comércio a retalho de máquinas e de outro material de escritório, em	Retalho e Prestação de Serviços
47782	Comércio a retalho de material óptico, fotográfico, cinematográfico e de instrumentos	Retalho e Prestação de Serviços
47783	Comércio a retalho de combustíveis para uso doméstico, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47784	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
47790	Comércio a retalho de artigos em segunda mão, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
47910	Comércio a retalho por correspondência ou via Internet	Retalho e Prestação de Serviços
47990	Comércio a retalho por outros métodos, não efectuado em estabelecimentos, bancas, feiras ou	Retalho e Prestação de Serviços
55111	Hotéis com restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55114	Pousadas com restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55116	Hotéis-Apartamentos com restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55117	Aldeamentos turísticos com restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55118	Apartamentos turísticos com restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55119	Outros estabelecimentos hoteleiros com restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55121	Hotéis sem restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55123	Apartamentos turísticos sem restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
55124	Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante	Retalho e Prestação de Serviços
56101	Restaurantes tipo tradicional	Retalho e Prestação de Serviços
56103	Restaurantes sem serviço de mesa	Retalho e Prestação de Serviços
56104	Restaurantes típicos	Retalho e Prestação de Serviços
56105	Restaurantes com espaço de dança	Retalho e Prestação de Serviços
56106	Confecção de refeições prontas a levar para casa	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
56107	Restaurantes, n.e. (inclui actividades de restauração em meios móveis)	Retalho e Prestação de Serviços
56210	Fornecimento de refeições para eventos	Retalho e Prestação de Serviços
56290	Outras actividades de serviço de refeições	Retalho e Prestação de Serviços
56301	Cafés	Retalho e Prestação de Serviços
56304	Outros estabelecimentos de bebidas sem espectáculo	Retalho e Prestação de Serviços
77110	Aluguer de veículos automóveis ligeiros	Retalho e Prestação de Serviços
77290	Aluguer de outros bens de uso pessoal e doméstico	Retalho e Prestação de Serviços
77320	Aluguer de máquinas e equipamentos para a construção e engenharia civil	Retalho e Prestação de Serviços
77340	Aluguer de meios de transporte marítimo e fluvial	Retalho e Prestação de Serviços
77350	Aluguer de meios de transporte aéreo	Retalho e Prestação de Serviços
77390	Aluguer de outras máquinas e equipamentos, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
79110	Actividades das agências de viagem	Retalho e Prestação de Serviços
79120	Actividades dos operadores turísticos	Retalho e Prestação de Serviços
79900	Outros serviços de reservas e actividades relacionadas	Retalho e Prestação de Serviços
82300	Organização de feiras, congressos e outros eventos similares	Retalho e Prestação de Serviços
82922	Outras actividades de embalagem	Retalho e Prestação de Serviços
85592	Escolas de línguas	Retalho e Prestação de Serviços
86905	Actividades termais	Retalho e Prestação de Serviços
90010	Actividades das artes do espectáculo	Retalho e Prestação de Serviços
91020	Actividades dos museus	Retalho e Prestação de Serviços
91041	Actividades dos jardins zoológicos, botânicos e aquários	Retalho e Prestação de Serviços
92000	Lotarias e outros jogos de aposta	Retalho e Prestação de Serviços
93110	Gestão de instalações desportivas	Retalho e Prestação de Serviços
93130	Actividades de ginásio (fitness)	Retalho e Prestação de Serviços
93192	Outras actividades desportivas, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
93210	Actividades dos parques de diversão e temáticos	Retalho e Prestação de Serviços
93293	Organização de actividades de animação turística	Retalho e Prestação de Serviços
96010	Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles	Retalho e Prestação de Serviços
96021	Salões de cabeleireiro	Retalho e Prestação de Serviços
96030	Actividades funerárias e conexas	Retalho e Prestação de Serviços

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
96040	Actividades de bem-estar físico	Retalho e Prestação de Serviços
45110	Comércio de veículos automóveis ligeiros	Retalho e Prestação de Serviços
45190	Comércio de outros veículos automóveis	Retalho e Prestação de Serviços
45200	Manutenção e reparação de veículos automóveis	Retalho e Prestação de Serviços
47300	Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados	Retalho e Prestação de Serviços
68322	Administração de condomínios	Retalho e Prestação de Serviços
69101	Actividades jurídicas	Retalho e Prestação de Serviços
69200	Actividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal	Retalho e Prestação de Serviços
70100	Actividades das sedes sociais	Retalho e Prestação de Serviços
70220	Outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão	Retalho e Prestação de Serviços
71110	Actividades de arquitectura	Retalho e Prestação de Serviços
71120	Actividades de engenharia e técnicas afins	Retalho e Prestação de Serviços
71200	Actividades de ensaios e análises técnicas	Retalho e Prestação de Serviços
73200	Estudos de mercado e sondagens de opinião	Retalho e Prestação de Serviços
74900	Outras actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
78100	Actividades das empresas de selecção e colocação de pessoal	Retalho e Prestação de Serviços
78200	Actividades das empresas de trabalho temporário	Retalho e Prestação de Serviços
78300	Outro fornecimento de recursos humanos	Retalho e Prestação de Serviços
80100	Actividades de segurança privada	Retalho e Prestação de Serviços
80200	Actividades relacionadas com sistemas de segurança	Retalho e Prestação de Serviços
81100	Actividades combinadas de apoio aos edifícios	Retalho e Prestação de Serviços
81210	Actividades de limpeza geral em edifícios	Retalho e Prestação de Serviços
81220	Outras actividades de limpeza em edifícios e em equipamentos industriais	Retalho e Prestação de Serviços
81291	Actividades de desinfecção, desratização e similares	Retalho e Prestação de Serviços
81292	Outras actividades de limpeza, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
82990	Outras actividades de serviços de apoio prestados às empresas, n.e.	Retalho e Prestação de Serviços
18110	Impressão de jornais	Tecnologia, Media e Telecomunicações
18120	Outra impressão	Tecnologia, Media e Telecomunicações

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
18130	Actividades de preparação da impressão e de produtos media	Tecnologia, Media e Telecomunicações
18200	Reprodução de suportes gravados	Tecnologia, Media e Telecomunicações
26200	Fabricação de computadores e de equipamento periférico	Tecnologia, Media e Telecomunicações
26300	Fabricação de aparelhos e equipamentos para comunicações	Tecnologia, Media e Telecomunicações
26400	Fabricação de receptores de rádio e de televisão e bens de consumo similares	Tecnologia, Media e Telecomunicações
53100	Actividades postais sujeitas a obrigações do serviço universal	Tecnologia, Media e Telecomunicações
58110	Edição de livros	Tecnologia, Media e Telecomunicações
58120	Edição de listas destinadas a consulta	Tecnologia, Media e Telecomunicações
58130	Edição de jornais	Tecnologia, Media e Telecomunicações
58140	Edição de revistas e de outras publicações periódicas	Tecnologia, Media e Telecomunicações
58190	Outras actividades de edição	Tecnologia, Media e Telecomunicações
58290	Edição de outros programas informáticos	Tecnologia, Media e Telecomunicações
59110	Produção de filmes, de vídeos e de programas de televisão	Tecnologia, Media e Telecomunicações
59130	Distribuição de filmes, de vídeos e de programas de televisão	Tecnologia, Media e Telecomunicações
59140	Projecção de filmes e de vídeos	Tecnologia, Media e Telecomunicações
59200	Actividades de gravação de som e edição de música	Tecnologia, Media e Telecomunicações
60100	Actividades de rádio	Tecnologia, Media e Telecomunicações
60200	Actividades de televisão	Tecnologia, Media e Telecomunicações
61100	Actividades de telecomunicações por fio	Tecnologia, Media e Telecomunicações
61200	Actividades de telecomunicações sem fio	Tecnologia, Media e Telecomunicações

Código CAE	Descrição CAE	Indústria
61900	Outras actividades de telecomunicações	Tecnologia, Media e Telecomunicações
62010	Actividades de programação informática	Tecnologia, Media e Telecomunicações
62020	Actividades de consultoria em informática	Tecnologia, Media e Telecomunicações
62090	Outras actividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática	Tecnologia, Media e Telecomunicações
63110	Actividades de processamento de dados, domiciliação de informação e actividades relacionadas	Tecnologia, Media e Telecomunicações
63910	Actividades de agências de notícias	Tecnologia, Media e Telecomunicações
63990	Outras actividades dos serviços de informação, n.e.	Tecnologia, Media e Telecomunicações
73110	Agências de publicidade	Tecnologia, Media e Telecomunicações
73110	Agências de publicidade	Tecnologia, Media e Telecomunicações
73120	Actividades de representação nos meios de comunicação	Tecnologia, Media e Telecomunicações
82200	Actividades dos centros de chamadas	Tecnologia, Media e Telecomunicações
85593	Outras actividades educativas, n.e.	Tecnologia, Media e Telecomunicações
93294	Outras actividades de diversão e recreativas, n.e.	Tecnologia, Media e Telecomunicações
95110	Reparação de computadores e de equipamento periférico	Tecnologia, Media e Telecomunicações

Índice remissivo

G1) *Ranking* tendências sociais, análise global pág. 12

G2) *Ranking* tendências sociais, análise por cargo pág. 12

G3) *Ranking* tendências individuais, análise global pág. 13

G4) *Ranking* tendências empresariais, análise global pág. 14

G5) Foco da rentabilidade da organização, análise global pág. 15

G6) Oferta de produtos/serviços na década 2010-2020, análise global pág. 16

G7) *Ranking* de importância dos factores mais relevantes para a organização, análise global pág. 18

G8) *Ranking* de importância dos factores mais relevantes para a organização, análise por sector pág. 18

G9) Estratégia de desenvolvimento da organização, análise global pág. 20

G10) Estratégia de desenvolvimento da organização, análise por cargo pág. 20

G11) Responsável pela função de marketing nos órgãos de administração, análise global pág. 25

G12) Responsável pela função de marketing nos órgãos de direcção, análise global pág. 25

G13) Orientação estratégica da organização, análise global pág. 27

G14) Orientação estratégica da organização, análise por sector pág. 28

G15) Grau de envolvimento da função de marketing na definição da estratégia de negócio, análise global pág. 29

G16) Grau de colaboração entre a equipa de marketing e as outras equipas, análise global pág. 30

G17) Grau de colaboração entre a equipa de marketing e as outras equipas, análise por cargo pág. 31

G18) *Ranking* dos factores mais importantes para o sucesso da organização, na perspectiva do marketing, análise global pág. 32

G19) Papel do marketing no processo de inovação, análise global pág. 34

G20) Papel do marketing no processo de inovação, análise por cargo pág. 34

G21) Papel do marketing no processo de inovação, análise por sector pág. 35

G22) O papel do marketing no processo de inovação pág. 35

G23) Marketing *leader vs. follower* pág. 35

G24) *Ranking* de ferramentas de *intelligence* mais utilizadas, análise global pág. 38

G25) Grau de utilização das dimensões no processo de segmentação, análise global pág. 39

G26) *Ranking* de factores que influenciam a formação de preços, análise global pág. 40

G27) *Ranking* de estratégias para optimização de vendas, análise global pág. 42

G28) Grau de utilização dos canais de venda, análise global pág. 43

G29) *Ranking* dos meios de promoção de produtos e serviços, análise global pág. 45

G30) *Ranking* de sistemas de informação utilizados, análise global pág. 47

G31) Grau de autonomia face à casa-mãe, análise global pág. 48

G32) *Ranking* dos factores responsáveis pela vantagem competitiva, análise global pág. 50

G33) Tempo médio entre a criação de um novo produto e o lançamento no mercado, análise global e por sector pág. 54

G34) Tempo médio de vida de um produto/serviço, análise global pág. 55

G35) *Ranking* dos elementos-chave do orçamento de marketing, análise global pág. 56

G36) *Ranking* das métricas utilizadas para medir a eficácia do plano de marketing, análise global pág. 58

G38) Dimensão da equipa de marketing, análise global pág. 62

G39) Valor do orçamento anual de marketing, análise global pág. 62

G40) Número de anos a exercer a função, análise global pág. 63

G41) Número de anos a exercer a função, análise por sector pág. 63

Contactos

Jorge Marrão
Partner
jmarrao@deloitte.pt
+351 210 422 503
Lisboa

Pedro Leitão
Associate Partner
pleitao@deloitte.pt
+351 210 422 516
Lisboa

Rita Romão
Manager
ritaromao@deloitte.pt
+351 210 423 033
Lisboa

Rita Augusto
Senior Consultant
raugusto@deloitte.pt
+351 210 423 052
Lisboa

www.deloitte.com/pt

A expressão Deloitte refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu, uma Swiss Verein, ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade legal separada e independente. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e suas firmas membro consulte www.deloitte.com/about.

A Deloitte presta serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria, corporate finance a clientes nos mais diversos sectores de actividade. Com uma rede, globalmente ligada, de firmas membro, em mais de 140 países, a Deloitte combina competências de classe mundial com um conhecimento local profundo para ajudar os seus clientes a ter sucesso onde quer que operem. Os aproximadamente 169,000 profissionais da Deloitte empenham-se continuamente para serem o padrão da excelência.

Os profissionais da Deloitte estão unidos por uma cultura de colaboração que promove a integridade, o compromisso com os outros, a excelência no valor acrescentado ao cliente e a força da diversidade cultural. Desfrutam de um ambiente de aprendizagem contínua, experiências desafiantes e oportunidades de carreira enriquecedoras. Os profissionais da Deloitte empenham-se para fortalecer a responsabilidade corporativa, para construir a confiança do público e para gerar um impacte positivo nas respectivas comunidades.

Esta publicação contém apenas informação geral, pelo que nem a Deloitte Touche Tohmatsu, nem qualquer das suas firmas membro, respectivas subsidiárias e participadas, estão através desta publicação, a prestar serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria ou corporate finance, aconselhamento legal, ou outros serviços profissionais ou aconselhamento. Esta publicação não substitui tal aconselhamento ou a prestação daqueles serviços profissionais, nem a mesma deve ser usada como base para actuar ou tomar decisões que possam afectar o vosso património ou negócio. Antes de tomarem qualquer decisão ou acção que possa afectar o vosso património ou negócio, devem consultar um profissional qualificado.

Em qualquer caso, nem a Deloitte Touche Tohmatsu, nem qualquer das suas firmas membro, respectivas subsidiárias ou participadas serão responsáveis por quaisquer danos ou perdas sofridos em resultado de acções ou tomadas de decisão somente com base nesta publicação.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2010 Deloitte Consultores, S.A.