



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Controlo Orçamental e Gestão de Produto na D.***

***Dinis Business School***

**Jorge Miguel Meneses Rego**

Leiria, março de 2018





Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Controlo Orçamental e Gestão de Produto na D.  
Dinis Business School***

**Jorge Miguel Meneses Rego**

Relatório de Estágio do Mestrado realizado sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação do Dr. Henrique Carvalho Amado, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2018

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Dedicatória

---

*À Minha Família*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

---

No decorrer deste tempo tive a oportunidade de contar com a ajuda e apoio de diversas pessoas às quais gostaria de poder deixar o mais sincero agradecimento.

Quero agradecer ao meu orientador, o Doutor Vítor Ferreira, pelo apoio e disponibilidade demonstrada ao longo deste tempo de estágio na Associação, pois foi uma ajuda essencial nesta etapa. Quero também agradecer ao meu coorientador, o Dr. Henrique Carvalho, por todo o apoio prestado na realização deste relatório, em especial na parte prática, e à coordenadora Doutora Lígia Febra, por todo o acompanhamento prestado durante o mestrado.

Agradeço à D. Dinis Business School pela oportunidade de estágio e por todo o conhecimento que pude adquirir nestes meses, nomeadamente aos seus colaboradores que sempre me acolheram da melhor forma e à Gestora de Formação, Sónia Ramos, pela disponibilidade em colaborar e fornecer dados para o relatório.

Quero agradecer ainda à minha família e amigos pelo apoio demonstrado ao longo deste percurso e ainda àqueles que acreditaram em mim e que sempre me apoiaram, nunca me deixando para trás nas piores alturas.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

---

O presente relatório foi desenvolvido com base no trabalho efetuado durante um estágio curricular do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria realizado na Associação D. Dinis Business School (DDBS) no período decorrido entre 3 de outubro de 2016 e 15 de fevereiro de 2017.

O objetivo deste estágio consistiu na realização de tarefas focadas em Controlo de Gestão e Controlo Orçamental que permitiram não só aplicar os conhecimentos reunidos ao longo do mestrado como também enriquecer a aprendizagem acerca destas áreas. O desafio proposto neste âmbito consistiu de grosso modo em analisar os custos referentes ao Marketing, com enfoque no Retorno Sobre o Investimento – *Return on Investment* (ROI) gerado em cada produto da DDBS (i.e. cursos de formação). Durante o estágio foi possível conhecer qual o método de controlo efetuado pela DDBS e com base neste conhecimento desenvolver um plano de implementação de um novo conceito orçamental baseado em dados reais da Associação de anos anteriores. Esta tarefa iniciou-se com a recolha de dados referentes aos anos de 2016 e 2017 para posterior comparação e análise. Posteriormente, procedeu-se à inserção de todos os dados de despesas de Marketing inerentes aos cursos numa nova base de dados de modo a verificar o ROI gerado por cada um.

Seguidamente iniciou-se uma nova fase de análise pormenorizada dos meios online de Marketing (*Facebook* e *Google Adwords*) abrangendo todas as informações dos cursos até se obter a taxa de conversão de cada um. Esta taxa foi calculada com base no número de cliques em anúncios online e o número de inscrições efetivas nos cursos.

Indo ao encontro do desafio proposto neste estágio prosseguiu-se à criação de um novo orçamento de modo a definir um montante orçamental ideal a investir no Marketing online que permita atingir o número mínimo de alunos previamente calculado pela DDBS. A complementar este trabalho procedeu-se ainda ao cálculo dos desvios orçamentais referentes aos anos em análise apurados consoante os limites anuais impostos pela DDBS.

Resumidamente, este relatório reflete uma análise profunda e pormenorizada, com base em dados reais para a obtenção de um orçamento adequado e adaptado a cada curso, proporcionando um melhor retorno e diminuição de custos desnecessários para a DDBS.

*Palavras-chave: controle orçamental, orçamento, retorno sobre investimento, desvios.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

---

The present report describes the work developed during a curricular internship of the Master in Management of Technology and Management School of the Polytechnic Institute of Leiria that took place at D. Dinis Business School between the months of October 2016 and February 2017.

The aim of the internship was focused on Management and Budget Control, that allowed to apply in practice the knowledge gathered during the curricular program of the Master, and to further improve our learning in the field. The main challenge of this work was concentrated on Marketing cost analysis, namely in Return on Investment (ROI) of each product (i.e. training courses). During the internship we were able to understand the method of control that was in progress at DDBS and, based on this knowledge, we additionally develop an implementation plan of a new budget concept based on real data of the company of the years of 2016 and 2017. This task started with data collection and, afterwards, data were inserted in a new database to assess the ROI generated by each training course.

Further ahead, a new phase of in depth analysis of the online Marketing resources (Facebook and Google AdWords) was developed in order to calculate the conversion rate of each one. This was calculated on the basis of the number of clicks in each advertisement and the real number applications to the courses.

Having in mind the challenge of this internship a new budget was generated to calculate the perfect budget amount that could guarantee the minimal number of students as previously defined by DDBS. This work was supplemented by a calculation of the budget deviations of the years under analysis based on the limits previously defined by DDBS.

Overall, this report addresses an in depth and detailed analysis, based on real data, that allowed to define an adequate budget plan tailored to each training course, which could pave the road to a better return of investment a decrease in misleading costs by DDBS.

Keywords: *budgetary control, budget, Return on Investment, budget deviations*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de figuras

---

Figura 1: Estrutura Organizacional da DDBS .....	6
Figura 2: Modelo do Processo de Marketing (Kotler 2015, Pag. 15).....	12
Figura 3: Opções Estratégicas (Adaptado de Hoffman e Fodor 2010; Pág. 47) .....	15
Figura 4: Processo ROI (Adaptado de Rust et al. 2004) .....	19
Figura 5: Ficheiro Custos e Ganhos (Formadores).....	35
Figura 6: Ficheiro Custos e Ganhos (Mkt Cursos).....	35
Figura 7: Ficheiro Custos e Ganhos (Admin).....	36
Figura 8: Ficheiro Custos e Ganhos (Operacionais).....	36
Figura 9: Ficheiro Custos e Ganhos (Mkt Institucional) .....	37
Figura 10: Ficheiro Custos e Ganhos (Pessoal).....	38
Figura 11: Ficheiro Custos e Ganhos (Cursos Iniciados em 2015) .....	39
Figura 12: Ficheiro Custos e Ganhos (Cursos Iniciados em 2015).....	39
Figura 13: Ficheiro Custos e Ganhos (Formandos).....	40
Figura 14: Ficheiro Custos e Ganhos (Recebimentos Cursos) .....	41
Figura 15: Ficheiro Custos e Ganhos (Custos Cursos).....	42
Figura 16: Ficheiro Custos e Ganhos (Análise Custos).....	44
Figura 17: Ficheiro Custos e Ganhos (D. Dinis) .....	45
Figura 18: Ficheiro Custos e Ganhos (Análise D. Dinis) .....	46
Figura 19: Retorno sobre Investimento - Escola Geral .....	49
Figura 20: Cursos 2016 .....	52
Figura 21: Cursos 2017 .....	53
Figura 22: Custo por Clique 2016 .....	56
Figura 23: Custo por Clique 2017 .....	57
Figura 24: Comparação Orçamentos 2016 e 2017 .....	60
Figura 25: Orçamento 2017 Versão 1.....	62
Figura 26: Orçamento 2017 Versão 2.....	62
Figura 27: Desvio Orçamental Curso .....	65
Figura 28: Desvio entre Proposta de Orçamento e Real.....	66
Figura 29: Desvios Facebook .....	70
Figura 30: Desvios Google Adwords .....	70
Figura 31: Questionário Inicial DDBS .....	79

Figura 32: Questionário Inicial DDBS .....	80
Figura 33: Análise de Questionários .....	81
Figura 34: Ficheiro Antigo "Custos e Ganhos" .....	82

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Lista de siglas

---

ACILIS	Associação Comercial e Industrial de Leiria, Batalha e Porto de Mós
AMLEI	Associação de Municípios da Região de Leiria
CLV	<i>Customer Lifetime Value</i>
CPC	Custo Por Clique
DDBS	D. Dinis Business School
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
MROI	Retorno sobre o investimento em Marketing
NERLEI	Associação Empresarial da Região de Leiria
OCC	Ordem dos Contabilistas Certificados
ROI	Retorno sobre o Investimento

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>XII</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>XV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR</b>	<b>3</b>
2.1. Entidade acolhedora do estágio	3
2.2. Descrição das Tarefas do Estágio	7
2.3. Reflexão sobre as Tarefas Desenvolvidas na DDBS durante o Estágio	9
2.4. Identificação do Problema e Questão Principal do Presente Relatório	9
<b>3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
3.1. Marketing	11
3.2. O Marketing Digital e a Estratégia	13
3.3. Os Media Sociais: Facebook e Google Adwords	16
3.4. Retorno sobre o Investimento e o Marketing	18
3.5. Controlo de gestão	22
3.6. Controlo orçamental	23
3.7. Desvios	26
3.8. Resumo das Questões-Chave da Revisão de Literatura	28
<b>4. APLICAÇÃO EMPÍRICA</b>	<b>31</b>
4.1. Diagnóstico e Desenvolvimento do Problema	31
4.2. Metodologia Geral	32
4.3. Recolha e Tratamento de Dados	33
4.4. Proposta de Solução	48
4.4.1. Proposta de Orçamento para os Media Sociais	48
<b>5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO</b>	<b>71</b>
Limitações do estudo e possíveis contribuições	73
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>
Anexo I – Questionário Inicial	79
Anexo II – Análise dos Questionários	81
Anexo III: Ficheiro antigo “Custos e Ganhos”	82



# 1. Introdução

---

A gestão de uma empresa constitui-se atualmente como uma tarefa complexa tendo em conta a exigência crescente dos clientes em geral. Um desafio importante nesta matéria reside na definição de critérios para a criação de valor.

O presente relatório surge na sequência de um estágio curricular do segundo ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, realizado na Associação D. Dinis Business School (DDBS), durante um período de quatro meses. Apesar de ter uma componente bastante abrangente, o principal foco do estágio recaiu no Controlo Orçamental e Gestão de Produto, dimensões que se relacionam com a correta gestão de uma empresa e utilização dos meios disponíveis.

No que diz respeito ao processo orçamental, tendo em conta os custos reunidos anualmente pela organização, revelou-se necessário a criação de um modelo que ajudasse a analisar e controlar os custos de Marketing de cada curso dinamizado pela DDBS e que, estabelecesse um parâmetro de orçamento para o ano seguinte, servindo como base de investimento. Esta questão foi estudada e analisada em simultâneo com uma pesquisa da literatura científica mais relevante na área permitindo a apresentação de uma solução que acredito ser um contributo útil para a DDBS.

Assim, este relatório conta com cinco capítulos que seguem uma sequência lógica de entendimento à questão principal. O relatório inicia-se com um capítulo destinado à descrição do estágio, onde numa fase inicial se dá a conhecer um pouco a Associação DDBS e toda a sua história, tendo sido conseqüentemente apresentadas as várias tarefas realizadas durante os quatro meses em que o mesmo se desenvolveu. Seguidamente encontramos um referencial teórico que tenta ao máximo abranger todas as questões inerentes à questão em estudo, como o Retorno Sobre o Investimento - *Return On Investment* (ROI), os meios de Marketing, o Controlo Orçamental e por fim os Desvios. No ponto seguinte encontramos o capítulo destinado à identificação do problema proposto para solução, onde é apresentada a questão e todo o trabalho realizado para a obtenção de dados e criação de uma solução para o orçamento/proposta de melhoria. Por fim, o capítulo cinco, destina-se à discussão e conclusão onde são apresentadas diversas abordagens e conclusões finais acerca do trabalho realizado e possíveis melhorias.



## 2. Descrição do Estágio Curricular

---

Neste capítulo será apresentada a Associação DDBS, incluindo a sua Visão, Missão e Valores. Estas informações foram obtidas através de documentos da própria Associação e do seu *website*.

Em adição, são descritas as tarefas realizadas ao longo dos quatro meses de estágio.

Por fim, é apresentada uma breve conclusão que inclui uma pequena reflexão sobre a experiência.

### 2.1. Entidade acolhedora do estágio

---

A DDBS foi constituída em Leiria a 13 de abril de 2012, fruto de uma parceria entre diversos associados. Desta forma, esta é assim uma designação comercial de uma associação sem fins lucrativos designada por CCD – Centro de Competências D. Dinis e conta atualmente com 19 membros associados.

A criação desta Associação surge com o intuito de colmatar certas lacunas verificadas a nível de formação na Região Centro, nomeadamente o conhecimento e competências dos empresários e quadros superiores de empresas, assim como, o fator de conhecimento e aprendizagem que pode ser aplicado em diversas atividades empresariais pelos intervenientes no mundo da Gestão em geral.

A DDBS direciona as suas formações numa ótica de gestão mais focalizada para o mundo empresarial. Estes cursos, dependendo da sua tipologia, têm diferentes durações assim como formatos, de entre os quais se destacam as pós-graduações, as formações executivas, os cursos de apoio à gestão, a formação *in-company*/à medida (para empresas ou grupo de empresas) e mais recentemente a formação online.

Numa caracterização mais aprofundada da atividade formativa da DDBS, encontram-se três eixos de destinatários:

- ✓ Eixo 1 – Empresários que necessitam de soluções,
- ✓ Eixo 2 – Quadros intermédios que precisam de certificações,
- ✓ Eixo 3 – Empreendedores ou pessoas que querem mudar de profissão.

Esta organização conta com duas certificações importantes, tais como, a certificação da DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) e da Ordem dos Contabilistas Certificados. Além disto, são ainda de referir os diversos fundadores promotores, nomeadamente, a NERLEI (Associação Empresarial da Região de Leiria), o Instituto Politécnico de Leiria, a AMLEI (Associação de Municípios da Região de Leiria), a ACILIS (Associação Comercial e Industrial de Leiria, Batalha e Porto de Mós) e a Fundação Caixa Agrícola de Leiria.

Para ser possível conhecer ainda melhor a Associação, seguidamente serão expostas a Missão, Visão e Valores, que definem a DDBS e representam a sua identidade.

A Missão de uma empresa é a razão da sua existência, isto é, mostra a sua identidade e a sua finalidade, definindo um rumo para a estratégia. Por sua vez, a Visão representa os objetivos da empresa, ou seja, mostra qual o caminho a ser percorrido no futuro. Os Valores correspondem aos princípios éticos e morais que a empresa afirma e defende perante a sociedade, clientes, fornecedores e os próprios colaboradores (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2004). De acordo com a atividade laboral da escola de negócios apresenta-se em seguida a missão, visão e valores da DDBS.

### **Missão**

*“A D. Dinis Business School visa desenvolver líderes empreendedores que pensam globalmente e agem com responsabilidade e respeito pelo indivíduo.*

*Apostamos na aquisição de competências com base nas melhores práticas mundiais de gestão, oferecendo às empresas regionais e nacionais uma cultura de excelência reconhecida a nível nacional, desenvolvendo e compartilhando novos conhecimentos com vista a um crescimento económico sustentável.”*

### **Visão**

*“Ser uma Escola de Negócios de referência que, pela influência, qualidade e aplicabilidade prática da formação prestada aos empresários e gestores, contribui para o aumento da competitividade do tecido empresarial do país.”*

## **Valores**

### **Foco nas Pessoas**

*“A Gestão é protagonizada por pessoas, sem elas não existe valor e criatividade. As pessoas são a razão de ser de qualquer organização e a sua essência. Neste sentido, criámos uma escola de pessoas para pessoas, apostando na melhoria das suas competências.”*

### **Orientação para Todas as Empresas**

*“O mundo caracteriza-se pela riqueza da diversidade, composto por pequenas sementes ou grandes árvores, por pequenas empresas ou grandes multinacionais. Acreditamos que é possível colocar, de forma acessível, o conhecimento sobre as melhores práticas de gestão, ao serviço de executivos, diretores e gestores de grandes, médias e pequenas empresas.”*

### **Rigor intelectual e aprendizagem**

*“A Gestão decorre da experiência e do saber prático, mas estes são integrados num rigoroso conhecimento científico no âmbito das ciências empresariais e podem ser colocados ao serviço do quotidiano das decisões de gestores e empresários.”*

### **Cooperação e Parceria**

*“Somos uma escola que nasce de uma matriz de cooperação. Combinamos vontades e capacidades de diferentes atores, criando sinergias e acrescentando valor. Acreditamos que a nossa identidade potencia relacionamentos em rede ao serviço dos nossos clientes e formandos.”*

### **Inovação**

*“Procuramos as melhores soluções para os nossos parceiros, com os olhos postos no futuro e na capacidade constante de mudança.”*

Fonte: [www.ddinisbschool.com](http://www.ddinisbschool.com), consultado em fevereiro de 2017

## Estrutura Organizacional da Associação

Para melhor compreensão do funcionamento da DDBS, bem como do trabalho efetuado durante o período de estágio, nesta secção do capítulo é apresentado um esquema da estrutura interna da organização.



Figura 1: Estrutura Organizacional da DDBS

A análise da estrutura organizacional, através do esquema anterior, permite constatar que a Associação se divide em vários setores. Os três principais departamentos da organização são: a Direção Executiva, o Departamento de Marketing e o Departamento de Gestão de

Formação, sendo estes órgãos constituídos por um elemento em cada departamento e vários responsáveis pelo seu funcionamento diário. Começando pela direção, esta é responsável por um vasto leque de atividades, desde o controlo e orientação das atividades da Associação, seleção de formadores, bem como outras atividades relacionadas com o correto funcionamento da Associação e formações. No que diz respeito ao departamento de Marketing, neste estão englobadas diversas tarefas desde a criação de imagem para publicidade ou para utilização alusiva a cada curso, o controlo e gestão das redes sociais, a angariação de novos clientes, a organização de eventos, entre outras atividades relacionadas com o Marketing. No que diz respeito à gestão da formação, como o nome indica, a sua atividade engloba todas as tarefas relacionadas com as formações, nomeadamente atividades ligadas aos cursos tais como, controlo e gestão das formações, gestão de conteúdos ou programas dos cursos, planeamento de salas, preparação das salas antes de cada formação, entre outras.

Além da gestão das formações, a colaboradora encarregue dessas tarefas ainda assume responsabilidade pelo apoio administrativo onde opera as mais diversas tarefas tais como, processamento de salários, controlo de recebimentos e gastos, faturação e tarefas que surjam neste âmbito.

Por fim, convém ainda referir a atividade dos coordenadores e formadores que são externos à organização, mas que ainda assim, têm de cumprir requisitos mínimos para que possam lecionar na DDBS tais como: Mestrado/Pós-Graduação na área de formação; experiência pedagógica e certificado de competência pedagógica ou equivalente.

## 2.2. Descrição das Tarefas do Estágio

---

Este estágio curricular teve uma duração de quatro meses e foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, tendo sido escolhida a DDBS para a concretização deste.

Inicialmente o foco principal deste estágio centrava-se no Controlo de Gestão efetuado pela Associação. Nesse âmbito já existia um modelo anteriormente iniciado (Anexo 3), que necessitava de ser reparado e melhorado a fim de nos conseguir dar uma imagem mais pormenorizada do controlo efetuado, nomeadamente dos custos e ganhos.

A partir deste modelo foi lançado o desafio de conseguir melhorar e desenvolver o que já existia, e através dessa base, clarificar um pouco o controlo para que pudesse ser perceptível mais rapidamente. Uma das primeiras preocupações foi reparar o já existente, para que se pudessem eliminar quaisquer falhas anteriores existentes e a partir daquele ponto conseguir controlar mais minuciosamente a atividade da Associação.

Antes da distribuição de novas tarefas e também a fim de poder concretizar a anteriormente descrita, foram cedidos relatórios e toda a documentação necessária para o enquadramento na Associação e no seu funcionamento regular. Esta mesma informação, além de ser bastante útil para a integração na Associação serviu igualmente para que se pudessem desenvolver muitas atividades de forma autónoma.

Com o evoluir do processo de integração, foram surgindo novas tarefas que serviram também para aumentar o leque de aprendizagem, passando pelas mais diversas áreas. Muitas dessas atividades incidiram na área do Marketing, visto que é uma área com bastante peso na DDBS. Inicialmente iam surgindo tarefas relacionadas à criação/melhoramento de imagem, quer do *site*, redes sociais, ou mesmo *books* dos cursos, recorrendo ao *software Adobe Photoshop*. Posteriormente foram executadas tarefas como o atendimento telefónico, resposta a pedidos de clientes e o registo de contacto para envio de informação futura.

Com o aproximar do final do ano, novas tarefas surgiam e igualmente com prazo limitado. Estas passaram muito pela manutenção do *site* a nível de alterações para o ano seguinte ou mesmo inserção de novos cursos. Para além disso, foram ainda desenvolvidas atividades relativas a planos referentes ao ano seguinte ligados ao Controlo de Gestão. Nesta mesma altura, e visto que estava praticamente a encerrar a atividade do ano que decorria, foi tempo de completar o referido ficheiro de Controlo de Gestão, para se verificar quais teriam sido os custos e ganhos desse ano e controlar igualmente os gastos com s media sociais.

Além destas tarefas, ainda de salientar as tarefas administrativas comuns, assim como auxílio à parte de gestão da formação. Nesta área, as tarefas eram mais ligadas ao funcionamento dos cursos, passando a atividade desde o planeamento e calendarização dos cursos até ao controlo de documentação e inscrições de alunos. Ainda de referir a análise de inquéritos sobre os cursos, que servem de base para algumas decisões ou mudanças acerca dos mesmos.

Com este estágio a abranger um leque variado de tarefas, foi possível desenvolver e enriquecer os conhecimentos a nível da gestão e não só.

## 2.3. Reflexão sobre as Tarefas Desenvolvidas na DDBS durante o Estágio

---

O Estágio realizado na DDBS foi bastante proveitoso a nível de aprendizagem e contacto com o “mundo real” empresarial. Inicialmente, e com principal enfoque no Controlo Orçamental, não era esperado que fosse um estágio tão abrangente. De facto, no final, o estágio acabou por englobar uma tomada de contacto com quase todos os processos da Associação, no que diz respeito à Gestão. Deste modo considero que este período foi bastante positivo e gratificante para mim, uma vez que o leque de tarefas foi o mais variado possível conseguindo assim uma maior preparação para um futuro emprego. A passagem pela DDBS revelou-se uma aprendizagem imensa devido ao grande foco em tarefas ligadas ao Marketing uma das principais áreas do meu interesse.

Por fim, é importante referir o benefício e o privilégio, que obtive ao ter contacto com os profissionais da DDBS, sempre dispostos a ajudar e transmitir o seu conhecimento e confiança, tendo inclusivamente delegado em mim algumas tarefas que me permitiram explorar diferentes áreas e adquirir mais conhecimentos que permitirão uma melhor preparação para o mundo empresarial.

## 2.4. Identificação do Problema e Questão Principal do Presente Relatório

---

Para a DDBS, o Controlo Orçamental é um ponto bastante relevante devido aos muitos recursos utilizados e custos associados. Com o número elevado de produtos, neste caso cursos, a envolver quantias que têm de ser controladas para conseguir obter o máximo retorno, será necessário um Controlo Orçamental adequado, uma vez que permite uma análise que levará ao correto direcionamento de custos. Tendo em conta que os custos têm de ser ponderados antecipadamente, como por exemplo, os montantes gastos no âmbito da estratégia de Marketing com os media sociais, nada melhor que planear

antecipadamente um orçamento para perceber qual o montante ideal a gastar em cada curso.

Desta forma, o principal problema encontrado na Associação foi a inexistência de um modelo que nos desse uma realidade dos gastos e possibilitasse o cruzamento de dados. A DDBS necessitava de um modelo de cálculo que indicasse quais os retornos obtidos anteriormente para que se pudessem estabelecer metas mais próximas da realidade e indicassem quais os cursos onde se poderia investir, e selecionar o meio de divulgação mais eficiente.

Não obstante as tarefas desenvolvidas durante todo o estágio a execução deste relatório foca-se igualmente em questões específicas que são consideradas como a questão principal com caráter científico e que será desenvolvida com base num enquadramento teórico na literatura científica e uma metodologia que conduzirá à obtenção de resultados e conclusões que serão apresentadas no final deste relatório. A questão principal deste relatório engloba várias alíneas:

*Qual o retorno gerado pelo investimento nos media sociais na divulgação de cursos disponibilizados pela DDBS?*

*Qual será o investimento necessário em media sociais para atingir o mínimo de alunos por curso?*

*Qual o media social mais eficiente?*

*Como poderá ser elaborado um novo orçamento tendo por base os dados analisados?*

## 3. Enquadramento Teórico

---

Considerando o tema do estágio: Controlo Orçamental e de Marketing e a Gestão de Produto na DDBS serão apresentados neste capítulo os conceitos teóricos que o suportam, isto é o Controlo de Gestão com foco no Marketing,

Este enquadramento será efetuado com referência aos autores que já estudaram estas questões anteriormente. Desta forma, a literatura apresentada contempla aspetos importantes ligados ao tema, começando por uma abordagem mais geral chegando até ao ponto específico da questão de investigação.

### 3.1. Marketing

---

Segundo o senso comum o Marketing é muitas vezes confundido simplesmente com as atividades de vendas ou publicidade. Na verdade, estas duas vertentes pertencem ao Marketing, no entanto, não o podem definir na totalidade, pois este engloba outras dimensões e fatores. Para Kotler e Armstrong (2015) o Marketing é uma área que trabalha com os clientes, isto é, gere as relações com estes e foca-se essencialmente no lucro pois para uma empresa os clientes lucrativos são o seu principal “alvo”.

A *American Marketing Association* define que “*Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral*”.<sup>1</sup>

Complementando este conceito, o Dicionário da Língua Portuguesa dá-nos a seguinte definição: “*Estudo das atividades comerciais que, a partir do conhecimento das necessidades e da psicologia do consumidor, tende a dirigir os produtos, adaptando-os, para o seu melhor mercado*”.<sup>2</sup>

Através das citações anteriores, verificamos que o Marketing é um conjunto de atividades fundamentais para uma organização, sempre orientado numa perspetiva para o cliente e não focado somente no produto/serviço. Normalmente, nas empresas, esta é uma área onde os objetivos estão sempre presentes, mais concretamente no que respeita ao volume

---

<sup>1</sup> <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-marketing.aspx> transcrito a 20/02/2017 às 18:21

<sup>2</sup> <https://www.priberam.pt/dlpo/marketing> transcrito a 20/02/2017 às 18:52

de vendas. Este é um grande suporte para a atividade empresarial, mas tem também especial atenção à relação com o cliente, pois é este o principal motivo de funcionamento de uma empresa. (Mendes et al., 2011)

Para Kotler e Keller (2006), o Marketing tem vindo a evoluir favoravelmente na forma como é visto pelas pessoas. Existem vários modos pelos quais se observam o Marketing, mas este não deve ser visto como o “*sentido de efetuar uma venda – Mostrar e Vender*” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 4) mas sim de acordo com a nova visão de “*satisfazer as necessidades dos clientes*” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 4). Uma empresa que siga este sentido do Marketing, irá certamente compreender as principais necessidades dos clientes, permitindo oferecer produtos de maior valor acrescentado e conseguir mais facilmente definir os seus preços. Além do referido, é ainda de salientar que seguindo esta política de Marketing, nas empresas, a venda do produto irá ser um ponto fácil, pois se satisfazemos as necessidades dos clientes, estes compram com mais facilidade os nossos produtos (Kotler & Keller, 2006).

Drucker (1991) salienta ainda que a inovação e o Marketing são duas áreas fundamentais e devem estar interligadas dentro da empresa, pois será através delas que o produto irá ter um maior valor acrescentado e posteriormente comprado pelo cliente, que é o ponto-chave nos resultados da empresa.

De forma a que se possa compreender melhor o processo de Marketing para uma empresa, Kotler e Armstrong (2015) elaboraram um modelo de 5 etapas que demonstra como captar valor dos nossos clientes.

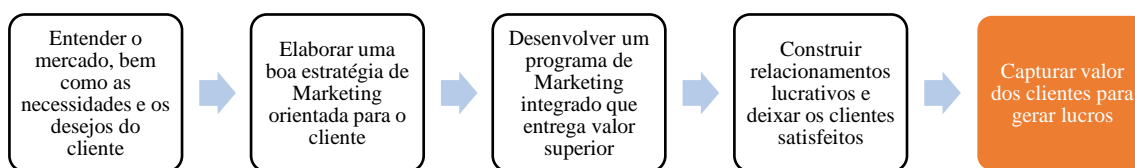


Figura 2: Modelo do Processo de Marketing (Kotler 2015, Pag. 15)

De acordo com este esquema que demonstra o processo de Marketing, podemos verificar que inicialmente temos 4 etapas que devem ser elaboradas pelas empresas. Inicialmente devemos compreender as necessidades do mercado/clientes, tentando decifrar as necessidades adjacentes a cada um, de forma a criar valor para o mesmo e assim, por fim,

construir uma forte relação empresa-cliente. Destacada neste esquema, a última etapa, permite mostrar o resultado deste trabalho efetuado pela empresa, ou seja, apresentar os resultados obtidos pela criação de valor para o cliente, nomeadamente através de vendas que por si geram lucro.

Ainda de mencionar que atualmente os dados (financeiros, Marketing, entre outros) são um dos pontos fulcrais para o Marketing. Estes acabam por ser a “arte” de cada empresa e através destes conseguimos assim colocar ao dispor de cada cliente a melhor oferta. O manuseamento dos dados e a forma como através deles cada empresa pratica o Marketing define muito qual o valor gerado para o cliente e, posteriormente, lucros para a empresa. Assim, os dados são algo essencial no Marketing e são eles que nos podem ajudar a traçar um perfil de cliente e a desenvolver toda a estratégia da empresa. (Bhandari, Singer, & Scheer, 2014)

### 3.2.O Marketing Digital e a Estratégia

---

A internet e a tecnologia estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das pessoas sem que elas próprias se apercebam. Com a sua expansão a nível mundial e com o aumento do seu número de utilizadores, cada vez mais se verifica uma dependência e utilização deste recurso pelos consumidores. A pesquisa online de produtos é atualmente cada vez mais uma realidade, até mesmo antes de comprar qualquer produto fisicamente muitos dos consumidores procuram online para que possam comparar preços e até mesmo ver se o produto era o pretendido. Independentemente do tipo de negócio é certo que em todas as empresas existem clientes que usam frequentemente a internet. Com o crescimento da compra e da pesquisa online, sente-se a necessidade de incorporar a internet no Marketing da empresa, conseguindo assim chegar a mais segmentos que apenas estão disponíveis através deste meio. Vive-se portanto uma era de globalização onde o Marketing está direcionado para uma nova realidade digital do que propriamente para outros meios já existentes e verificados há uns anos (Ertugan, 2017; Rzemieniak, 2015).

Com esta mudança para um mundo tecnológico, as empresas tiveram de acompanhar este ritmo para conseguir captar a atenção dos seus clientes. Novos conhecimentos foram angariados de forma a criarem ferramentas que suscitassem a curiosidade das pessoas e o

consumo online, vivendo assim atualmente a sociedade num espaço mais comunicativo, ágil e rodeado de opiniões (Carvalho, 2011; Trainini & Torres, 2015).

Para Trainini & Torres (2015) o Marketing Digital é definido de uma forma resumida como Marketing mas de uma forma digital, mais propriamente, é uma comunicação que a empresa utiliza normalmente via internet que visa atingir o seu mercado-alvo.

Este recurso pode ser visto como uma ferramenta de dupla face que tem vantagens para os consumidores e para as empresas. Como já referido, os consumidores atualmente tendem cada vez mais a efetuar as suas compras com recursos a meios online verificando os produtos em lojas online antes de praticarem a compra. Segundo Torres (2009) a internet pode trazer como vantagem para as empresas a reflexão dos desejos presentes nos consumidores, que através desta conseguem ser transmitidos/percebidos pela empresa. Assim as empresas colocam o consumidor no centro das suas atenções, focando o Marketing, a publicidade e a comunicação, com o intuito final de compra. Esta estratégia adotada pela empresa, sempre centrada no que é mais importante para si, a compra, acaba por se tornar numa teia composta por diversos fios condutores que nos ligam ao principal alvo, o consumidor. Com o evoluir da tecnologia é possível que o processo de contacto entre a empresa e o cliente passe a ocorrer quase completamente no mundo virtual. As relações estabelecidas com os clientes são assim relações online que envolvem muita interação entre ambas as partes sempre com especial atenção em compreender o cliente e nunca o deixar insatisfeito ou desagradado por algum motivo, pois uma palavra negativa de um cliente acerca da empresa pode conseguir manchar a sua reputação. Neste momento cada vez mais, e devido à facilidade do online o cliente gosta de controlar as suas experiências e procura opiniões externas de outros consumidores para que possa servir de comparação ou motivação para a compra (Hoffman & Fodor, 2010; Tiago & Veríssimo, 2014).

Com base na informação supracitada, podemos concluir que a internet, é portanto, um dos principais canais influenciadores do Marketing, dominando de forma inevitável a função de comunicação empresarial. Mesmo que não se invista em Marketing, os consumidores serão sempre um alvo presente, falando ou comparando os produtos ou serviços ou mesmo comparar a empresa com concorrentes (Torres, 2009), sendo que para isso os media sociais desempenham um papel fundamental – este tópico será desenvolvido adiante no ponto 3.3.

No que diz respeito ao paradigma empresarial, os media sociais têm-se revelado como ferramentas muito importantes no apoio ao Marketing. Estas permitem que a empresa adapte o online à sua estratégia e ao seu método de trabalho colocando ao dispor inúmeras opções de Marketing. Desta forma, é possível medir a satisfação e aceitação dos clientes através das métricas criadas pela empresa. Estas mesmas métricas concebidas nos media sociais irão fornecer os dados fulcrais para o cálculo do ROI do Marketing, sabendo assim se o cliente veio de uma rede social ou se foi alcançado através de uma palavra-chave (Tiago & Veríssimo, 2014) – este tópico será desenvolvido adiante no ponto 3.4.

Deste modo e ligado as métricas dos media sociais, o Marketing encontra uma relação direta com a estratégia. Segundo Hoffman e Fodor (2010) uma vez que os gestores tenham estabelecidos os seus objetivos para os media sociais e percebam que as interações com a empresa/marca aumentam, é a altura ideal para que se possa quantificar as métricas utilizadas. Através do seguinte esquema (Figura 3) podemos visualizar diferentes etapas/escolhas que os gestores fazem/seguem com o objetivo de desenvolver, da melhor forma, a sua estratégia.

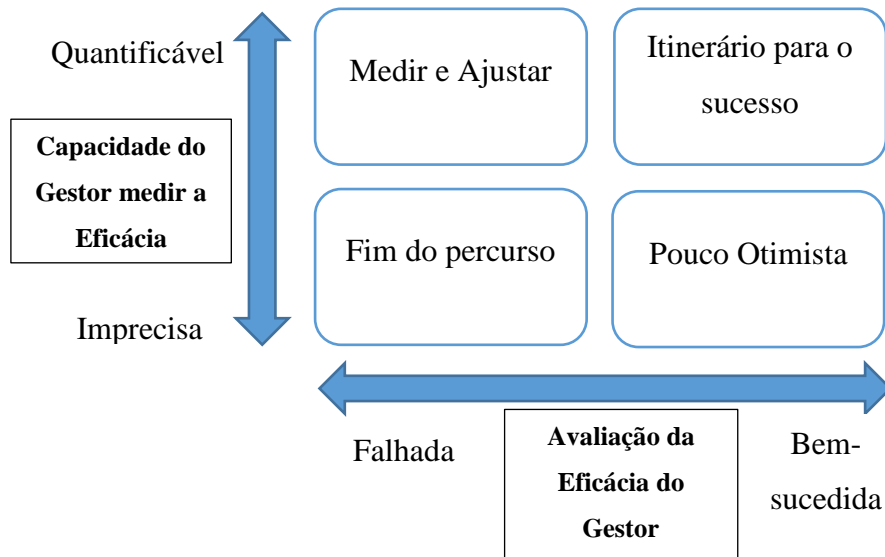


Figura 3: Opções Estratégicas (Adaptado de Hoffman e Fodor 2010; Pág. 47)

Começando pelo, “Fim do Percurso”, segundo Hoffman e Fodor (2010), nesta opção a empresa acredita que os seus esforços estratégicos a nível dos media sociais não estão a

funcionar e falham, criando assim uma capacidade imprecisa de medir as suas métricas. Assim, as mudanças que efetua na sua estratégia não têm qualquer sentido lógico e seguem a ideia “*lance o barro à parede e veja se agarra*”, deixando assim o gestor com poucas opções/ideias do que possa fazer. Desta forma o resultado desta opção pode ser bastante pessimista e negativo, fazendo mesmo o gestor desistir dos media sociais ou continuar a usá-los, mas sem qualquer tipo de suporte de dados que permita uma orientação correta.

No segundo paradigma que corresponde a “Medir e Ajustar”, a empresa já se encontra numa situação um pouco diferente da anterior acreditando assim na sua capacidade de quantificar as suas métricas. Neste caso, ainda acredita que o seu trabalho é falhado, mas ao contrário da situação anterior existe uma tentativa de medição do sucesso alcançado pelos media sociais. Aqui como existe uma medição dos esforços criados, vão surgindo vestígios de possíveis erros cometidos, podendo assim o gestor colmatar tal situação e progredir para um patamar superior (Hoffman & Fodor, 2010).

De seguida, temos o “Pouco Otimista” onde segundo Hoffman e Fodor (2010) a empresa está limitada em medir os seus esforços criados nos media sociais através das suas métricas, mas acredita que irá ser bem-sucedida. Segundo os autores, grande parte das empresas começa nesta etapa e acredita que os media sociais serão uma boa ferramenta e uma mais-valia, mas não acreditam a 100% na medição das suas métricas.

Por último temos a etapa “Itinerário para o sucesso” onde a empresa mede corretamente as suas métricas e o seu esforço é notável, acreditam que tudo está a funcionar de maneira correta para alcançar o sucesso. Visto que tudo aparentemente funciona corretamente o gestor pode tentar ainda aperfeiçoar os media sociais embora seja um trabalho difícil, devido ao seu correto funcionamento (Hoffman & Fodor, 2010).

### 3.3. Os Media Sociais: Facebook e Google Adwords

---

Tal como referido no ponto anterior, uma das vantagens da utilização do Marketing Digital e em específico dos media sociais, é a possibilidade de estes serem uma ferramenta de eleição na eventualidade de obter conhecimento acerca do perfil do mercado/clientes possibilitando a definição de campanhas estrategicamente personalizadas.

As ferramentas de media social mais conhecidas a nível mundial são o *Facebook* e o *Google Adwords*. O *Facebook* é uma das redes sociais mais conhecidas e com mais utilizadores em todo o mundo que tem ao dispor um vasto leque de recursos que permite a empresa manter uma relação com os clientes através do mais variado conteúdo (vídeos, fotografia, entre outros). Esta rede tem particular vantagem de reunir as mais diversas informações e ligações que permite muitas das vezes servir como “motor de busca” para os utilizadores. Além do referido, para as organizações esta rede permite criar campanhas publicitárias destinadas a um público-alvo, que pode ser segmentado de inúmeras formas possíveis (Trainini & Torres, 2015). Nesta rede social as campanhas têm o principal objetivo de atrair os consumidores e dar a conhecer o produto/empresa com o objetivo de venda. A publicidade é vista por vezes de maneira diferente e muitos dos utilizadores vêem-na como uma ligação fidedigna à própria empresa, criando um elo que futuramente pode trazer frutos. O *Facebook* oferece assim muito conteúdo interativo que consegue motivar os mais variados consumidores e assim iniciarem ou manterem uma ligação à página/marca pela sua interatividade e diferença (Ertugan, 2017).

No que diz respeito ao *Google Adwords* é possível observar diferenças importantes em relação ao *Facebook*, dado que o primeiro não é uma rede social. É sim uma rede de anúncios que se exibem através de *links* que por sua vez aparecem nos mais variados motores de busca ou nos próprios sites. No caso dos *sites* é necessário o seu registo no *Google Adsense*, que basicamente é uma plataforma onde os proprietários dos *sites* recebem uma quantia monetária por disponibilizarem os resultados das pesquisas nos mesmos.

Nesta plataforma existem também diversas formas de publicidade, desde anúncios de texto, que são os mais comuns, a anúncios gráficos ou anúncios inseridos em vídeos. A parte de segmentação destes media funciona de forma um pouco diferente da rede social, porque é efetuada de acordo com as palavras pesquisadas escolhidas para o anúncio, ou seja, chega-se ao público-alvo quando este pesquisar pelas palavras contidas no anúncio. O anúncio em si pode ainda ser disponibilizado conforme uma área geográfica definida ou idioma (Trainini & Torres, 2015). Ainda ligado a esta ferramenta temos o *Google Analytics* que nos permite verificar várias estatísticas dos anúncios criados. Esta plataforma combina também diversos dados com o fim de demonstrar métricas importantes para análise e relatórios descritivos de acompanhamento das atividades de Marketing efetuadas (Rzemieniak, 2015).

### 3.4.Retorno sobre o Investimento e o Marketing

---

O ROI – Retorno sobre o Investimento é um indicador que está bastante presente em qualquer investimento efetuado por parte das empresas, pois nele está presente uma relação do ganho face ao investido. Previamente é analisado ao detalhe pela empresa, a pontos de prever qual o possível retorno obtido com o mesmo em determinado prazo. Este é um ponto fulcral num investimento, inclusive a nível de risco de investimento uma vez que se irá conseguir uma métrica da previsão do retorno e perceber se o investimento será vantajoso ou arriscado (Phillips, 2012).

Para que o ROI possa ser positivo para a empresa, devemos seguir bem a estratégia delineada anteriormente. Kotler e Armstrong (2015) dizem-nos que um dos pontos fulcrais para conseguirmos alcançar, com sucesso, a nossa estratégia será determinar as necessidades dos clientes e conseqüentemente oferecer produtos/serviços melhores que os nossos concorrentes. Neste caso devemos ser mais eficazes e eficientes que eles.

Kotler e Armstrong (2015) referem, ainda, que a satisfação do consumidor é um indicador de geração positiva de valor para a empresa através do lucro obtido. Este mesmo lucro é o montante que permite atingir o ROI de uma empresa.

Bagozzi, Rosa, Celly, e Coronel (1998) referem que as atividades de Marketing da empresa não podem estar sujeitas a uma avaliação tendo em conta regras/indicadores existentes, pois estas variam de empresa para empresa adaptando-se a realidades diferentes, não podendo assim ser adotado algo já pré-definido. Dependendo do tipo de empresa e do seu funcionamento deve ser escolhida uma regra/indicador, que deve ser trabalhada e moldada à estrutura da empresa. Referem ainda que muitos dos indicadores mais utilizados atualmente são um pouco limitados e oferecem-nos somente uma visão a curto prazo tais como o lucro, a margem bruta ou mesmo o retorno sobre o investimento. Atualmente estes são os mais comuns de encontrar num paradigma empresarial, mas segundo os autores somente nos oferecem uma visão a curto prazo, não sendo possível fazer grandes estimativas de possíveis retornos que exijam prazos superiores a um ano.

Com o objetivo de uma melhor compreensão sobre o Retorno sobre o Investimento em Marketing, surge, de seguida, um esquema (Figura 4) de Rust, Lemon e Zeithaml (2004) que demonstra qual o ponto inicial do investimento para as ações de Marketing da empresa.

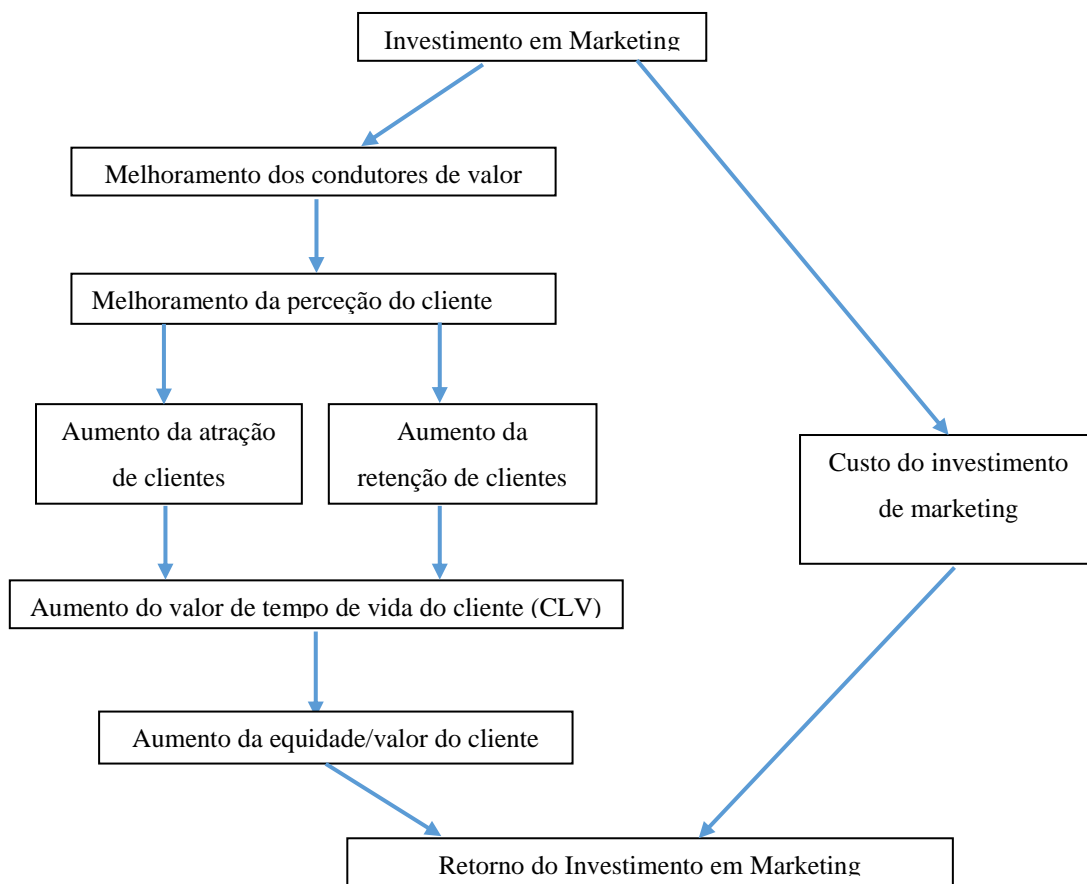


Figura 4: Processo ROI (Adaptado de Rust et al. 2004)

De acordo com Srivastava et al. (1998) o Marketing é visto para a empresa como um investimento para aumentar o valor dos clientes, que são o seu ponto mais importante no que toca a gerar rendimentos. Desta forma, os clientes são a base de funcionamento e geração de receitas para a empresa, tanto a curto como a longo prazo, sendo o seu valor visto como a receita de todas as suas compras/consumo efetuado durante o seu período de vida nessa mesma empresa (Rust et al., 2004).

O modelo anteriormente (Figura 4) apresentado por Rust et al. (2004) referente ao ROI em Marketing, tem como ponto de partida o investimento realizado em Marketing para os diferentes condutores de valor para a empresa. Estes podem ser compreendidos como as características do produto ou serviço que chamam a atenção do cliente potenciando a compra. Com isto, o investimento realizado inicialmente irá gerar um impacto positivo na condução de valor, conseguindo aumentar a visão/percepção do cliente sobre aquele produto/serviço ou mesmo sobre a empresa. Devido a esta ampliação da percepção gerada

pelo cliente surge a atração ou retenção por parte do mesmo, querendo assim estabelecer/aumentar a sua relação com a empresa. Seguidamente, e resultado da soma das etapas anteriores temos o aumento do CLV, que como já explicado anteriormente é o montante total referente ao consumo efetuado na empresa durante o seu tempo de vida na mesma, que quanto mais elevado for, maior vai ser o valor do cliente.

Com isto, fica a faltar um ponto, não menos importante, representado neste esquema de Rust et al. (2004) que consiste no custo do investimento de Marketing. Toda esta síntese foi iniciada com um investimento de Marketing, e como o nome indica este é representado para a empresa como um custo. Assim, para Rust et al. (2004), o retorno do investimento em Marketing é representado pela relação entre o custo do investimento em Marketing e o valor do cliente.

Através do anteriormente explicado podemos verificar que o ROI está inteiramente ligado ao Marketing, formando assim o *Marketing Return on Investment* (MROI), que será o retorno sobre o investimento em Marketing. Segundo Bhandari et al. (2014), as empresas ainda estão paralisadas nas alternativas comuns de Marketing não conseguindo verificar que o MROI está bastante desenvolvido o que poderia potenciar o crescimento da empresa e por si só aumentar o retorno do investimento em Marketing. Desta forma, os autores salientam ainda que os gestores ou líderes empresariais não acreditam no potencial demonstrado pelo MROI, evidenciando que a melhor forma destes conseguirem melhorar consideravelmente a eficácia do Marketing seria aplicar o MROI e, assim, conseguir tirar melhores proveitos para a empresa.

Atualmente esta métrica MROI já conta com grandes utilidades associadas, permitindo avaliar os gastos de Marketing e através destes tomar decisões mais precisas a nível da estratégia aplicada. Embora esta não seja ainda aplicada amplamente pelas empresas, quando aplicada, consegue facilmente avaliar a produtividade do Marketing na empresa (Bhandari et al., 2014).

Por forma a compreender um pouco melhor o MROI, Farris, Hanssens, Lenskold e Reibstein (2015) apresentam a seguinte fórmula:

$$MROI = \frac{\text{Valor Financeiro Gerado pelo Marketing} - \text{Custos do Marketing}}{\text{Custos do Marketing}}$$

Para que o MROI seja eficaz deve-se ter em atenção um requisito bastante importante, que é a perceção do comportamento de compra do cliente. Cada vez mais este tem vindo a mudar e o pensamento das empresas tem de acompanhar essa mudança do cliente, conseguindo assim deixar para trás outras técnicas de Marketing como, por exemplo, o funil e focar nas novas dinâmicas de Marketing, para que no momento certo se consiga capturar o cliente (Farris et al., 2015).

As empresas cada vez mais se guiam por orçamentos e estes são estabelecidos com o intuito de criar uma meta e, ao mesmo tempo, orientar a gestão da empresa. Logo, os *Marketeeres* devem-se concentrar nesses mesmos orçamentos e assim melhorar o MROI. Para estes, o seu trabalho passa por conseguirem fazer um bom Marketing mas este terá custos associados, no entanto, o grande objetivo para a empresa é que estes gastos possam ser feitos sempre da maneira mais eficiente, conseguindo assim obter o máximo retorno possível (Farris et al., 2015).

Tal como mencionado no ponto 3.2, o trabalho efetuado em torno dos media sociais nos dias que correm é extremamente importante e necessário, uma vez que, mesmo que os seus retornos não sejam os melhores, a sua inclusão na estratégia de Marketing da organização permitirá a obtenção de um leque mais abrangente de pessoas, assim como a definição rigorosa de públicos-alvo para as campanhas. Hoffman e Fodor (2010), indicam que para conseguir obter um ROI mais elevado, as empresas podem focar na estratégia dos 4C – Conexões, Criação, Consumo e Controlo. Esta estratégia permite a criação de conteúdo motivacional para o cliente, incentivando o seu envolvimento com a empresa, através da partilha por parte da empresa, de conteúdo relevante acerca da sua atividade. Em adição, com foco nos 4C, a utilização dos media sociais permite ainda a criação de conteúdo adicional relacionado com partilha de experiências passadas pelos clientes no contacto com essa empresa. Este impacto gerado pelos media sociais constitui-se como um recurso de alto valor para o mundo empresarial, sendo um excelente aliado na melhoria dos resultados das suas métricas.

### 3.5. Controlo de gestão

---

O Controlo de Gestão é um processo operacional fundamental numa empresa, auxiliando assim os gestores a conceber e a aplicar instrumentos práticos de gestão, na medida de conseguir alcançar os objetivos estratégicos da empresa (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2007).

Segundo Nogueira (2011), o Controlo de Gestão pode ser definido como um sistema produtor de informação que serve para analisar a empresa de acordo com várias vertentes, tais como, financeira, humana, comercial e operacional. Ainda segundo este autor, o Controlo de Gestão tem um poder fulcral no comportamento humano, ou seja, este tem de orientar os colaboradores no sentido da estratégia da empresa focando assim nos recursos a fim de alcançar a estratégia. Ainda de referir que o Controlo de Gestão engloba uma série de processos internos, ações e negociações que levam a motivação dos colaboradores ao encontro dos interesses da organização a que pertencem, conseguindo assim um interesse mútuo de sucesso para ambas as partes (Pillot, 1992).

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2007, p. 19) “*o Controlo de Gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados*”. Através da definição destes autores podemos entender que o controlo passa por manter toda a operação da empresa controlada e não numa perspetiva de fiscalização. Assim os seus principais responsáveis são os gestores, onde a sua missão dentro da empresa passa por cumprir os objetivos.

Os avanços verificados a nível da partilha de informação vieram facilitar a vida de gestores e empresas, melhorando as funções de Controlo de Gestão. Toda esta evolução deve-se ao facto do constante crescimento da tecnologia, que nos dias de hoje é fundamental. Cada vez mais existem sistemas versáteis de informação nos quais tanto as empresas como os gestores baseiam a sua atividade, conseguindo assim um maior e melhor controlo da organização e utilização dos recursos (Pillot, 1992).

Conseguimos ainda verificar que a informação é um instrumento/recurso fundamental para a atividade das organizações (Jordan et al., 2007). Principalmente para os gestores existe cada vez mais a necessidade de sintetizar as informações, quer estas pertençam à empresa ou ao seu exterior a fim de apurar responsabilidades ou mesmo transparecer as

escolhas efetuadas. Esta síntese irá significar mais eficácia e vai igualmente demonstrar a qualquer momento um diagnóstico exato da empresa (Caiado, 2009).

Caiado (2009, p. 653) refere que o Controlo de Gestão deve incluir algumas facilidades para a empresa na sua execução, tais como:

- ✓ *“Uma visão sintética, clara e imediatamente acessível da situação da empresa, das suas potencialidades e das suas fraquezas;”*
- ✓ *“Projeções quantificadas para várias hipóteses de evolução dos fatores essenciais de gestão;”*
- ✓ *“A certeza de que as suas mensagens foram bem compreendidas e de que a execução começou efetivamente;”*
- ✓ *“As reações internas e externas, a fim de garantir que os primeiros resultados obtidos estão de acordo com a expectativa.”*

Além do anteriormente citado, a adoção de um sistema de Controlo de Gestão irá criar futuras expectativas aos gestores e também a outros membros da direção a ponto de esperarem mais facilidades na sua implementação. Assim, estes pretendem que o Controlo de Gestão, como já referido, transmita uma visão global da empresa a qualquer instante, que os seus objetivos sejam coesos e que seja um processo de constante aprendizagem e aquisição de conhecimentos a nível de gestão, a fim de estar preparados para qualquer ocorrência (Caiado, 2009).

### 3.6. Controlo orçamental

---

O controlo da atividade das empresas é um sistema algo complexo que inclui diversos elementos interligados, que por si só integram os processos financeiros (Rogulenko, Ponomareva, Bodiaco, Mironenko, & Zelenov, 2016).

Antes de abordarmos o Controlo Orçamental propriamente dito temos de analisar o principal elemento que o constitui, o orçamento. Desta forma, na ótica de Pillot (1992) este é o início de todo um processo de Controlo de Gestão e é caracterizado como um ponto de ligação entre a investigação, a estratégia e os objetivos, e reflete em termos económicos as reais intenções da empresa. De uma forma mais simples Caiado (2009) define o orçamento como um relatório quantificado dos resultados esperados pela empresa, resultando estes num conjunto de planos empresariais em números.

Para o Controlo de Gestão, o orçamento é um ponto fundamental visto que este é considerado como uma ferramenta para o gestor, apoiando-o no cumprimento das metas estabelecidas pela empresa (Jordan et al., 2007). Este envolve assim uma planificação dos diversos recursos da empresa que coordenam as decisões da sua atividade e os diversos grupos de trabalhadores (Maitre, 1986).

Uma estrutura empresarial baseada num orçamento como elemento de decisões ativo, aumenta o potencial da organização e a sua monitorização pode criar um sistema eficiente de análise, controlo e implementação de decisões (Rogulenko et al., 2016).

O Controlo Orçamental constitui-se como uma poderosa ferramenta financeira de gestão (Nowak, 2004), porque *“obriga o gestor a estabelecer objetivos atingíveis e a escolher planos de ação exequíveis”* (Jordan et al., 2007, p. 183) e assim consegue que o gestor se envolva mais na empresa, assim como no meio envolvente da mesma. Este instrumento de gestão, obriga ainda o gestor *“a um acompanhamento da sua atividade, comparando permanente ou periodicamente as realizações com as suas previsões”* (Jordan et al., 2007, p. 183), por forma a analisar se a previsão/orçamento foi bem delineado anteriormente ou falhou às expetativas. Por fim, o controlo ainda incumbe o gestor pelas ações corretivas, ou seja, caso o planeado anteriormente não tenha sido executado da melhor forma, pode ser corrigido com novas soluções ou recursos existentes (Jordan et al., 2007).

De outra forma apresentada por Hansen, Otley e Van der Stede (2003), o Controlo Orçamental tem uma grande capacidade dentro da empresa, que passa por unir diversos pontos num plano conciso e abrangente com o propósito de melhorar o seu desempenho e planeamento em relação ao plano efetuado anteriormente. Além disto ainda é referido que o Controlo Orçamental deve ter atenção a diversos aspetos que, por vezes, são esquecidos tais como: um orçamento deve ser estrategicamente focado, deve ser orientado e otimizado numa ótica de criação de valor e não só numa redução de custos e deve ser atualizado com mais frequência para que não sofram um grande impacto caso exista algum imprevisto (Nowak, 2004).

Desta forma, o Controlo Orçamental acaba por ser um instrumento dentro do Controlo de Gestão que se destaca pelos diversos motivos apresentados. Este torna-se assim um meio constante de ensino para a gestão e igualmente um elo de ligação entre o presente e o futuro, conseguindo assim que os gestores estejam sempre focados no futuro e consigam adotar novas e melhores soluções não baseadas no passado (Jordan et al., 2007).

O Controlo Orçamental é então uma atividade que acaba por gerar resultados. Através deste controlo além de focados os objetivos, é conseguida uma avaliação da atividade/órgãos da empresa. Com uma possível análise e avaliação desta atividade em geral posteriormente é possível definir mais concretamente onde aplicar as ações corretivas. Deste modo, o Controlo Orçamental acaba por se tornar num processo rotativo e de aprendizagem, com o objetivo principal de se autocorrigir adaptando-se à realidade no momento (Maitre, 1986).

Nos orçamentos ditos tradicionais há que referir que podem existir algumas lacunas que atualmente são colmatadas com novas soluções. De acordo com Cardos (2014) deve-se ter especial cuidado no processo de orçamentação pois este pode ter alguma deficiência que deve ser corrigida e para isso pressupõe duas abordagens. A primeira passa por melhorar todo o processo orçamental e com isto relatar quais os problemas verificados na planificação do orçamento anterior e a segunda passa por efetuar mudanças no processo orçamental, corrigindo o orçamento para que seja eficaz e compatível com a atividade da empresa. Um orçamento pouco cuidado e sem grande análise do ambiente onde a empresa está inserida pode não ser a melhor forma de realização do investimento que é pretendido efetuar. Devem ser ponderados diversos fatores com o intuito de realizar um orçamento mais cuidado e disposto às condições atuais do ambiente externo à empresa, sempre com especial enfoque em todos os dados relevantes acerca do mesmo para ser um orçamento eficaz e bem planeado de acordo com as mais diversas variáveis (Cardos, 2014).

Sem Controlo Orçamental seria impensável um bom trabalho por parte dos gestores. Estes inicialmente devem planear tudo e seguir o plano/estratégia delineada para que não se exceda o orçamento. O orçamento representa igualmente um papel imprescindível contendo assim uma previsão delineada num horizonte temporal, para o qual estão definidas trajetórias a fim de tentar cumprir rigorosamente os objetivos (Nowak, 2004). Naturalmente, podem existir desvios face ao planeado, mas estes devem servir como referência para o próximo plano, de modo a evitar que se ultrapasse os limites estabelecidos (Jordan et al., 2007).

### 3.7. Desvios

---

Os desvios surgem no âmbito do Controlo Orçamental como um elemento de análise ou corretivo, explicando a diferença entre resultados reais e orçamentais. A análise dos desvios é considerada como uma ferramenta de controlo que consegue explicar quais as razões aparentes que justificam o desvio dos valores, permitindo ainda servir como meio de suporte para correções futuras (Caiado, 2009; Costa, 2007).

Segundo Caiado (2009, p. 481) os desvios podem ser calculados através das seguintes fórmulas:

**“Desvios = Valores reais – Valores Orçamentados”** ou

**“Desvios = Valores orçamentados – Valores Reais”**

O autor demonstra duas vertentes de cálculo, ou seja, o resultado final pode ser indicado de forma equivalente nos dois sentidos, mostrando assim que *“o desvio positivo nas vendas tem um significado inverso nos gastos”* (Caiado, 2009, p. 482).

Nas empresas a análise deste tipo de desvios torna-se um elemento fundamental para a análise do seu desempenho. Através do estudo dos desvios, consegue-se perceber mais detalhadamente qual o setor, departamento ou mesmo o produto que mantém a empresa dentro das margens consideradas de segurança/orçamento, ou quais destes excedem os limites anteriormente delineados. Assim os desvios podem servir também como método de avaliação do desempenho de diferentes setores da empresa e, igualmente, ajudar na tomada de decisões que visam o cumprimento do orçamentado (Caiado, 2009; Jordan et al., 2007).

Desta forma nos desvios existe sempre a quem/o quê se pode imputar a responsabilidade dos factos ocorridos, não sendo o gestor o responsável por todos os desvios, uma vez que este não é o influenciador de todos. Mais propriamente, o gestor só deve ser responsabilizado pelo desvio que esteja de acordo com a responsabilidade do seu cargo, ou seja, um gestor de produto deve ser responsabilizado por eventuais desvios inerentes às vendas desse mesmo produto e não responsabilizado pela variação da procura (Jordan et al., 2007).

Jordan et al. (2007) referem que no que toca aos desvios, é essencial identificar fatores que os originaram e a importância dos mesmos. Assim, pode-se associar os desvios ao

responsável de cada produto/departamento, analisar os mesmos e explicar a alteração da previsão anteriormente feita e os desvios verificados, podendo assim recriar um sistema de Controlo Orçamental eficaz.

Assim, Jordan et al. (2007) apresenta algumas das fases de apuramento de desvios, explicando um pouco a sua origem.

#### 1ª Fase – Apuramento dos desvios e causas

- ✓ Identificar a causa dos desvios e sua relevância,
- ✓ Principais causas dos desvios:
  - Volume (Quantidade orçamentada),
  - Mix (Composição interna orçamentada),
  - Produtividade ou Eficiência,
  - Câmbio (Caso efetue operações em mais que uma moeda),
  - Preço (Valor unitário do produto orçamentado),
  - Mercado (variação da procura),
  - Quota (Peso da empresa em diversos mercados).

#### 2ª Fase – Nova previsão anual

- ✓ Perceber os desvios e verificar qual o seu peso no resultado ao final do período,
- ✓ Perceber se os desvios mais pequenos podem vir a tornar-se relevantes no final do período,
- ✓ Verificar qual o impacto dos desvios no plano anual e delinear novas alternativas para o ocorrido ou reformular os objetivos.

#### 3ª Fase – Explicar os desvios para a tomada de decisão

- ✓ Imparcialidade na análise dos desvios (devido aos gestores não gostarem de admitir erros cometidos pelos próprios),
- ✓ Levar as análises a ações corretivas para que se ultrapasse os desvios desfavoráveis,
- ✓ Previsão de tempo para que as ações corretivas atinjam os objetivos desejados.

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2007, pp. 189–190)

De uma forma mais resumida, os desvios são capazes de revelar diversas causas. As mais comuns são o aparecimento de fenómenos desconhecidos anteriormente na empresa, um possível erro no que toca à parte de decisões ou mesmo a alteração de dados/previsões (Pillot, 1992).

Concluindo, o cálculo dos desvios é importante para obter a informação necessária acerca da posição da empresa e assim implementar novas correções com o intuito de manter controlados esses mesmos desvios. Além disso é necessário apurar responsabilidades para que se possa determinar ao certo qual o indivíduo/colaborador que está responsável por determinado desvio, pois este será o principal influenciador da mudança conseguindo assim aplicar imediatamente uma solução que visa a correção do desvio. Contudo Pillot (1992) refere que os desvios poderão ainda ajudar a incorporar novas técnicas a nível económico na empresa e controlar, de certo modo, as decisões a tomar, conseguindo com que sejam discutidas a todos os níveis antes da sua aplicação.

### 3.8. Resumo das Questões-Chave da Revisão de Literatura

---

A revisão de literatura apresentada neste capítulo foi elaborada de acordo com os determinantes envolvidos na orçamentação da estratégia de Marketing, tendo em conta os desafios dos tempos atuais considerando a globalização e a utilização dos meios online. Ao longo dos anos muitos autores têm estudado a questão do Marketing, e como este pode ser visto como uma vantagem para as empresas, mas a ele vem associado outros parâmetros que fazem estabelecer a diferença. De uma forma geral, podemos verificar que uma boa estratégia de Marketing é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da empresa bem como para o seu funcionamento. Interligado a esta questão surge o ROI em Marketing que tal como demonstrado, constitui-se como uma forma de cálculo fulcral nos lucros da empresa.

Por sua vez, o Controlo de Gestão e o Controlo Orçamental constituem-se como áreas fundamentais na monitorização da estratégia da empresa em geral, e em também em específico na sua estratégia de Marketing. O sistema de Controlo de Gestão é uma ferramenta muito importante para a subsistência da empresa, sendo essencial para nos fornecer informações financeiras acerca da mesma.

No que diz respeito ao orçamento, podemos concluir de uma forma geral que este é resultado de todo um trabalho de investigação e desenvolvimento que mostra todas as intenções da empresa e a forma como as vai aplicar.

Por fim, relativamente aos desvios e à apreciação do Controlo Orçamental, podemos afirmar que o seu cálculo é imprescindível para a análise dos investimentos, possibilitando a avaliação de um resultado positivo ou negativo da orçamentação, e se esta ultrapassou o limite estabelecido ou se se manteve dentro dos parâmetros.



## 4. Aplicação Empírica

---

Neste ponto convém retomar a questão de origem do relatório tal como descrito anteriormente no ponto 2.4., que assenta no Controlo Orçamental, ou seja, na apresentação de uma possível solução/melhoria de forma a que a DDBS pudesse ter uma performance mais direcionada e controlada no que diz respeito à utilização de media sociais na sua estratégia de Marketing, nomeadamente em relação aos cursos.

Desta forma, inicialmente será explicado o processo de obtenção de dados para conseguirmos apresentar uma solução. Seguidamente, será exposto todo o trabalho de controlo realizado na Associação ao longo dos quatro meses de estágio. De referir ainda que este relatório contém dados do ano de 2015 que transitaram para o ano de 2016, tendo sido considerado para efeitos de cálculo e análise somente o período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2016.

### 4.1. Diagnóstico e Desenvolvimento do Problema

---

No momento em que foi levantada a questão principal do problema da DDBS (referida nos pontos 2.4 e 2.5) não existia um modelo que conseguisse estabelecer uma relação entre os montantes gastos em cada curso, e o possível retorno obtido desses mesmos cursos. No fim de analisada a situação, foi possível verificar que a Associação calculava os seus gastos de Marketing tendo por base a experiência vivida em anos anteriores, a aceitação e a dimensão de cada curso. Consoante fosse o tipo de curso o montante gasto em Marketing variava. Ou seja, no início de cada ano a Associação estabelecia objetivos fixando metas que eram descritas no relatório de Marketing demonstrando quais os limites médios a gastar em cada curso. Para estes mesmos limites não existiu uma base de cálculo que nos indicasse ao certo quanto deveríamos aplicar/gastar em cada formação por forma a obtermos o máximo retorno.

A DDBS, no início de cada curso distribui inquéritos para que os alunos preencham e, posteriormente, possam ser analisados com o intuito de compreender melhor como obtiveram conhecimento da escola ou mesmo do curso. Estes mesmos dados a nível de Marketing, que poderão não ser totalmente fiáveis, podem indicar-nos quais os meios mais rentáveis para canalizar a publicidade da escola ou mesmo de um curso. Através

dessas mesmas respostas conseguimos verificar a origem do conhecimento do curso ou da escola, bem como se a divulgação está a ser feita da forma mais correta para o público-alvo.

A nível das plataformas os custos deveriam ser mais controlados e, de certa forma, a DDBS deveria investir consoante o retorno sobre o investimento. Os gastos efetuados em publicidade, deveriam ser refletidos por curso e não por plataforma e mês, o que permitiria a subdivisão dos gastos consoante a aceitação e o retorno para a Associação. Estes deveriam ser anteriormente estabelecidos para que não ultrapassassem as metas definidas.

No geral os custos estão baseados no orçamento da Associação por média mensal e, dentro dessa parte, o departamento de Marketing subdivide por campanha e meio utilizado. Assim este não tendo uma base de apoio acaba por investir pela sua intuição e não tendo em conta factos anteriores que poderiam mostrar qual o retorno obtido ou montante a aplicar.

Para este caso será necessário um modelo que analise quais os gastos efetuados por curso e quais os retornos obtidos dos mesmos, para que futuramente se saiba o retorno gerado pelo investimento e qual será o melhor meio a publicitar. Além disso ainda nos poderá indicar um valor aproximado a gastar com determinado curso, isto dependendo da sua aceitação e de onde os alunos obtiveram conhecimento e se inscreveram.

## 4.2. Metodologia Geral

---

Na realização do presente relatório a metodologia escolhida foi baseada na revisão da literatura realizada no âmbito do mesmo e, também, pelo conhecimento adquirido (*hands-on*) durante a realização das tarefas desenvolvidas ao longo do período de estágio na DDBS.

De acordo com a questão principal do estudo e segundo o referencial teórico, este trabalho foca-se no Controlo Orçamental e Gestão de Produto, dando especial ênfase ao Retorno Sobre o Investimento em Marketing.

Para esta investigação foi utilizado o método de estudo de caso por ser o mais adequado à presente situação. Este método de estudo rege-se por ser um pouco abrangente podendo

serem usados dados qualitativos ou quantitativos tais como, registos de factos históricos ocorridos, relatórios da Associação ou qualquer outro tipo de arquivo referente à mesma, não sendo necessário um tipo específico de recolha de dados (Yin, 2001).

O estudo de caso compara factos analisados através de uma pesquisa, com uma experiência empresarial ou uma simulação (Yin, 2001). “*Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos*” (Yin, 2001, p. 32). De acordo com o referido pelo autor, este estudo contempla dados da DDBS que presta serviços de formação. Através do mesmo, iremos analisar os mais diversos dados recolhidos e, através deles, formar uma análise que nos possa indicar um dos nossos principais pontos na questão, o ROI dos media sociais.

Para determinação do ROI, iniciou-se o cálculo através de um ficheiro que nos demonstra qual a origem dos dados, tais como recebimentos, custos, cursos lecionados no passado ano de 2016 entre outras informações pertinentes ao cálculo do mesmo. Além destes dados, foram também utilizados dados contabilísticos e, ainda, os resultados de questionários realizados no início das formações com o intuito de ter uma noção da abrangência dos nossos media sociais.

Estes cálculos permitiram para que no final fosse elaborada uma proposta de solução para a questão principal deste trabalho.

### 4.3.Recolha e Tratamento de Dados

---

De modo a perceber a forma como os alunos da DDBS obtiveram conhecimento acerca dos cursos, a Associação no início de cada curso entrega aos alunos um questionário (Anexo1) onde o aluno informa sobre esta questão, ou seja, segundo este questionário é possível perceber qual a fonte de media social que mais contribuiu para a efetivação de inscrições no curso.

Seguidamente, procedeu-se à organização de um ficheiro intitulado “*Custos e Ganhos*”, tendo sido introduzida informação relativamente ao ano de 2016.

Este ficheiro encontrava-se como um modelo base desenvolvido de Gastos e Rendimentos da Associação, criado com o objetivo de indicar quais os Custos e qual retorno da Associação em cada produto, mas nesse mesmo modelo foram encontradas algumas falhas que necessitavam de particular atenção, de forma a tornar o mais real possível e indicar com clareza e exatidão toda a situação no momento pretendido. Daí surgiu a necessidade de organizar o que já tinha sido começado de modo a tornar o plano lógico e fácil de compreender. O ficheiro continha alguns erros ao nível das fórmulas de cálculo, assim como na divisão de Gastos e Rendimentos, e não dispunha a informação de forma clara para quem fizesse o controlo.

Deste modo e com o intuito de compreender melhor o controlo efetuado a partir deste ficheiro irá ser explicado todo o processo envolvente ao mesmo. De referir ainda que todos os dados para a execução deste mesmo ficheiro foram obtidos com consentimento da Associação através da faturação da DDBS, por acesso ao *software* de gestão utilizado na mesma e acesso a outras plataformas que continham dados essenciais para completar este, como por exemplo o *Facebook* ou o *Google Adwords*.

Inicialmente, como referido, o principal foco nesta folha de cálculo passou por corrigir todas as fórmulas presentes na mesma, pois com o tempo o número de formações foi aumentando e novas linhas e colunas foram adicionadas, não ficando dispostas corretamente as fórmulas.

Seguidamente, o ficheiro foi dividido em duas partes, e para melhor compreensão iremos analisar a parte respeitante aos Gastos e Rendimentos.

No que diz respeito aos Custos temos a folha “*formadores*” (Figura 5) onde estão inseridos todos os Custos respeitantes aos mesmos. Esta folha encontra-se dividida por curso e por mês, para que a entidade reconheça o gasto com cada formador à data de pagamento.

CURSOS															
1.1 Cursos Médios															
1.1.1 Gestão PME - Ação 4															
Preço Previsto		€ 1.134,15		Preço por Hora		15,12 €		Nº Horas Previstas		75					
Nº Fatura ARTSOFT	Nome	Formadores			Janeiro			Fevereiro			Março				
		Valor Hora	Nº Total Horas	Sub total	Total + Ajudas Custo	Nº Horas	Valor	Ajudas Custo	Nº Horas	Valor	Ajudas Custo	Nº Horas	Valor	Ajudas Custo	
	A	€ 60,00	0	€ -	€ -		€ -			€ -			€ -		
	B	€ 60,00	0	€ -	€ -		€ -			€ -			€ -		
166024	C	€ 60,00	9	€ 540,00	€ 615,00		€ -			€ -			€ -		
163028	D	€ 60,00	5	€ 300,00	€ 300,00		€ -			€ -			€ -		
	E	€ 60,00	0	€ -	€ -		€ -			€ -			€ -		
166013	F	€ 60,00	7	€ 420,00	€ 495,00		€ -			€ -			€ -		
166009	G	€ 150,00	3	€ 450,00	€ 450,00		€ -			€ -			€ -		
	H	€ 60,00	0	€ -	€ -		€ -			€ -			€ -		
166012	I	€ 60,00	12	€ 720,00	€ 720,00		€ -			€ -			€ -		
	J	€ -	0	€ -	€ -		€ -			€ -			€ -		
	J	€ -	0	€ -	€ -		€ -			€ -			€ -		
Total		10		36 h	€ 2.430,00	€ 2.580,00	0 h	€ -	€ -	0 h	€ -	€ -	0 h	€ -	
Total Custos do mês							€ -	Total Custos do mês			€ -	Total Custos do mês			€ -

Figura 5: Ficheiro Custos e Ganhos (Formadores)

A próxima folha referente a Custos é “Mkt Cursos” (Figura 6), e aqui são registados todos os Custos de Marketing alusivos aos cursos - desde redes sociais, publicidade em papel ou online, entre outros. Nesta secção o registo de Custos é efetuado mensalmente e é imputada uma percentagem de afetação a cada um, isto porque pode existir um custo referente a mais que um curso, como por exemplo uma publicação num jornal que contenha vários cursos.

Nº Fatura ARTSOFT	Custos Designação	Janeiro				Gestão PME - Ação 4 % Afetação	Planeamento Fiscal e % Afetação	Controlo de Gestão - 3º % Afetação	Mini MBA - 3ª Edição % Afetação	Liderança e Gestão % Afetação	Preparação Exame OCC % Afetação
		Mês	Valor Uni.	Quant.	Total						
161002	Jornal A - Publicidade Cursos	Janeiro	€ 300,00	1	€ 300,00	17%	€ 50,00	€ -	€ -	€ -	€ -
161003	Jornal B - Publicidade Cursos	Janeiro	€ 300,00	1	€ 300,00	17%	€ 50,00	€ -	€ -	€ -	€ -
160002	Facebook - Turismo	Janeiro	€ 82,18	1	€ 82,18		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
160002	Facebook - Fiscalidade 10%	Janeiro	€ 62,78	1	€ 62,78		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
160002	Facebook - Gestão PME	Janeiro	€ 54,31	1	€ 54,31	100%	€ 54,31	€ -	€ -	€ -	€ -
160002	Facebook - RT - Fiscalidade	Janeiro	€ 37,41	1	€ 37,41		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
160002	Facebook - Vendas	Janeiro	€ 14,50	1	€ 14,50		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
160002	Facebook - Exame OCC	Janeiro	€ 27,05	1	€ 27,05		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
160002	Facebook - RT - Gestão PME	Janeiro	€ 9,53	1	€ 9,53	100%	€ 9,53	€ -	€ -	€ -	€ -
160003	Linkedin	Janeiro	€ 9,46	1	€ 9,46		€ -	€ -	€ -	€ -	23%
	Google Adwords - Turismo	Janeiro	€ 25,65	1	€ 25,65		€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2,21
	Google Adwords - Exame OTOC	Janeiro	€ 13,38	1	€ 13,38		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Google Adwords - Gestão PME	Janeiro	€ 42,78	1	€ 42,78	100%	€ 42,78	€ -	€ -	€ -	€ -
	Google Adwords - Fiscalidade	Janeiro	€ 17,77	1	€ 17,77		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Google Adwords - NP 4457	Janeiro	€ 4,04	1	€ 4,04		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	#DIV/0!	Janeiro	€ -		€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	#DIV/0!	Janeiro	€ -		€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	#DIV/0!	Janeiro	€ -		€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	#DIV/0!	Janeiro	€ -		€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Total	15				€ 1.000,84		€ 206,62	€ -	€ -	€ -	€ 2,21

Figura 6: Ficheiro Custos e Ganhos (Mkt Cursos)

Passando para a próxima folha referente a Custos temos “Admin” (Figura 7) que engloba, como o nome indica, todos os gastos administrativos da Associação, separados por mês. Aqui são registados todos os Custos fixos relativos ao funcionamento da Associação e das formações tais como, comunicações, garrafas de água para as formações, material de escritório, etc.

Nº Fatura ARTSOFT	Custos		Fevereiro			
	Designação	Entidade	Mês	Valor Uni.	Quant.	Total
162001	Assistência técnica remota	A	Fevereiro	€ 40,00	1,5	€ 60,00
201001	Águas	B	Fevereiro	€ 0,09	150	€ 13,05
202002	Águas	D	Fevereiro	€ 0,09	120	€ 10,62
162004/6	Esferografica Arco imp 1 cor 2 faces	E	Fevereiro	€ 0,23	1500	€ 345,00
161013	Serviços de Contabilidade	F	Fevereiro	€ 100,00	1	€ 100,00
161012	Telecomunicações	G	Fevereiro	€ 56,68	1	€ 56,68
161011	Contrato Comodato	H	Fevereiro	€ 230,00	1	€ 230,00
162016	Registo de Marca	I	Fevereiro	€ 123,18	1	€ 123,18
162017	Registo de Marca	J	Fevereiro	€ 123,18	1	€ 123,18
			Fevereiro	#DIV/0!		
			Fevereiro	#DIV/0!		
			Fevereiro	#DIV/0!		
			Fevereiro	#DIV/0!		
			Fevereiro	#DIV/0!		
			Fevereiro	#DIV/0!		
Total	9					€ 1.061,71

Figura 7: Ficheiro Custos e Ganhos (Admin)

Prosseguindo ainda com Custos, temos mais uma folha de Custos denominada de “Operacionais” (Figura 8). Aqui são efetuados os registos de todos os gastos relacionados com a operacionalidade dos cursos, nomeadamente seguros, aluguer de salas ou Custos com alguma atividade referente aos mesmos. De referir, ainda, que neste caso os Custos são registados igualmente por mês e imputada uma percentagem a cada curso.

Nº Fatura ARTSOFT	Custos		Fevereiro				Gestão PME - Ação 4		Planeamento Fiscal		Controlo de Gestão -		Mini MBA - 3ª Edição		Liderança e Gestão		Preparação Exame O	
	Designação	Mês	Valor Uni.	Quant.	Total	% Afetação	Valor	% Afetação	Valor	% Afetação	Valor	% Afetação	Valor	% Afetação	Valor	% Afetação	Valor	% Afetação
162002	Salas - Fiscalidade	Fevereiro	€ -	3	€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
	Seguro- Curso Turismo	Fevereiro	€ 34,20	1	€ 34,20		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
	salas - Turismo	Fevereiro	€ -	23	€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
	Salas - Vendas	Fevereiro	€ -	4	€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
	Salas - Gestão PME	Fevereiro	€ -	2	€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
	Salas - Preparação exame occ	Fevereiro	€ -	8	€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
161010	Seguros - Curso Preparação OCC	Fevereiro	€ 60,47	1	€ 60,47		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	100,0%
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
		Fevereiro			€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	
Total	7				€ 94,67		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -		€ -	€ 60,47

Figura 8: Ficheiro Custos e Ganhos (Operacionais)

Ainda referente a Custos de Marketing e não menos importante surge ainda a página “Mkt Institucional” (Figura 9). Nesta folha são registados todos os Custos de Marketing inerentes à Associação em si, não sendo relacionado mais nada sem ser somente a Associação em geral. Deste modo, neste separador serão registados por meses todos os

Custos referentes à escola como por exemplo, contratos celebrados, publicidade para a DDDBS ou qualquer ação de Marketing destinada à mesma.

Custos		Janeiro			
Nº Fatura ARTSOFT	Designação	Mês	Valor Uni.	Quant.	Total
161004	Protocolo M	Janeiro	€ 70,00	1 €	70,00
	Google Adwords -> Escola - Crédito	Janeiro	€ 150,68	1 €	150,68
	Google Adwords Dezembro -> Escola - Crédito	Janeiro	€ 68,05	1 €	68,05
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
		Janeiro	#DIV/0!		
Total	3				€ 288,73

Figura 9: Ficheiro Custos e Ganhos (Mkt Institucional)

Neste separador seguinte, denominado “Pessoal” (Figura 10), iremos encontrar os gastos fixos da Associação com os colaboradores. Nesta folha iremos registar todos os dados acerca do vencimento dos colaboradores assim como as obrigações fiscais, segurança social, IRS e até seguros ou prémios do colaborador. Estes dados são registados mensalmente, assim como outras ajudas de custo ou subsídio de alimentação.

Outros Gastos																		
Segurança Social	€ 1.075,08	€ 542,52	€ 542,52	€ 542,28	€ 544,86	€ 543,01	€ 1.074,35	€ 542,77	€ 539,85	€ 543,50	€ -	€ -	€ -	€ 6.490,74				
Seguros Acidentes de Trabalho	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				
Prémios "Trabalhador do mês"	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				
Formação	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				
Subsídios de alimentação	€ 200,00	€ 200,00	€ 195,00	€ 200,00	€ 210,00	€ 180,00	€ 205,00	€ 145,00	€ 268,40	€ 185,00	€ -	€ -	€ -	€ 1.988,40				
Outros custos com pessoal	€ 384,12	€ 468,36	€ 439,56	€ 399,96	€ 842,76	€ 401,04	€ 469,08	€ 273,96	€ 476,48	€ 626,76	€ -	€ -	€ -	€ 4.782,08				
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>€ 1.659,20</b>	<b>€ 1.210,88</b>	<b>€ 1.177,08</b>	<b>€ 1.142,24</b>	<b>€ 1.597,62</b>	<b>€ 1.124,05</b>	<b>€ 1.748,43</b>	<b>€ 961,73</b>	<b>€ 1.284,73</b>	<b>€ 1.355,26</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€13.261,22</b>				
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>€ 3.484,10</b>	<b>€ 2.810,88</b>	<b>€ 2.777,08</b>	<b>€ 2.742,24</b>	<b>€ 3.197,62</b>	<b>€ 4.324,05</b>	<b>€ 3.348,43</b>	<b>€ 2.561,73</b>	<b>€ 2.884,73</b>	<b>€ 2.955,26</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€31.086,12</b>				
<b>Deduções ao colaborador</b>																		
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual					
Segurança Social	€ 179,22	€ 179,22	€ 179,14	€ 179,22	€ 179,38	€ 354,90	€ 179,30	€ 178,32	€ 179,54	€ 178,98	€ -	€ -	€ 1.967,22					
IRS	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 314,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ -	€ -	€ 1.916,00					
Sobre Taxa	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ -	€ -	€ 20,00					
<b>TOTAL DEDUÇÕES</b>	<b>€ 359,22</b>	<b>€ 359,22</b>	<b>€ 359,14</b>	<b>€ 359,22</b>	<b>€ 359,38</b>	<b>€ 670,90</b>	<b>€ 359,30</b>	<b>€ 358,32</b>	<b>€ 359,54</b>	<b>€ 358,98</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 3.903,22</b>					
<b>TOTAL PAGO AOS COLABORADORES</b>	<b>€ 1.824,90</b>	<b>€ 1.909,14</b>	<b>€ 1.875,42</b>	<b>€ 1.840,74</b>	<b>€ 2.293,38</b>	<b>€ 3.110,14</b>	<b>€ 1.914,78</b>	<b>€ 1.660,64</b>	<b>€ 1.985,34</b>	<b>€ 2.052,78</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€20.467,26</b>					
<b>Pagamentos ao Estado</b>																		
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual					
Segurança Social	€ 1.075,08	€ 542,52	€ 542,52	€ 542,28	€ 544,86	€ 543,01	€ 1.074,35	€ 542,77	€ 539,85	€ 543,50	€ -	€ -	€ 6.490,74					
IRS - Trabalho Dependente	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 314,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ 178,00	€ -	€ -	€ 1.738,00					
IRS - Empresariais e profissionais	€ -	€ -	€ 1.060,63	€ 35,00	€ -	€ 873,75	€ -	€ 98,33	€ 318,75	€ -	€ -	€ -	€ 2.386,46					
IRS - Sobre taxa extraordinária - Cat.A	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ -	€ -	€ 18,00					
Fundo Compensação	€ 6,92	€ 35,92	€ 14,94	€ 14,92	€ 14,92	€ 14,95	€ 14,92	€ 14,92	€ 14,92	€ 14,92	€ -	€ -	€ 162,25					
IRC - Ano anterior	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 296,05	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 296,05					
<b>Total Pagamentos ao Estado</b>	<b>€ 1.262,00</b>	<b>€ 758,44</b>	<b>€ 1.798,09</b>	<b>€ 772,20</b>	<b>€ 1.035,83</b>	<b>€ 1.747,71</b>	<b>€ 1.269,27</b>	<b>€ 836,02</b>	<b>€ 1.053,52</b>	<b>€ 558,42</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€11.091,50</b>					
<b>OUTROS GASTOS COM PESSOAL</b>																		
	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho		
	Quant.	Preço uni.	Gasto	Quant.	Preço uni.	Gasto	Quant.	Preço uni.	Gasto	Quant.	Preço uni.	Gasto	Quant.	Preço uni.	Gasto	Quant.	Preço uni.	Gasto
<b>Administração / Direção - VHF</b>																		
Deslocações	310	€0,36	€ 111,60	415	€0,36	€ 149,40	280	€0,36	€ 100,80	208	€0,36	€ 74,88	1140	€0,36	€ 410,40	330	€0,36	€ 118,80
Sub. alimentação			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -
Outros			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -
<b>Subtotal</b>			<b>€ 111,60</b>			<b>€ 149,40</b>			<b>€ 100,80</b>			<b>€ 74,88</b>			<b>€ 410,40</b>			<b>€ 118,80</b>
<b>Gestão Comercial / Marketing</b>																		
Deslocações	280	€0,36	€ 100,80	390	€0,36	€ 140,40	440	€0,36	€ 158,40	460	€0,36	€ 165,60	720	€0,36	€ 259,20	300	€0,36	€ 108,00
Sub. alimentação	20	€5,00	€ 100,00	20	€5,00	€ 100,00	18	€5,00	€ 90,00	20	€5,00	€ 100,00	21	€5,00	€ 105,00	19	€5,00	€ 95,00
Outros			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -
<b>Sub-total</b>			<b>€ 200,80</b>			<b>€ 240,40</b>			<b>€ 248,40</b>			<b>€ 265,60</b>			<b>€ 364,20</b>			<b>€ 203,00</b>
<b>Diretora Comercial / Marketing</b>																		
Deslocações			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -
Sub. alimentação			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -
Outros			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -
<b>Sub-total</b>			<b>€ -</b>			<b>€ -</b>			<b>€ -</b>			<b>€ -</b>			<b>€ -</b>			<b>€ -</b>
<b>Gestão Formação</b>																		
Deslocações	477	€0,36	€ 171,72	496	€0,36	€ 178,56	501	€0,36	€ 180,36	443	€0,36	€ 159,48	481	€0,36	€ 173,16	484	€0,36	€ 174,24
Sub. alimentação	20	€5,00	€ 100,00	20	€5,00	€ 100,00	21	€5,00	€ 105,00	20	€5,00	€ 100,00	21	€5,00	€ 105,00	17	€5,00	€ 85,00
Outros			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -			€ -
<b>Sub-total</b>			<b>€ 271,72</b>			<b>€ 278,56</b>			<b>€ 285,36</b>			<b>€ 259,48</b>			<b>€ 278,16</b>			<b>€ 259,24</b>

Figura 10: Ficheiro Custos e Ganhos (Pessoal)

Por fim, e ainda respeitante a registo de Custos, temos o separador “*Cursos Iniciados em 2015*” (Figura 11) onde iremos colocar no mês correspondente todos os dados acerca de Custos ou recebimentos que tenham acontecido no ano a decorrer, mas digam respeito a cursos iniciados no ano anterior. Aqui serão registados todos os dados descritos nas folhas anteriores, desde Custos com honorários, salas e gastos de Marketing.

Nº Fatura ARTSOFT	Custos com Cursos iniciados em 2015		Janeiro
	Designação	Mês	Valor S/IVA
161001	Honorarios Formador-PG MKT ação 2 M7	Janeiro	€ 840,00
	Salas - PG MKT ação 2	Janeiro	€ 420,00
160002	Facebook - Aula Aberta	Janeiro	€ 37,41
160002	Post Aula Aberta Gestão Qualidade	Janeiro	€ 37,73
<b>Total</b>	<b>4</b>		<b>€ 1.335,14</b>

Figura 11: Ficheiro Custos e Ganhos (Cursos Iniciados em 2015)

Ainda de referir que existe um campo específico para colocar a parte dos recebimentos. (Figura 12)

Nº Fatura- Recibo ARTSOFT	Recebimentos de Cursos iniciados em 2015		Janeiro
	Designação	Mês	Valor S/IVA
160001	Aluno A PG MKT - Digital- ação 2- 4ª Prestação	09-jan	€ 162,50
160002	Aluno B PG MKT Digital - Ação 2 - 5ª Prestação	09-jan	€ 182,81
160003	Aluno C- Controlo de Gestão - Ação2- 1ª Prest	09-jan	€ 150,00
160004	Aluno D - Digital ação 2 - 4ª Prestação	09-jan	€ 162,50
160005	Aluno E PG MKT ação 2 - 3ª Prestação	09-jan	€ 192,97
160006	Aluno F PG MKT Digital - Ação 2- 4ª Prestação	09-jan	€ 162,50
160007	Aluno G MKT Digital - Ação 2 - 5ª Prestação	09-jan	€ 162,50
160008	Aluno H PG MKT-Digital- ação 2- 4ª Prestação	09-jan	€ 162,50
160025	Aluno I Controlo Gestão - Ação 2 - 2ª Prestação	15-jan	€ 150,00
160029	Aluno J PG MKT-Digital- ação 2- 3ª e 4ª Presta	18-jan	€ 260,16
160030	Aluno L PG MKT Digital- ação 2 - 4ª Prestação	18-jan	€ 162,50
160031	Aluno M PG MKT-Digital -ação 2- 4ª Prestação	19-jan	€ 162,50
160032	Aluno N Controlo de Gestão -ação 2- 2ª e 3ª P	21-jan	€ 285,01
160033	Aluno O Controlo de Gestão -ação 2- 3ª prest	21-jan	€ 135,00
160034	Aluno P - MKT Digital - Ação 2- 4ª Prestação	26-jan	€ 188,90
160036	Aluno Q PG MKT-Digital - Ação 2 - 5ª Prestação	28-jan	€ 188,90
160049	Aluno R PG MKT-Digital - ação 2 - 3ª Prestação	12-jan	€ 188,90
150083	Aluno S MINI-MBA - ação2 - Totalidade	11-jan	€ 1.350,00
<b>Total</b>	<b>18</b>		<b>€ 4.410,15</b>

Figura 12: Ficheiro Custos e Ganhos (Cursos Iniciados em 2015)

Agora passando à parte dos recebimentos do ano em questão de atividade encontramos o separador “*Formandos*” (Figura 13). Nesta folha irão estar os dados referentes aos alunos devidamente preenchidos, por curso e mês, e o valor total recebido de acordo com a data de pagamento.

1. CURSOS													
1.1. Cursos Médios													
1.1.1. Gestão PME - Ação 4													
	Preço Previsto	€	1.134,15		Preço por Hora	15,12 €		Nº Horas Previstas	75				
Formandos							Pagamento Total/Prestações Mensais						
Nome	Taxa de Incrição	Nº Horas Formação	Preço	% Desconto	Desconto	Valor recebido	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril			
Aluno A - Módulo 3	€ 40,65	24 horas	€ 362,93	10,0%	36,29 €	€ 445,65		€ 498,15					
Aluno B	€ 40,65	75 horas	€ 1.134,15	10%	113,42 €	€ 1.061,39		€ 465,00	€ 790,50				
Aluno C	€ 40,65	75 horas	€ 1.134,15	0%	- €	€ 1.174,80		€ 465,00	€ 465,00	€ 465,00			
Aluno B	€ 40,65	75 horas	€ 1.134,15	5%	56,71 €	€ 1.118,09		€ 441,75	€ 441,75	€ 441,75			
Aluno C	€ 40,65	75 horas	€ 1.134,15	5%	56,71 €	€ 1.118,09		€ 441,75	€ 441,75	€ 441,75			
Aluno B	€ -	75 horas	€ 1.134,15	10%	113,42 €	€ 1.020,74		€ 1.255,50					
Aluno C	€ 40,65	75 horas	€ 1.134,15	5%	56,71 €	€ 1.118,09		€ 1.325,25					
Aluno D - Módulo 1	€ 40,65	28 horas	€ 423,42	10%	42,34 €	€ 445,65		€ 498,15					
Aluno F - Módulo 1	€ -	28 horas	€ 423,42	7%	29,64 €	€ 418,50		€ 514,76					
Aluno G	€ 40,65	75 horas	€ 1.134,15	10%	113,42 €	€ 1.061,39		€ 418,50	€ 418,50	€ 418,50			
Aluno H	€ 40,65	75 horas	€ 1.134,15	10%	113,42 €	€ 1.061,39		€ 418,45	€ 418,45	€ 418,45			
Aluno I	€ 40,65	0 horas	€ -	0%	- €	€ 40,65		€ 50,00					
Aluno J	€ -	75 horas	€ 1.134,15	5%	56,71 €	€ 1.077,44		€ 1.325,25					
<b>Total</b>	<b>13</b>		€ 406,50		75 horas	€ 11.417,11		€ 788,76	€ 11.161,86	- €	6.599,60 €	2.419,47 €	1.776,79 €
							Custos do Curso	€ 4.609,45					
									<b>11.226,76 €</b>				

Figura 13: Ficheiro Custos e Ganhos (Formandos)

Com isto, e explorando bastante o modelo de controlo existente, conseguiu-se criar alguns separadores que conseguem demonstrar, num período mensal ou anual, o ponto de situação da Associação, a nível de Custos, Ganhos ou lucros. Esta divisão, deve-se ao facto de conseguirmos, através do modelo, controlar todos os Ganhos e Custos relativos a um mês, indicando nos assim qual a margem de lucro mensal ou anual da Associação.

Assim e para facilitar a compreensão da situação empresarial a qualquer momento, encontram-se outros separadores no ficheiro que pretendem demonstrar quais os Custos ou lucros da Associação mais resumidamente.

Começando pelo separador “*Recebimentos Cursos*” este contém um quadro resumo de todos os recebimentos mensais dos formandos e recebimentos do ano transato ao de análise. Na figura 14 é possível ver uma disposição dos dados mensalmente e por curso e ainda outros cálculos relevantes tais como, o valor recebido das taxas de inscrição, o número de horas por curso e ainda uma média por aluno.

Seguidamente é demonstrado o separador “*Custos Cursos*” (Figura 15), onde à semelhança dos recebimentos predispõe de um quadro resumo onde demonstra a totalidade dos Custos por curso e por mês.

	Duração Total	Preço Previsto p/ unil.	Total Previsto	Nº de Alunos	Preço Real Total	Média real preço unil.	Média real preço p/hora	Valor Total por curso S/TX DE INSCRIÇÃO	Taxa de inscrição	Janeiro		Fevereiro		Março	
										Nº Horas	Valor	Nº Horas	Valor	Nº Horas	Valor
<b>CURSOS</b>															
<b>Cursos Médios</b>															
Gestão PME - Ação 4	75 h	€ 1.134,15	€ 14.784,50	13	€ 11.161,86	€ 858,60	€ 148,82	€ 10.820,25	€ 406,50	0 €	-	0 €	6.599,60	0 €	2.419,47
Planeamento Fiscal e Financeiro - 3ª Edição	44 h	€ 487,80	€ 4.918,65	10	€ 4.804,83	€ 480,48	€ 109,20	€ 1.243,90	€ 365,85	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Controlo de Gestão - 3ª Edição	44 h	€ 487,80	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Mini MBA - 3ª Edição	72 h	€ 1.349,59	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Liderança e Gestão de Equipas - 2ª Edição	50 h	€ 609,76	€ 5.528,49	9	€ 5.331,33	€ 592,37	€ 106,63	€ 2.073,17	€ 325,20	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Preparação Exame OCC - 2ª Edição	75 h	€ 426,83	€ 8.577,25	20	€ 8.780,50	€ 439,03	€ 117,07	€ 5.602,98	€ 243,90	0 €	-	0 €	4.157,11	0 €	1.317,15
Marketing e Brand Management - 2ª Edição	60 h	€ 609,76	€ 6.138,25	10	€ 5.243,75	€ 524,37	€ 87,40	€ 4.583,14	€ 325,20	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Programa Agrobusiness	122 h	€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Fiscalidade para Empresas - Ação 1	40 h	€ 549,59	€ 2.788,60	5	€ 2.553,32	€ 510,66	€ 63,83	€ 2.390,81	€ 162,60	0 €	-	0 €	1.855,45	0 €	522,11
Gestão de Turismo - Ação 2	60 h	€ 778,05	€ 4.708,95	6	€ 5.223,42	€ 870,57	€ 87,06	€ 4.979,87	€ 243,90	0 €	-	0 €	3.060,33	0 €	1.206,21
Preparação Exame OCC - 1ª Edição	70 h	€ 400,00	€ 7.240,65	18	€ 7.281,30	€ 404,52	€ 104,02	€ 7.200,00	€ 81,30	0 €	5.800,00	11 €	1.400,00	0 €	-
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	42 h	€ 549,59	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
SNC - Administrações Públicas	35 h	€ 350,00	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
<b>Total Cursos médios</b>	<b>789 h</b>	<b>€ 7.732,93</b>	<b>€ 54.685,44</b>	<b>91</b>	<b>€ 50.380,31</b>	<b>€ 553,63</b>	<b>€ 63,85</b>	<b>€ 38.894,13</b>	<b>€ 2.154,46</b>	<b>0 €</b>	<b>5.800,00</b>	<b>11 €</b>	<b>17.072,49</b>	<b>0 €</b>	<b>5.464,94</b>
<b>Pós-Graduações</b>															
Management Tools for Performance		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Gestão de projetos - 1ª Edição		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	130 h	€ 1.619,51	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Marketing Digital - 3ª Edição	140 h	€ 1.619,51	€ 22.713,79	14	€ 20.399,84	€ 1.457,13	€ 145,71	€ 3.110,55	€ 528,46	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Gestão Inovação e Tecnologia		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>270 h</b>	<b>€ 3.239,02</b>	<b>€ 22.713,79</b>	<b>14</b>	<b>€ 20.399,84</b>	<b>€ 1.457,13</b>	<b>€ 75,55</b>	<b>€ 3.110,55</b>	<b>€ 528,46</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>
<b>Apoio Gestão</b>															
Direito do Trabalho - 1ª Edição	30 h	€ 214,00	€ 2.180,65	10	€ 1.727,59	€ 172,76	€ 57,59	€ -	€ 406,50	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Excel - 4ª Edição	16 h	€ 203,25	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
High Performance Sales Management - 1ª Edição	16 h	€ 160,00	€ 1.640,65	10	€ 1.893,85	€ 189,39	€ 118,37	€ 1.319,22	€ 365,85	0 €	-	0 €	1.319,22	0 €	-
NP 4457:2007 - Implementação de Sistemas de Gestão da ID	12 h	€ 150,41	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	100 h	€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	€ -	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>174 h</b>	<b>€ 727,66</b>	<b>€ 3.821,30</b>	<b>20</b>	<b>€ 3.621,45</b>	<b>€ 181,07</b>	<b>€ 20,81</b>	<b>€ 1.319,22</b>	<b>€ 772,35</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>1.319,22</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>
<b>Total Cursos</b>	<b>1.233 h</b>	<b>€ 11.699,61</b>	<b>€ 81.220,53</b>	<b>125</b>	<b>€ 74.401,60</b>	<b>€ 2.191,83</b>	<b>€ 180,22</b>	<b>€ 43.323,90</b>	<b>€ 3.455,27</b>	<b>0 €</b>	<b>5.800,00</b>	<b>11 €</b>	<b>18.391,71</b>	<b>0 €</b>	<b>5.464,94</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>															
<b>Mini Cursos</b>															
Como Apresentar projetos a financiadores		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	12 h	€ 250,00	€ 2.040,65	8	€ 1.817,50	€ 227,19	€ 151,46	€ 1.817,51	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Gestão de Risco Cambial - 1ª Edição	8 h	€ 140,00	€ 880,65	6	€ 798,00	€ 133,00	€ 99,75	€ -	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	20 h	€ 200,00	€ 2.040,65	10	€ 2.217,85	€ 221,79	€ 110,89	€ 1.672,00	€ 365,85	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Negociação de Financiamento - 2ª Edição	12 h	€ 191,00	€ 1.377,65	7	€ 1.243,41	€ 177,63	€ 103,62	€ 1.052,72	€ -	0 €	-	0 €	-	0 €	-
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>52 h</b>	<b>€ 781,00</b>	<b>€ 6.339,60</b>	<b>31</b>	<b>€ 6.076,76</b>	<b>€ 196,02</b>	<b>€ 116,86</b>	<b>€ 4.542,24</b>	<b>€ 365,85</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>
<b>Outros Eventos de Curta Duração</b>															
Cefanol		€ 40,65	€ -	1	€ 1.250,00	€ 1.250,00	#DIV/0!	€ 1.250,00	€ 1.250,00	0 €	-	0 €	-	0 €	-
<b>Total Outros Eventos de Curta Duração</b>	<b>0 h</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 40,65</b>	<b>1</b>	<b>€ 1.250,00</b>	<b>1.250</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>€ 1.250,00</b>	<b>€ 1.250,00</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>
<b>Total Eventos Curta Duração</b>	<b>52 h</b>	<b>€ 781,00</b>	<b>€ 6.380,25</b>	<b>32</b>	<b>€ 7.326,76</b>	<b>€ 1.446,02</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>€ 5.792,24</b>	<b>€ 1.615,85</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>
<b>Formação à medida</b>															
Around Parallel Empreendedorismo	4 h	€ 360,00	€ 400,65	1	€ 360,00	€ 360,00	€ 90,00	€ 360,00	€ -	4 €	360,00	0 €	-	0 €	-
<b>Total Formação à medida</b>	<b>4 h</b>	<b>€ 360,00</b>	<b>€ 400,65</b>	<b>1</b>	<b>€ 360,00</b>	<b>€ 360,00</b>	<b>€ 90,00</b>	<b>€ 360,00</b>	<b>€ -</b>	<b>4 €</b>	<b>360,00</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>
<b>Outros</b>															
Apoio ADA 2016 - Student's Seminary	0 h	€ 40,65	€ 40,65	1	€ 3.953,00	€ 3.953,00	#DIV/0!	€ 3.213,82	€ 3.953,00	0 €	-	0 €	-	0 €	-
Jantar Conferência DDBS 2016	0 h	€ 40,65	€ 40,65	17	€ 2.024,14	€ 119,07	#DIV/0!	€ 2.024,14	€ 2.024,14	0 €	-	0 €	-	0 €	-
<b>Total Outros</b>	<b>0 h</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 81,30</b>	<b>18</b>	<b>€ 5.977,14</b>	<b>€ 332,06</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>€ 5.237,96</b>	<b>€ 5.977,14</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>-</b>
<b>Cursos iniciados em 2015</b>															
Recebimentos								€ 26.550,44		€ 4.410,15		€ 4.874,50		€ 7.900,91	
<b>Total</b>	<b>1.289 h</b>	<b>€ 12.840,61</b>	<b>€ 88.082,74</b>	<b>176</b>	<b>€ 88.065,50</b>	<b>€ 4.329,92</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>€ 54.714,10</b>	<b>€ 11.048,26</b>	<b>4 h</b>	<b>€ 6.160,00</b>	<b>11 h</b>	<b>€ 18.391,71</b>	<b>0 h</b>	<b>€ 5.464,94</b>
<b>Total com Recebimentos do ano anterior</b>								<b>81.264,54</b>							

	Ano corrente
Total Horas Ano Corrente	386 horas
Total Recebimentos Previstos	€ 88.082,74
Total Recebimentos Resis ANO CORRENTE S/TAXA INSCRIÇÃO	€ 54.714,10
Total Recebimentos Com Taxas	€ 92.312,80

Total Recebimentos s/ taxa de inscrição COM ANO ANTERIOR	Ano corrente + Ano anterior
€ 81.264,54	€ 81.264,54

Figura 14: Ficheiro Custos e Ganhos (Recebimentos Cursos)

	Total Custos	Total			Referentes ao Ano		Janeiro				Fevereiro			
		Marketing	Operacionais	Formadores	Marketing	Total	Marketing	Operacionais	Formadores	Total	Marketing	Operacionais	Formadores	Total
<b>CURSOS</b>														
<b>Cursos Médios</b>														
Gestão PME - Ação 4	€ 4.609,45	€ 221,04	€ 1.808,41	€ 2.580,00	€ -	€ -	€ 206,62	€ -	€ -	€ 206,62	€ 14,43	€ -	€ -	€ 14,43
Planeamento Fiscal e Financeiro - 3ª Edição	€ 306,97	€ 173,71	€ 133,26	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Controlo de Gestão - 3ª Edição	€ 19,57	€ 19,57	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Mini MBA - 3ª Edição	€ 957,17	€ 957,17	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Liderança e Gestão de Equipas - 2ª Edição	€ 2.791,13	€ 78,78	€ 917,35	€ 1.795,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Preparação Exame OCC - 2ª Edição	€ 2.758,17	€ 44,74	€ 238,43	€ 2.475,00	€ -	€ -	€ 2,21	€ -	€ -	€ 2,21	€ -	€ 60,47	€ -	€ 60,47
Marketing e Brand Management - 2ª Edição	€ 3.446,68	€ 184,75	€ 51,93	€ 3.210,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Programa Agrobusiness	€ 703,21	€ 553,21	€ 150,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 51,78	€ -	€ -	€ 51,78
Fiscalidade para Empresas - Ação 1	€ 2.709,14	€ 264,88	€ 119,26	€ 2.325,00	€ -	€ -	€ 217,96	€ 81,30	€ -	€ 299,26	€ 46,93	€ -	€ -	€ 46,93
Gestão de Turismo - Ação 2	€ 3.348,56	€ 232,72	€ 40,84	€ 3.075,00	€ 17,65	€ 17,65	€ 215,07	€ 6,64	€ -	€ 221,71	€ -	€ 34,20	€ -	€ 34,20
Preparação Exame OCC - 1ª Edição	€ 4.428,02	€ 50,52	€ -	€ 4.377,50	€ 10,09	€ 10,09	€ 40,43	€ -	€ -	€ 40,43	€ -	€ -	€ 605,00	€ 605,00
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	€ 81,30	€ -	€ 81,30	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
SNC - Administrações Públicas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total Cursos médios</b>	<b>€ 26.159,38</b>	<b>€ 2.781,10</b>	<b>€ 3.540,78</b>	<b>€ 19.837,50</b>	<b>€ 27,74</b>	<b>€ 27,74</b>	<b>€ 682,29</b>	<b>€ 87,94</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 770,23</b>	<b>€ 113,13</b>	<b>€ 94,67</b>	<b>€ 605,00</b>	<b>€ 812,80</b>
<b>Pós-Graduações</b>														
Management Tools for Performance	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gestão de projetos - 1ª Edição	€ 388,45	€ 388,45	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 100,00	€ -	€ -	€ 100,00	€ -	€ -	€ -	€ -
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	€ 576,91	€ 576,91	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Marketing Digital - 3ª Edição	€ 1.683,72	€ 1.563,52	€ 120,20	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 14,84	€ -	€ -	€ 14,84
Gestão Inovação e Tecnologia	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>€ 2.649,09</b>	<b>€ 2.528,89</b>	<b>€ 120,20</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 100,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 100,00</b>	<b>€ 14,84</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 14,84</b>
<b>Apoio Gestão</b>														
Direito do Trabalho - 1ª Edição	€ 84,62	€ 84,62	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Excel - 4ª Edição	€ 19,57	€ 19,57	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
High Performance Sales Management - 1ª Edição	€ 1.041,08	€ 75,20	€ 65,88	€ 900,00	€ -	€ -	€ 14,50	€ -	€ -	€ 14,50	€ 6,91	€ -	€ -	€ 6,91
NP 4457:2007 - Implementação de Sistemas de Gestão da IC	€ 133,63	€ 133,63	€ -	€ -	€ 6,05	€ 6,05	€ 104,04	€ -	€ -	€ 104,04	€ -	€ -	€ -	€ -
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	€ 559,37	€ 559,37	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>€ 1.838,26</b>	<b>€ 872,38</b>	<b>€ 65,88</b>	<b>€ 900,00</b>	<b>€ 6,05</b>	<b>€ 6,05</b>	<b>€ 118,54</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 118,54</b>	<b>€ 6,91</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 6,91</b>
<b>Total Cursos</b>	<b>€ 30.646,72</b>	<b>€ 6.182,36</b>	<b>€ 3.726,86</b>	<b>€ 20.737,50</b>	<b>€ 33,79</b>	<b>€ 33,79</b>	<b>€ 900,82</b>	<b>€ 87,94</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 988,76</b>	<b>€ 134,88</b>	<b>€ 94,67</b>	<b>€ 605,00</b>	<b>€ 834,55</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>														
<b>Mini Cursos</b>														
Como Apresentar projetos a financiadores	€ 84,66	€ 84,66	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	€ 594,41	€ 108,62	€ 5,79	€ 480,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 29,56	€ -	€ -	€ 29,56
Gestão de Risco Cambial - 1ª Edição	€ 165,20	€ 165,20	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	€ 99,12	€ 99,12	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Negociação de Financiamento - 2ª Edição	€ 727,08	€ 35,37	€ 16,71	€ 675,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>€ 1.670,47</b>	<b>€ 492,97</b>	<b>€ 22,50</b>	<b>€ 1.155,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 29,56</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 29,56</b>
<b>Outros Eventos de Curta Duração</b>														
Cefamol	€ 231,22	€ 231,22	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3,36	€ -	€ -	€ 3,36
<b>Total Outros Eventos de Curta Duração</b>	<b>€ 231,22</b>	<b>€ 231,22</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 3,36</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 3,36</b>
<b>Total Eventos Curta Duração</b>	<b>€ 1.901,69</b>	<b>€ 724,19</b>	<b>€ 22,50</b>	<b>€ 1.155,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 32,92</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 32,92</b>
<b>Formação à medida</b>														
Around Parallel Empreendedorismo	€ 75,00	€ -	€ 21,00	€ 54,00	€ -	€ -	€ -	€ 21,00	€ 54,00	€ 75,00	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total Formação à medida</b>	<b>€ 75,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 21,00</b>	<b>€ 54,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 21,00</b>	<b>€ 54,00</b>	<b>€ 75,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>Outros</b>														
Apoio ADA 2016 - Student's Seminary	€ 4.228,86	€ -	€ 4.228,86	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jantar Conferência DDR5 2016	€ 1.900,00	€ -	€ 1.900,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total Outros</b>	<b>€ 6.128,86</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 6.128,86</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>Cursos Iniciados em 2015</b>														
Custos	€ 24.953,99	€ 6.906,55	€ 9.899,22	€ 21.946,50	€ 33,79	€ 33,79	€ 900,82	€ 108,94	€ 54,00	€ 1.335,14	€ 167,80	€ 94,67	€ 605,00	€ 1.610,00
<b>Total Ano Corrente</b>	<b>€ 38.752,27</b>	<b>€ 6.906,55</b>	<b>€ 9.899,22</b>	<b>€ 21.946,50</b>	<b>€ 33,79</b>	<b>€ 33,79</b>	<b>€ 900,82</b>	<b>€ 108,94</b>	<b>€ 54,00</b>	<b>€ 1.063,76</b>	<b>€ 167,80</b>	<b>€ 94,67</b>	<b>€ 605,00</b>	<b>€ 867,47</b>
<b>Total com Custos do ano anterior</b>	<b>€ 63.672,47</b>	<b>€ 6.906,55</b>	<b>€ 9.899,22</b>	<b>€ 21.946,50</b>	<b>€ 33,79</b>	<b>€ 33,79</b>	<b>€ 900,82</b>	<b>€ 108,94</b>	<b>€ 54,00</b>	<b>€ 2.398,90</b>	<b>€ 167,80</b>	<b>€ 94,67</b>	<b>€ 605,00</b>	<b>€ 2.477,47</b>

	Ano corrente
Total Custos de Marketing	€ 6.906,55
Total Custos de Operacionais	€ 9.899,22
Formadores	€ 21.946,50
Total Custos Ano Corrente	€ 38.752,27
Total Custos Ano Corrente + Ano Anterior	€ 63.706,26

	Ano corrente + Ano anterior
Total Custos	€ 63.706,26

Figura 15: Ficheiro Custos e Ganhos (Custos Cursos)

Passando para a parte de análise e comparação de dados encontramos o separador “*Análise\_Custos*” (Figura 16) onde estão demonstrados todos os Custos referentes aos cursos. Aqui podemos obter várias informações úteis e de comparação, tendo o valor total de cada diferente tipo de custo, uma média de custo por aluno e também qual a percentagem desse custo/curso para o total. Além do referido e, para uma análise mais rápida, apresenta-se um gráfico que permite fazer uma comparação imediata.

Ainda numa vertente analítica conta-se com a ajuda do separador “*D. Dinis*” (Figura 17), que acaba por ser o centro principal deste ficheiro. Nesta folha encontra-se a relação entre os recebimentos e os Custos que nos irão mostrar qual o lucro da Associação. É possível analisar esta folha com o lucro por curso ou anual. Pode-se dizer que este esquema mostra o aglomerar do trabalho feito anteriormente, mas de uma forma resumida, mostrando a situação da Associação referente àquele ano de atividade.

Por fim temos ainda o separador “*Análise D. Dinis*” (Figura 18) que é somente dedicado a análise gráfica demonstrando diversas relações de dados importantes para análise.

Análise					Custos Formadores			Custos Operacionais			Custos Totais					
	Nº de Alunos	Custos MGT	Média P/Aluno	Porcentagem	Custos Formadores	Média P/Aluno	Porcentagem	Custos Operacionais	Média P/Aluno	Porcentagem	Custos Totais	Porcentagem Custos Totais	Porcentagem Custos MGT	Porcentagem C.Formadores	Porcentagem C.Operacionais	Total
<b>CURSOS</b>																
<b>Cursos Médios</b>																
Gestão PME - Ação 4	13	€ 221,04	€ 17,00	3%	€ 2.580,00	€ 198,46	12%	€ 1.808,41	€ 139,11	18%	€ 4.629,45	12%	5%	50%	39%	100%
Planeamento Fiscal e Financeiro - 3ª Edição	10	€ 173,71	€ 17,37	3%	€ -	€ -	0%	€ 133,26	€ 13,33	1%	€ 306,97	1%	57%	0%	43%	100%
Controlo de Gestão - 2ª Edição	0	€ 19,57	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 19,57	0%	100%	0%	0%	100%
Mini MBA - 1ª Edição	0	€ 957,17	#DIV/0!	14%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 957,17	2%	100%	0%	0%	100%
Liderança e Gestão de Equipas - 2ª Edição	9	€ 78,78	€ 8,75	1%	€ 1.795,00	€ 199,44	8%	€ 917,35	€ 101,93	9%	€ 2.791,13	7%	2%	64%	33%	100%
Preparação Exame OCC - 2ª Edição	20	€ 44,74	€ 2,24	1%	€ 2.475,00	€ 123,75	11%	€ 288,43	€ 14,42	2%	€ 2.758,17	7%	2%	90%	9%	100%
Marketing e Brand Management - 2ª Edição	10	€ 184,75	€ 18,47	3%	€ 2.210,00	€ 221,00	15%	€ 51,93	€ 5,19	1%	€ 2.446,68	9%	5%	92%	2%	100%
Programa Agrobusiness	0	€ 553,21	#DIV/0!	8%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 150,00	#DIV/0!	2%	€ 703,21	2%	79%	0%	21%	100%
Faculdade para Empresas - Ação 1	5	€ 264,88	€ 52,98	4%	€ 2.325,00	€ 465,00	11%	€ 119,26	€ 23,85	1%	€ 2.709,14	7%	10%	80%	4%	100%
Gestão de Turismo - Ação 2	6	€ 232,72	€ 38,79	3%	€ 3.075,00	€ 512,50	14%	€ 40,84	€ 6,81	0%	€ 3.348,56	9%	7%	92%	1%	100%
Preparação Exame OCC - 1ª Edição	18	€ -	€ 2,81	1%	€ 4.377,50	€ 243,19	20%	€ -	€ -	0%	€ 4.438,02	11%	1%	99%	0%	100%
Faculdade para Empresas - Ação 2	0	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 81,30	#DIV/0!	1%	€ 81,30	0%	0%	0%	100%	100%
SNC - Administrações Públicas	0	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total Cursos Médios</b>	<b>91</b>	<b>€ 2.781,10</b>	<b>€ 30,56</b>	<b>40%</b>	<b>€ 19.837,50</b>	<b>€ 217,99</b>	<b>90%</b>	<b>€ 3.540,78</b>	<b>€ 38,91</b>	<b>36%</b>	<b>€ 26.159,38</b>	<b>68%</b>				
<b>Pós-Graduações</b>																
Management Tools for Performance	0	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Gestão de projetos - 1ª Edição	0	€ 388,45	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 388,45	1%	100%	0%	0%	100%
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	0	€ 576,91	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 576,91	1%	100%	0%	0%	100%
Marketing Digital - 2ª Edição	14	€ 1.563,52	€ 111,68	23%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 120,20	€ 8,59	1%	€ 1.683,72	4%	93%	0%	0%	100%
Gestão Inovadora e Tecnológica	0	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>14</b>	<b>€ 2.528,89</b>	<b>€ 180,63</b>	<b>37%</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>0%</b>	<b>€ 120,20</b>	<b>€ 8,59</b>	<b>1%</b>	<b>€ 2.649,09</b>	<b>7%</b>				
<b>Apoio Gestão</b>																
Direito do Trabalho - 1ª Edição	10	€ 84,62	€ 8,46	1%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 84,62	0%	100%	0%	0%	100%
Excel - 4ª Edição	0	€ 19,57	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 19,57	0%	100%	0%	0%	100%
High Performance Sales Management	10	€ 75,20	€ 7,52	1%	€ 900,00	€ 90,00	4%	€ 65,88	€ 6,59	1%	€ 1.041,08	3%	7%	80%	0%	100%
NP 4657-2007 - Implementação de PGGI - Programa Geral de Gestão II	0	€ 133,63	#DIV/0!	2%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 133,63	0%	100%	0%	0%	100%
PGGI - Programa Geral de Gestão I	0	€ 559,37	#DIV/0!	8%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 559,37	1%	100%	0%	0%	100%
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>20</b>	<b>€ 872,38</b>	<b>€ 43,62</b>	<b>13%</b>	<b>€ 900,00</b>	<b>€ 45,00</b>	<b>4%</b>	<b>€ 65,88</b>	<b>€ 3,29</b>	<b>1%</b>	<b>€ 1.438,26</b>	<b>5%</b>				
<b>Total Cursos</b>	<b>125</b>	<b>€ 6.182,36</b>	<b>€ 49,46</b>	<b>91%</b>	<b>€ 20.737,50</b>	<b>€ 165,90</b>	<b>94%</b>	<b>€ 3.726,86</b>	<b>€ 29,81</b>	<b>31%</b>	<b>€ 30.646,72</b>	<b>73%</b>				
<b>Eventos de Curta Duração</b>																
<b>Mini Cursos</b>																
Como Apresentar projetos a Financiador	0	€ 84,66	#DIV/0!	1%	€ -	#DIV/0!	0%	€ -	#DIV/0!	0%	€ 84,66	0%	100%	0%	0%	100%
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	8	€ 108,62	€ 13,58	2%	€ 480,00	€ 60,00	2%	€ 5,79	€ 0,72	0%	€ 594,41	2%	18%	81%	1%	100%
Gestão de Risco Cambial - 1ª Edição	6	€ 165,20	€ 27,53	2%	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%	€ 165,20	0%	100%	0%	0%	100%
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	10	€ 99,12	€ 9,91	1%	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%	€ 99,12	0%	100%	0%	0%	100%
Negociação de Financiamento - 2ª Edição	7	€ 35,37	€ 5,05	1%	€ 675,00	€ 96,43	3%	€ 16,71	€ 2,39	0%	€ 727,08	2%	5%	93%	2%	100%
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>31</b>	<b>€ 492,97</b>	<b>€ 15,90</b>	<b>7%</b>	<b>€ 1.155,00</b>	<b>€ 37,26</b>	<b>5%</b>	<b>€ 22,50</b>	<b>€ 0,72</b>	<b>0%</b>	<b>€ 1.670,47</b>	<b>4%</b>				
<b>Outros Eventos de Curta Duração</b>																
Cefarmol	1	€ 231,22	€ 231,22	3%	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%	€ 231,22	1%	100%	0%	0%	100%
<b>Total Outros Eventos de Curta Duração</b>	<b>1</b>	<b>€ 231,22</b>	<b>€ 231,22</b>	<b>3%</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>0%</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>0%</b>	<b>€ 231,22</b>	<b>1%</b>				
<b>Total Eventos Curta Duração</b>	<b>32</b>	<b>€ 724,19</b>	<b>€ 22,63</b>	<b>10%</b>	<b>€ 1.155,00</b>	<b>€ 36,09</b>	<b>5%</b>	<b>€ 22,50</b>	<b>€ 0,70</b>	<b>0%</b>	<b>€ 1.901,69</b>	<b>5%</b>				
<b>Formação à medida</b>																
Around Parallel Empreendedorismo	1	€ -	€ -	0%	€ 54,00	€ 54,00	0%	€ 21,00	€ 21,00	0%	€ 75,00	0%	0%	72%	28%	100%
<b>Total Formação à medida</b>	<b>1</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>0%</b>	<b>€ 54,00</b>	<b>€ 54,00</b>	<b>0%</b>	<b>€ 21,00</b>	<b>€ 21,00</b>	<b>0%</b>	<b>€ 75,00</b>	<b>0%</b>				
<b>Outros</b>																
Apoio ADA 2016 - Student's Seminary	1	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%	€ 4.228,86	€ 4.228,86	43%	€ 4.228,86	11%	0%	0%	100%	100%
Jantar Conferência DORS 2016	17	€ -	€ -	0%	€ -	€ -	0%	€ 1.900,00	€ 111,76	19%	€ 1.900,00	5%	0%	0%	100%	100%
<b>Total Outros</b>	<b>18</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>0%</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>0%</b>	<b>€ 6.128,86</b>	<b>€ 340,49</b>	<b>62%</b>	<b>€ 6.128,86</b>	<b>16%</b>				
<b>Total Cursos + Eventos Curta Duração + Formação + Outros</b>	<b>176</b>	<b>€ 6.906,55</b>	<b>€ 39,24</b>	<b>100%</b>	<b>€ 21.940,50</b>	<b>€ 176,70</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.809,22</b>	<b>€ 30,25</b>	<b>100%</b>	<b>€ 38.752,27</b>	<b>100%</b>				

Percentagem Custos

■ Percentagem Custos MGT ■ Percentagem C.Formadores ■ Percentagem C.Operacionais

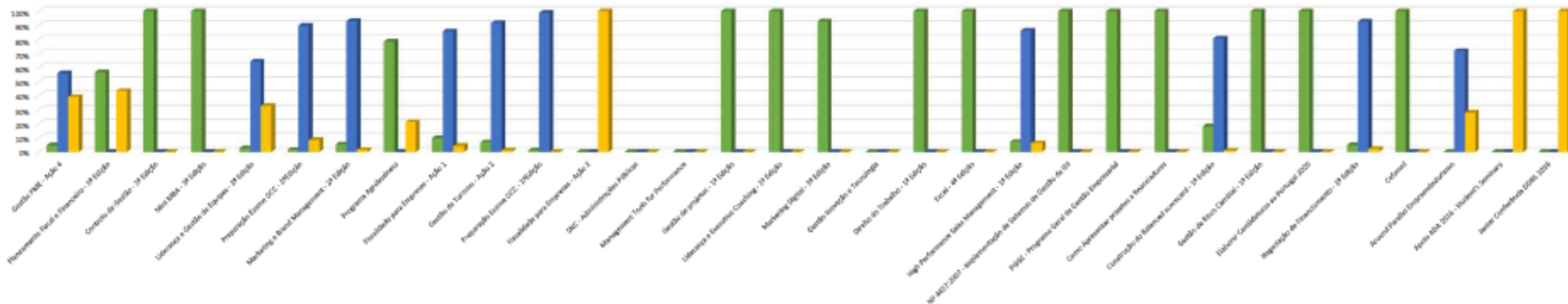


Figura 16: Ficheiro Custos e Ganhos (Análise Custos)

	Nº de Alunos	Recebimentos	Custos	Margem
<b>CURSOS</b>				
<b>Cursos Médios</b>				
Gestão PME - Ação 4	13	€ 11.161,86	€ 4.609,45	€ 6.552,41
Planeamento Fiscal e Financeiro - 3ª Edição	10	€ 4.804,83	€ 306,97	€ 4.497,86
Controlo de Gestão - 3ª Edição	0	€ -	€ 19,57	€ (19,57)
Mini MBA - 3ª Edição	0	€ -	€ 957,17	€ (957,17)
Liderança e Gestão de Equipas - 2ª Edição	9	€ 5.331,33	€ 2.791,13	€ 2.540,20
Preparação Exame OCC - 2ª Edição	20	€ 8.780,50	€ 2.758,17	€ 6.022,33
Marketing e Brand Management - 2ª Edição	10	€ 5.243,75	€ 3.446,68	€ 1.797,07
Programa Agrobusiness	0	€ -	€ 703,21	€ (703,21)
Fiscalidade para Empresas - Ação 1	5	€ 2.553,32	€ 2.709,14	€ (155,82)
Gestão de Turismo - Ação 2	6	€ 5.223,42	€ 3.348,56	€ 1.874,86
Preparação Exame OCC - 1ª Edição	18	€ 7.281,30	€ 4.428,02	€ 2.853,28
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	0	€ -	€ 81,30	€ (81,30)
SNC - Administrações Públicas	0	€ -	€ -	€ -
<b>Total Cursos médios</b>	<b>91</b>	<b>€ 50.380,31</b>	<b>€ 26.159,38</b>	<b>€ 24.220,93</b>
<b>Pós-Graduações</b>				
Management Tools for Performance	0	€ -	€ -	€ -
Gestão de projetos - 1ª Edição	0	€ -	€ 388,45	€ (388,45)
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	0	€ -	€ 576,91	€ (576,91)
Marketing Digital - 3ª Edição	14	€ 20.399,84	€ 1.683,72	€ 18.716,12
Gestão Inovação e Tecnologia	0	€ -	€ -	€ -
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>14</b>	<b>€ 20.399,84</b>	<b>€ 2.649,09</b>	<b>€ 17.750,75</b>
<b>Apoio Gestão</b>				
Direito do Trabalho - 1ª Edição	10	€ 1.727,59	€ 84,62	€ 1.642,97
Excel - 4ª Edição	0	€ -	€ 19,57	€ (19,57)
High Performance Sales Management - 1ª Edição	10	€ 1.893,85	€ 1.041,08	€ 852,78
NP 4457:2007 - Implementação de Sistemas de Gestão de	0	€ -	€ 133,63	€ (133,63)
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	0	€ -	€ 559,37	€ (559,37)
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>20</b>	<b>€ 3.621,45</b>	<b>€ 1.838,26</b>	<b>€ 1.783,19</b>
<b>Total Cursos</b>	<b>125</b>	<b>€ 74.401,60</b>	<b>€ 30.646,72</b>	<b>€ 43.754,88</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>				
<b>Mini Cursos</b>				
Como Apresentar projetos a financiadores	0	€ -	€ 84,66	€ (84,66)
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	8	€ 1.817,50	€ 594,41	€ 1.223,09
Gestão de Risco Cambial - 1ª Edição	6	€ 798,00	€ 165,20	€ 632,80
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	10	€ 2.217,85	€ 99,12	€ 2.118,73
Negociação de Financiamento - 2ª Edição	7	€ 1.243,41	€ 727,08	€ 516,33
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>31</b>	<b>€ 6.076,76</b>	<b>€ 1.670,47</b>	<b>€ 4.406,29</b>
<b>Outros Eventos de Curta Duração</b>				
Cefamol	1	€ 1.250,00	€ 231,22	€ 1.018,78
<b>Total Outros Eventos de Curta Duração</b>	<b>1</b>	<b>€ 1.250,00</b>	<b>€ 231,22</b>	<b>€ 1.018,78</b>
<b>Total Eventos Curta Duração</b>	<b>32</b>	<b>€ 7.326,76</b>	<b>€ 1.901,69</b>	<b>€ 5.425,07</b>
<b>Formação à medida</b>				
Around Parallel Empreendedorismo	1	€ 360,00	€ 75,00	€ 285,00
<b>Total Formação à medida</b>	<b>1</b>	<b>€ 360,00</b>	<b>€ 75,00</b>	<b>€ 285,00</b>
<b>Outros</b>				
Apoio ADA 2016 - Student's Seminary	1	€ 3.953,00	€ 4.228,86	€ (275,86)
Jantar Conferência DBS 2016	17	€ 2.024,14	€ 1.900,00	€ 124,14
<b>Total Outros</b>	<b>18</b>	<b>€ 5.977,14</b>	<b>€ 6.128,86</b>	<b>€ (151,72)</b>
<b>Total Cursos + Eventos Curta Duração + Formação + Outros</b>		<b>€ 88.065,50</b>	<b>€ 38.752,27</b>	<b>€ 49.313,23</b>
<b>Cursos Iniciados em 2015</b>		<b>€ 26.550,44</b>	<b>€ 24.953,99</b>	<b>€ 1.596,45</b>
<b>Total Com Cursos Iniciados em 2015</b>		<b>€ 114.615,94</b>	<b>€ 63.706,26</b>	<b>€ 50.909,68</b>
<b>Custos de Estrutura</b>				
Marketing e Publicidade Institucional			€ 4.654,26	€ (4.654,26)
Custos administrativos			€ 11.068,41	€ (11.068,41)
Pagamentos aos Colaboradores			€ 20.467,26	€ (20.467,26)
Outros Gastos com pessoal			€ -	€ -
Estado			€ 23.967,59	€ (23.967,59)
<b>Total Custos Estrutura</b>			<b>€ 60.157,52</b>	<b>€ (60.157,52)</b>
<b>Recebimentos Estado</b>				
IVA		€ -		€ -
Apoios do estado		€ -		€ -
<b>Outros Recebimentos</b>				
Outros recebimentos		€ -		€ -
<b>Total Recebimentos</b>		<b>€ -</b>		<b>€ -</b>
<b>Total Estrutura + Recebimentos</b>			<b>€ 60.157,52</b>	<b>€ (60.157,52)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>€ 114.615,94</b>	<b>€ 123.863,78</b>	<b>€ (9.247,84)</b>

Figura 17: Ficheiro Custos e Ganhos (D. Dinis)

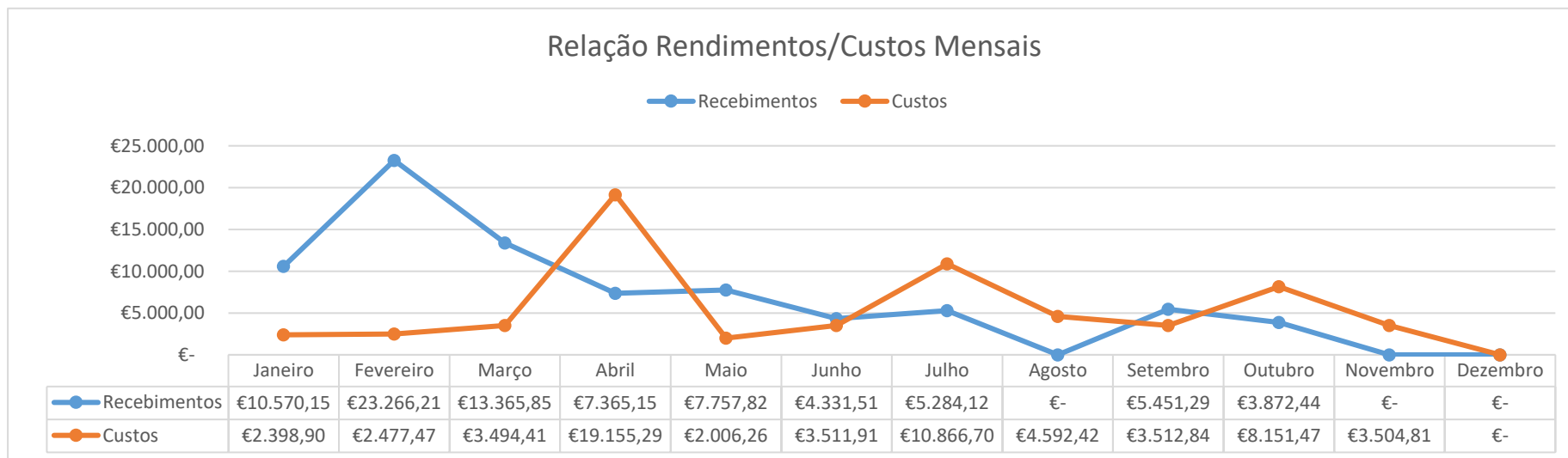
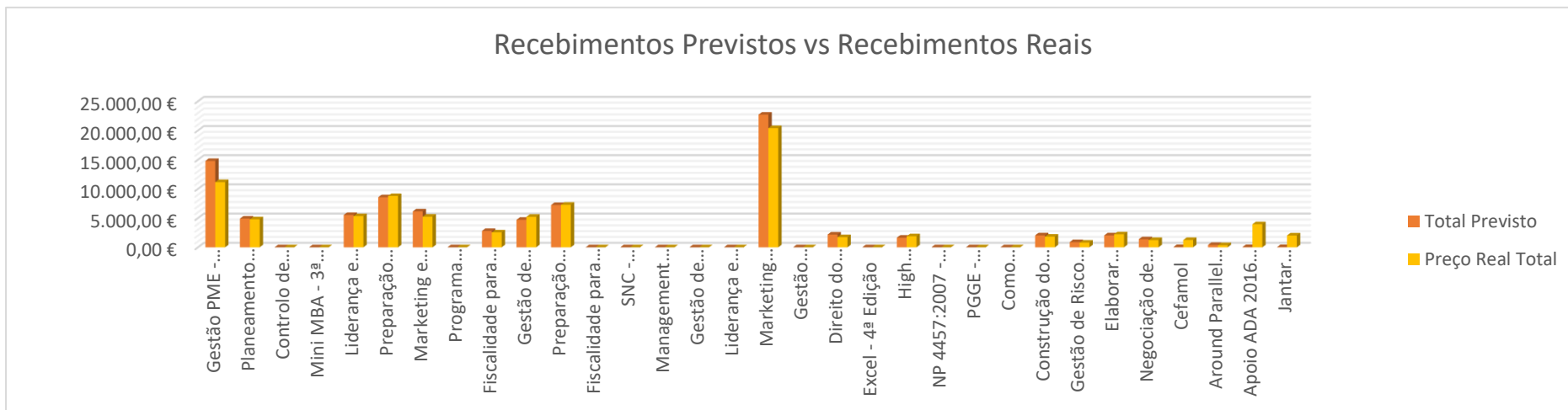


Figura 18: Ficheiro Custos e Ganhos (Análise D. Dinis)

Assim, com este modelo, é possível obter uma relação entre o investimento e o retorno que obtivemos do mesmo, através dos Custos e lucros por produto representados no mesmo. Um investimento, neste modelo, terá sempre o seu lugar correto para o que possamos distinguir, como por exemplo, um investimento em Marketing ou um investimento num bem físico para a Associação. Através disto, pretendemos clarificar ao máximo cada produto/curso de modo a que a leitura de dados seja facilitada. Um dos objetivos do trabalho neste ficheiro passou por clarificar toda a informação, visto que é bastante, num ficheiro coeso, de fácil leitura e acesso de dados.

Desta forma, a idealização desta análise detalhada e controlo neste ficheiro foi concluída conseguindo como resultado um documento de fácil consulta, e preenchimento e, ainda a possibilidade de verificar de uma forma detalhada, todos os elementos/dados referentes a todo um ano de atividade.

## 4.4.Proposta de Solução

---

O produto final deste trabalho assenta numa proposta de um ficheiro de orçamento para os media sociais tal como será descrito na secção seguinte. De uma forma sucinta a solução desta questão baseia-se em quatro pontos principais:

1. Definição do Media Social mais eficiente para cada curso (ROI – Retorno Sobre o Investimento)
2. Cálculo da Taxa de Conversão
3. Cálculo do montante adequado a investir para alcançar o número mínimo de alunos para cada curso
4. Cálculo de Desvios entre valores Reais e valores Orçamentados.

Uma vez analisada a situação da Associação e de forma a obter resultados mais favoráveis, uma proposta de melhoria passa por seguir um Sistema de Gestão Orçamental. Nesta implementação pretende-se essencialmente chegar a uma realidade aproximada para que se evitem Custos desnecessários e ainda perca de eficiência dos meios utilizados.

Neste sentido, após a recolha de dados, foi possível criar um modelo que demonstrasse a diferença entre o orçamento da Associação e os Custos reais, e que conseguisse medir os desvios do mesmo. Esta proposta de solução incide sobre vários aspetos que passam por analisar e adaptar o orçamento de acordo com diversas variáveis.

Em seguida será apresentada uma nova proposta para o ficheiro de orçamento para os media sociais.

### 4.4.1.Proposta de Orçamento para os Media Sociais

---

O ficheiro de orçamento para os media sociais está subdividido em várias folhas que nos transmitem diversas informações detalhadas acerca dos Custos, Custos estes relacionados com os media sociais e impacto em cada curso e ainda várias análises efetuadas aos desvios. Numa primeira fase, irá ser explicado todo este modelo criado e respetivos resultados obtidos. Seguidamente estará calculado um possível orçamento para obtenção dos alunos mínimos em cada curso, e finalmente será feita uma análise de desvios das duas medias sociais utilizadas pela DDBS.

No primeiro separador (Figura 19) podemos verificar os Custos em publicidade relativos à escola em geral, ou seja, existem também Custos de publicidade só referentes à Associação. Os dados para esta análise foram obtidos através de uma pergunta que consta nos questionários relativos à Associação que é “*Como teve conhecimento da D. Dinis Business School?*”, e os restantes valores são provenientes do ficheiro “*Custos e Ganhos*” relativo ao ano de 2016. Através desta análise era pretendido verificar de uma forma geral qual o retorno do investimento em publicidade para a escola em geral. Para calcular o retorno, seguiu-se a fórmula apresentada no Capítulo 3, através da qual conseguimos verificar que é através de outros meios pagos que a escola tem maior visibilidade/alunos, como por exemplo a imprensa. Desta informação ainda conseguimos verificar que o *Google Adwords* contribui para a aderência de muitos alunos, proporcionalmente e comparativamente ao *Facebook*, mas com um custo em publicidade muito mais baixo, sendo neste caso uma melhor escolha em termos de investimento online.

	Total Recebido	Média Recebida por Aluno	Nº Alunos	Facebook		Adwords		Outros Meios Pagos	Custo Meios Pagos	Propina Alunos M.Pagos	Outros Meios Não Pagos	Sem Resposta	Total Custos	ROI Geral ((Receita gerada - Custos da	ROI Facebook	ROI Adwords	ROI M.Pagos		
				Nº Alunos Facebook	Montante Gasto	Propina Alunos Facebook	Nº Alunos Adwords											Montante Gasto	Propina Alunos Adwords
ROI Escola																			
D. Dinis Business School	114.615,94 €	651,23 €	176	32	3.354,75 €	20.839,26 €	31	1.734,38 €	20.188,03 €	24	3.387,93 €	81.310,32 €	84	3	8.477,06 €	1252%	521%	1064%	2300%
Total Cursos	114.615,94 €	651,23 €	176	32	3.354,75 €	20.839,26 €	31	1.734,38 €	20.188,03 €	24	3.387,93 €	81.310,32 €	84	3	8.477,06 €	1252%	521%	1064%	2300%

Figura 19: Retorno sobre Investimento - Escola Geral

Passando para o segundo separador, (Figura 20) este foi criado com o intuito de nos mostrar, segundo os dados dos cursos de 2016, qual o meio publicitário mais eficiente e assim dar resposta ao ponto número 1. O objetivo, passa por no ano seguinte ser possível ter uma ideia onde devemos concentrar mais esforços para assim se angariar um maior número de alunos. Na prática, com este modelo conseguimos observar onde conseguimos um maior retorno do investimento efetuado em publicidade, tendo em conta os diferentes meios disponíveis, permitindo ter uma relação/análise do que é mais vantajoso em cada um dos cursos. Para a sua elaboração começou-se por analisar através do ficheiro dos questionários (Anexo 2) quantos alunos tiveram conhecimento do curso e através de que meio publicitário. Analisados estes dados prosseguiu-se com a recolha dos dados referentes aos Custos gerados através dos diferentes meios, para que através destes pudessemos calcular uma ponderação por aluno, mais propriamente uma propina por aluno. Posto isto e à semelhança da tabela exposta anteriormente, pretendíamos

igualmente perceber qual o método publicitário com mais enfoque para cada curso, e segundo Farris et al. (2015) calculou-se o ROI de cada curso e cada meio publicitário chegando a conclusões individuais para cada curso. Segundo os dados gerais analisados percebemos que mais uma vez o *Google Adwords* foi o meio que deu à Associação um maior retorno seguido do *Facebook*. Se olharmos para o número de alunos provenientes destes meios é possível retirar uma informação bastante importante relativa aos meios não pagos, que neste caso contou com o número de alunos bastante superior em relação aos pagos. Com isto podemos apurar que este meio, resultante por exemplo de parcerias ou *word of mouth*, é bastante eficaz na captação de alunos, até mais que os meios pagos, como a imprensa que teve ainda um custo considerável e não teve um grande número de captações. Por fim e não tanto utilizado para estes fins de Marketing existe também o *LinkedIn* que se traduz numa mínima parte dos Custos. Este além de ter Custos por campanha bastante superiores às outras media sociais, através deste quadro síntese conseguimos ver que também não consegue chegar a muitas pessoas, não sendo um bom investimento para captação de novos alunos.

De salientar ainda que as linhas assinaladas a cor vermelha cujos cursos estão inseridos nelas, significam que essa formação não foi aberta nesse mesmo ano, mas influenciaram o resultado anual derivado aos seus Custos efetuados em Marketing.

Seguindo para outra folha deste ficheiro (Figura 21), iremos encontrar basicamente o mesmo modelo que o anteriormente referido, mas desta vez com dados referentes ao ano de 2017, mais concretamente até outubro desse ano. A escolha desta data foi baseada no tempo restante para entrega deste mesmo relatório, sendo que para a recolha e tratamento de dados não seria possível esperar até ao final do ano.

Analisando concretamente este ano de 2017, à partida verificamos logo uma diferença nos valores recebidos, mas para efeitos de análise e para poder ser comparado, as linhas em azul são referentes aos cursos abertos nos dois anos. Observando a coluna do Facebook não verificamos uma diferença muito significativa de valor comparado com o ano anterior (Figura 20) mas analisando numa proporção custo/aluno o ano de 2016 saiu mais dispendioso e contava com 17 formações abertas enquanto que no ano de 2017 apenas abriram 9.

Quanto ao *Google Adwords* os registos mantêm-se muito idênticos, encontrando se igualmente com um custo inferior ao *Facebook* como no ano anterior, mas tendo em conta

o número de alunos provenientes deste meio mantém se inferior ao do *Facebook*. Referente aos meios pagos, até à data mencionada verificamos que o valor se situa em cerca de metade do valor do ano anterior e os alunos conseguidos foram quase os mesmos, podendo assim chegar à conclusão que talvez não seja necessário investir um montante tão elevado neste meio, pois o alcance traduz se no mesmo. No que toca ao *LinkedIn* não foram registados quaisquer Custos este ano não sendo possível comparar com o ano anterior.

Nos meios não pagos, de uma forma geral, continuamos a ver grandes resultados favoráveis à Associação que se traduzem em bons números de inscrições. De uma maneira global podemos dizer que a Associação deve apostar nestes meios pois conseguem captar uma boa parte dos seus alunos sem qualquer tipo de custo associado, o que é bastante vantajoso.

Verificando agora o ROI de 2017 (Figura 21) o contrário se apura uma vez que, neste ano foi a rede social *Facebook* que melhor retorno trouxe para a Associação, mas ainda assim muito *equiparado ao Google Adwords* que registou valores bastante próximos. Falando do ROI dos meios pagos a mesma situação se impõe mantendo se os valores a negativo não compensando o seu investimento.

Concluindo neste ficheiro a parte da análise do Retorno em Marketing verificamos que através deste podemos efetuar um controlo anual das despesas de Marketing para cada curso dando à Associação um ponto de situação do investido ao longo do ano e onde deve apostar mais no ano seguinte. Com este modelo conseguimos também uma relação de Custos por curso e valor, dando a conhecer quais os Custos imputados a cada curso e se se traduziram num bom investimento.

CURSOS	Preço Previsto p/ uni.	Total Recebido	Média Recebida por Aluno	Nº Alunos	Facebook			Adwords			LinkedIn		Outros Meios Pagos	Custo Meios Pagos	Propina Alunos Meios Pagos	Outros Meios Não Pagos	Sem Resposta	Total Custos	ROI Geral ((Receita gerada -	ROI Facebook	ROI Adwords	ROI Meios Pagos		
					Nº Alunos Facebook	Montante Gasto	Propina Alunos Facebook	Nº Alunos Adwords	Montante Gasto	Propina Alunos Adwords	Nº Alunos LinkedIn	Montante Gasto												
<b>Cursos Médios</b>																								
Gestão PME - Ação 4	1.155,00 €	11.357,25 €	946,44 €	12	1	91,66 €	946,44 €	4	50,30 €	3.785,75 €	-	-	-	327,28 €	-	-	7	-	469,24 €	23,20	9,33	74,26	-	
Planeamento Fiscal e Financeiro - 3ª Edição	495,00 €	4.870,35 €	487,04 €	10	5	107,15 €	2.435,18 €	3	66,56 €	1.461,11 €	-	-	-	325,28 €	-	-	2	-	498,99 €	8,76	21,73	20,95	-	
Controlo de Gestão - 3ª Edição	495,00 €	-	-	-	-	144,84 €	-	-	82,35 €	-	-	-	-	146,97 €	-	-	-	-	374,16 €	-	-	-	-	
Mini MBA - 3ª Edição	1.365,00 €	8.314,67 €	831,47 €	10	4	342,81 €	3.325,87 €	3	129,13 €	2.494,40 €	-	-	-	723,64 €	-	-	3	-	1.195,58 €	5,95	8,70	18,32	-	
Liderança e Gestão de Equipas - 2ª Edição	615,00 €	5.374,35 €	597,15 €	9	-	14,76 €	-	-	48,02 €	0,00 €	-	-	-	129,64 €	-	-	9	-	192,42 €	26,93	-	-	-	
Preparação Exame OCC - 2ª Edição	525,00 €	10.743,90 €	537,20 €	20	2	32,05 €	1.074,39 €	6	10,48 €	3.223,17 €	-	-	-	66,00 €	-	-	12	-	108,53 €	97,99	32,52	306,55	-	
Marketing e Brand Management - 2ª Edição	615,00 €	5.325,72 €	484,16 €	11	1	168,75 €	484,16 €	2	53,31 €	968,31 €	-	-	-	129,64 €	-	-	8	-	351,70 €	14,14	1,87	17,16	-	
Programa Agrobusiness	1.440,00 €	-	-	-	-	111,62 €	-	-	32,08 €	-	-	-	-	409,56 €	-	-	-	-	553,26 €	-	-	-	-	
Fiscalidade para Empresas - Ação 1	555,00 €	2.576,85 €	429,48 €	6	2	130,62 €	858,95 €	-	17,77 €	-	-	-	-	246,98 €	-	-	3	1	395,37 €	5,52	5,58	-	-	
Gestão de Turismo - Ação 2	780,00 €	5.235,90 €	654,49 €	8	1	248,12 €	654,49 €	2	139,66 €	1.308,98 €	-	-	-	7,25 €	1	150,00 €	654,49 €	4	-	545,03 €	8,61	1,64	8,37	3,36
Preparação Exame OCC - 1ª Edição	525,00 €	9.531,30 €	529,52 €	18	7	27,05 €	3.706,62 €	-	13,38 €	-	-	-	-	2,21 €	1	355,00 €	529,52 €	10	-	397,64 €	22,97	136,03	-	0,49
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	555,00 €	-	-	-	-	59,64 €	-	-	14,05 €	-	-	-	-	83,33 €	-	-	-	-	157,02 €	-	-	-	-	
SNC - Administrações Públicas	350,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total Cursos médios</b>	<b>9.470,00 €</b>	<b>63.330,29 €</b>	<b>5.496,92 €</b>	<b>104</b>	<b>23</b>	<b>1.479,07 €</b>	<b>13.486,08 €</b>	<b>20</b>	<b>657,09 €</b>	<b>13.241,71 €</b>	<b>0</b>	<b>9,46 €</b>	<b>2</b>	<b>3.093,32 €</b>	<b>1.184,00 €</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>5.238,94 €</b>	<b>11,09</b>	<b>8,12</b>	<b>19,15</b>	<b>-0,62</b>		
<b>Pós-Graduações</b>																								
Management Tools for Performance	1.625,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gestão de projetos - 1ª Edição	1.950,00 €	-	-	-	-	58,29 €	-	-	20,23 €	-	-	-	-	423,64 €	-	-	-	-	502,16 €	-	-	-	-	
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	1.620,00 €	-	-	-	-	241,17 €	-	-	129,13 €	-	-	-	-	423,64 €	-	-	-	-	793,94 €	-	-	-	-	
Marketing Digital - 3ª Edição	1.850,00 €	23.227,96 €	1.659,14 €	14	6	565,06 €	9.954,84 €	3	682,92 €	4.977,42 €	-	-	-	683,64 €	-	-	3	2	1.931,62 €	11,03	16,62	6,29	-	
Gestão Comercial e vendas	1.850,00 €	-	-	-	-	243,32 €	-	-	93,43 €	-	-	-	-	196,97 €	-	-	-	-	533,72 €	-	-	-	-	
Gestão Inovação e Tecnologia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>8.895,00 €</b>	<b>23.227,96 €</b>	<b>1.659,14 €</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1.107,84 €</b>	<b>9.954,84 €</b>	<b>3</b>	<b>925,71 €</b>	<b>4.977,42 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.727,89 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3.761,44 €</b>	<b>5,18</b>	<b>7,99</b>	<b>4,38</b>	<b>-</b>		
<b>Apoio Gestão</b>																								
Direito do Trabalho - 1ª Edição	245,00 €	1.918,97 €	-	-	-	68,62 €	-	-	-	-	-	-	-	16,00 €	-	-	-	-	84,62 €	-	-	-	-	
Excel - 4ª Edição	205,00 €	1.832,30 €	229,04 €	8	2	55,24 €	458,08 €	3	57,91 €	687,11 €	-	-	-	-	-	-	3	-	113,15 €	15,19	7,29	10,87	-	
High Performance Sales Management - 1ª Edição	160,00 €	1.893,85 €	189,39 €	10	2	54,84 €	378,77 €	1	-	189,39 €	-	-	-	-	-	-	7	-	54,84 €	33,53	5,91	-	-	
NP 4457-2007 - Implementação de Sistemas de Ges	185,00 €	-	-	-	-	8,70 €	-	-	18,88 €	-	-	-	-	400,00 €	-	-	-	-	427,58 €	-	-	-	-	
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	-	-	-	-	-	-	-	-	228,04 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	228,04 €	-	-	-	-	
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>795,00 €</b>	<b>5.645,12 €</b>	<b>418,42 €</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>187,40 €</b>	<b>836,85 €</b>	<b>4</b>	<b>304,83 €</b>	<b>876,50 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>416,00 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>908,23 €</b>	<b>48,73</b>	<b>3,47</b>	<b>1,88</b>	<b>-</b>	
<b>Eventos de Curta Duração</b>																								
<b>Mini Cursos</b>																								
Como Apresentar projetos a financiadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	250,00 €	1.817,50 €	227,19 €	8	-	63,06 €	-	-	-	-	-	-	-	1	16,00 €	227,19 €	7	1	79,06 €	21,99	-	-	13,20	
Gestão de Risco Cambial - 1ª Edição	140,00 €	798,00 €	159,60 €	5	-	65,07 €	-	-	101,03 €	-	-	-	-	-	-	-	5	-	166,10 €	3,80	-	-	-	
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	200,00 €	2.217,85 €	221,79 €	10	3	53,65 €	665,36 €	2	29,47 €	443,57 €	-	-	-	16,00 €	-	-	5	-	99,12 €	21,38	11,40	14,05	-	
Negociação de Financiamento - 2ª Edição	195,00 €	1.269,45 €	181,35 €	7	1	19,37 €	181,35 €	-	-	-	-	-	-	4	16,00 €	725,40 €	-	2	35,37 €	34,89	8,36	-	44,34	
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>785,00 €</b>	<b>6.102,80 €</b>	<b>789,92 €</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>201,15 €</b>	<b>846,71 €</b>	<b>2</b>	<b>130,50 €</b>	<b>443,57 €</b>	<b>0</b>	<b>0,00 €</b>	<b>5</b>	<b>48,00 €</b>	<b>952,59 €</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>379,65 €</b>	<b>15,07</b>	<b>3,21</b>	<b>2,40</b>	<b>18,85</b>	
<b>Total Cursos</b>	<b>19.945,00 €</b>	<b>98.306,17 €</b>	<b>8.364,41 €</b>	<b>166</b>	<b>37</b>	<b>2.975,46 €</b>	<b>25.124,47 €</b>	<b>29</b>	<b>2.018,13 €</b>	<b>19.539,20 €</b>	<b>0</b>	<b>9,46 €</b>	<b>7</b>	<b>5.285,21 €</b>	<b>2.136,59 €</b>	<b>88</b>	<b>6</b>	<b>10.288,26 €</b>	<b>8,56</b>	<b>7,44</b>	<b>8,68</b>	<b>-0,60</b>		

Cursos não lecionados

Figura 20: Cursos 2016

CURSOS	Preço Previsto p/ uni.	Total Recebido	Média Recebida por Aluno	Nº Alunos	Facebook		Adwords		LinkedIn		Outros Meios Pagos	Custo Meios Pagos	Propina Alunos Meios Pagos	Outros Meios Não Pagos	Sem Resposta	Total Custos	ROI Geral ((Receita gerada -	ROI Facebook	ROI Adwords	ROI Meios Pagos	
					Nº Alunos Facebook	Montante Gasto	Propina Alunos Facebook	Nº Alunos Adwords	Montante Gasto	Propina Alunos Adwords											Nº Alunos LinkedIn
<b>Cursos Médios</b>																					
Gestão PME - Ação 5	1.155,00 €	8.085,00 €	1.155,00 €	7	1	120,68 €	1.155,00 €	4	268,82 €	4.620,00 €	-	156,25 €	-	3	-	545,75 €	13,81	8,57	16,19	-	
Planeamento Fiscal e Financeiro - 4ª Edição	495,00 €	-	-	-	-	49,25 €	-	-	17,81 €	-	-	156,25 €	-	1	0	223,31 €	-	-	-	-	
Controlo de Gestão - 3ª Edição	495,00 €	-	-	-	-	114,16 €	-	-	142,36 €	-	-	156,25 €	-	-	-	412,77 €	-	-	-	-	
Mini MBA - 4ª Edição	1.365,00 €	12.285,00 €	1.365,00 €	9	4	349,18 €	5.460,00 €	3	198,94 €	4.095,00 €	-	156,25 €	-	3	-	704,37 €	16,44	14,64	19,58	-	
Liderança e Gestão de Equipas - 3ª Edição	615,00 €	-	-	-	-	129,67 €	-	-	45,96 €	-	-	156,25 €	-	8	0	331,88 €	-1,00	-	-	-	
Preparação Exame OCC - 3ª Edição	525,00 €	7.031,52 €	413,62 €	17	9	77,77 €	3.722,57 €	6	3,82 €	2.481,71 €	-	156,25 €	-	10	0	237,84 €	28,56	46,87	-	-	
Marketing e Brand Management - 3ª Edição	615,00 €	5.535,00 €	615,00 €	9	1	141,65 €	615,00 €	2	320,92 €	1.230,00 €	-	156,25 €	-	8	0	618,82 €	7,94	3,34	2,83	-	
Programa Agrobusiness	1.440,00 €	-	-	-	-	329,03 €	-	-	202,56 €	-	-	156,25 €	-	-	-	687,84 €	-	-	-	-	
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	555,00 €	4.214,10 €	526,76 €	8	2	36,00 €	1.053,53 €	-	54,53 €	-	-	156,25 €	-	3	1	246,78 €	16,08	28,26	-	-	
Gestão de Turismo - Ação 3	780,00 €	6.778,65 €	753,18 €	9	1	97,42 €	753,18 €	2	115,43 €	1.506,37 €	-	156,25 €	753,18 €	5	-	369,10 €	17,37	6,73	12,05	3,82	
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	555,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SNC - Administrações Públicas	350,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total Cursos médios</b>	<b>8.945,00 €</b>	<b>43.929,27 €</b>	<b>4.828,56 €</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>1.444,81 €</b>	<b>12.759,28 €</b>	<b>17</b>	<b>1.371,15 €</b>	<b>13.933,08 €</b>	<b>0</b>	<b>1.562,50 €</b>	<b>753,18 €</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>4.378,46 €</b>	<b>9,03</b>	<b>7,83</b>	<b>9,16</b>	<b>-0,52</b>	
<b>Pós-Graduações</b>																					
Management Tools for Performance	1.625,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gestão de projetos - 1ª Edição	1.950,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	1.620,00 €	-	-	-	-	65,64 €	-	-	96,80 €	-	-	156,25 €	-	-	-	318,69 €	-	-	-	-	
Marketing Digital - 4ª Edição	1.850,00 €	33.477,50 €	1.455,54 €	23	6	290,51 €	8.733,26 €	3	354,72 €	4.366,63 €	-	156,25 €	-	3	2	801,48 €	40,77	29,06	11,31	-	
Gestão Comercial e vendas	1.850,00 €	-	-	-	-	256,50 €	-	-	170,16 €	-	-	156,25 €	-	-	-	582,91 €	-	-	-	-	
Gestão Inovação e Tecnologia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>8.895,00 €</b>	<b>33.477,50 €</b>	<b>1.455,54 €</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>612,65 €</b>	<b>8.733,26 €</b>	<b>3</b>	<b>621,68 €</b>	<b>4.366,63 €</b>	<b>-</b>	<b>468,75 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1.703,08 €</b>	<b>18,66</b>	<b>13,25</b>	<b>6,02</b>	<b>-</b>	
<b>Apoio Gestão</b>																					
Direito do Trabalho - 2ª Edição	245,00 €	-	-	-	-	68,62 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Excel - 5ª Edição	205,00 €	1.230,00 €	205,00 €	6	2	-	410,00 €	3	-	615,00 €	-	156,25 €	-	5	-	-	-	-	-	-	
High Performance Sales Management - 2ª Edição	160,00 €	-	-	-	-	54,84 €	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	
NP 4457:2007 - Implementação de Sistemas de Gestão da IDI	185,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>795,00 €</b>	<b>1.230,00 €</b>	<b>205,00 €</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>123,46 €</b>	<b>410,00 €</b>	<b>3</b>	<b>0,00 €</b>	<b>615,00 €</b>	<b>-</b>	<b>156,25 €</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Eventos de Curta Duração</b>																					
<b>Mini Cursos</b>																					
Como Apresentar projetos a financiadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Construção do Balanced scorecard - 2ª Edição	250,00 €	1.375,00 €	229,17 €	6	-	49,23 €	-	-	-	-	-	156,25 €	229,17 €	7	1	205,48 €	5,69	-	-	0,47	
Gestão de Risco Cambial - 2ª Edição	140,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156,25 €	-	5	-	-	-	-	-	-	
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	200,00 €	-	-	-	3	-	-	2	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	
Negociação de Financiamento - 3ª Edição	195,00 €	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	156,25 €	-	-	-	-	
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>785,00 €</b>	<b>1.375,00 €</b>	<b>229,17 €</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>49,23 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>2</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>312,50 €</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>361,73 €</b>	<b>2,80</b>	<b>-1,00</b>	<b>-</b>	<b>-0,27</b>	
<b>Total Cursos</b>	<b>19.420,00 €</b>	<b>80.011,77 €</b>	<b>6.718,27 €</b>	<b>94</b>	<b>30</b>	<b>2.230,15 €</b>	<b>21.902,54 €</b>	<b>25</b>	<b>1.992,83 €</b>	<b>18.914,71 €</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2.500,00 €</b>	<b>73</b>	<b>6</b>	<b>6.443,27 €</b>	<b>11,42</b>	<b>8,82</b>	<b>8,49</b>	<b>-0,61</b>	

Cursos não lecionados

Figura 21: Cursos 2017

Ainda no seguimento deste modelo avançamos então para uma segunda parte que se traduz no Controlo Orçamental. Para isso foram igualmente recolhidas informações dos dois anos (2016/2017) a fim de se conseguir verificar se existiu alguma evolução nas taxas de conversão ou a nível de cliques.

Parte dos dados utilizados nestes cálculos já tinham sido obtidos antes na parte do Retorno do Investimento, tais como o Número de Alunos, os montantes gastos em cada uma e os respetivos cliques. Aqui pretendíamos então calcular o respetivo custo por clique (CPC) médio para que seja mais claro quanto custa à Associação um simples clique para determinado curso. Para isso foi aplicada a fórmula respetiva ao CPC que resulta da divisão do montante gasto em cada plataforma pelo número de cliques.

Com os cálculos do CPC efetuados pode passar-se à análise presente na Figura 22. Através dos dados obtidos consegue-se averiguar que o CPC da rede social *Facebook* regista valores muito inferiores ao *Google Adwords*, menos de metade. Além disso temos a grande diferença no número de cliques onde o *Facebook* perfaz mais de 3 vezes o registo do *Google Adwords* mas por contrapartida o valor gasto nas duas medias sociais já não carece de uma diferença tão grande.

Por fim, convém ter presente a taxa de conversão que resulta da seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ De Alunos Oriundos de Cada Media}}{N^{\circ} \text{ de Cliques}}$$

Aqui poderemos dizer que esta taxa será a informação mais relevante nesta página, pois é ela que nos vai dizer onde conseguimos mais conversões refletidas em inscrições e desta forma demonstrar uma resposta para o ponto número 2. Segundo a análise efetuada à mesma conseguimos observar que neste campo o *Google Adwords* é bastante superior ao *Facebook*. Além de um maior número captado de alunos pelo *Facebook* e um menor custo por clique, este não deixa de ter a taxa de conversão bastante baixa em relação ao *Google Adwords*. Desta forma é transparecida uma maior eficácia do *Google Adwords* pois com menos cliques e com um valor mais elevado (CPC) consegue uma taxa de conversão superior à rede social.

Referindo-se agora aos dados do ano de 2017 (Figura 23) a nível de Custos são inferiores ao ano anterior. A nível de CPC a plataforma *Facebook* regista um valor pouco inferior,

o que não se verifica no *Google Adwords* que registou uma subida para mais do dobro. Quanto a cliques ambas as medias sociais tiveram uma quebra indicando valores mais baixos, o que se refletiu igualmente no número de alunos provenientes de cada uma. A taxa de conversão por incrível que pareça, no *Facebook* manteve-se igual, mas no *Google Adwords* conseguiu disparar quase para o dobro.

Com isto podemos concluir que, de uma forma geral a nível do *Facebook* tanto o CPC como a taxa de conversão se mantiveram. Maior mudança foi sentida no *Google Adwords* onde os valores aumentaram bastante.

Em termos de eficiência e de acordo com os dados analisados verifica-se facilmente que o *Google Adwords* é a plataforma mais eficaz pois com menos cliques consegue trazer os mesmos alunos que noutra ferramenta de Marketing é necessário alcançar mais pessoas. A nível de conversão igualmente consta que tem maior sucesso e que consegue captar mais alunos atingindo um menor público em geral. Em termos de Custos é um media mais caro que o *Facebook*, analisando os alunos captados de acordo com o custo apresentado, mas não deixa de ser um fator que possa ser amenizado ou mais controlado, escolhendo boas palavras-chave com Custos mais reduzidos para cada campanha posta online.

CURSOS	Facebook						Adwords				
	Nº Alunos	Nº Alunos Facebook	Montante Gasto	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Facebook	Nº Alunos Adwords	Montante Gasto	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Adwords
<b>Cursos Médios</b>											
Gestão PME - Ação 4	12	1	91,66 €	630	0,15 €	0,16%	4	50,30 €	64	0,79 €	6,25%
Planeamento Fiscal e Financeiro - 3ª Edição	10	5	107,15 €	835	0,13 €	0,60%	3	66,56 €	41	1,62 €	7,32%
Controlo de Gestão - 3ª Edição	-	-	144,84 €	2054	0,07 €	-	-	82,35 €	279	0,30 €	-
Mini MBA - 3ª Edição	10	4	342,81 €	1648	0,21 €	0,24%	3	129,13 €	782	0,17 €	0,38%
Liderança e Gestão de Equipas - 2ª Edição	9	-	14,76 €	115	0,13 €	-	-	48,02 €	937	0,05 €	-
Preparação Exame OCC - 2ª Edição	20	2	32,05 €	121	0,26 €	1,65%	6	10,48 €	27	0,39 €	22,22%
Marketing e Brand Management - 2ª Edição	11	1	168,75 €	850	0,20 €	0,12%	2	53,31 €	679	0,08 €	0,29%
Programa Agrobusiness	-	-	111,62 €	662	0,17 €	-	-	32,08 €	61	0,53 €	-
Fiscalidade para Empresas - Ação 1	6	2	130,62 €	783	0,17 €	0,26%	-	31,82 €	61	0,52 €	-
Gestão de Turismo - Ação 2	8	1	248,12 €	2760	0,09 €	0,04%	2	139,66 €	223	0,63 €	0,90%
Preparação Exame OCC - 1ª Edição	18	7	27,05 €	62	0,44 €	11,29%	-	13,38 €	35	0,38 €	-
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	-	-	59,64 €	347	0,17 €	-	-	-	-	-	-
SNC - Administrações Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Cursos médios</b>	<b>104</b>	<b>23</b>	<b>1.479,07 €</b>	<b>10867</b>	<b>0,14 €</b>	<b>0,21%</b>	<b>20</b>	<b>657,09 €</b>	<b>3189</b>	<b>0,21 €</b>	<b>0,63%</b>
<b>Pós-Graduações</b>											
Management Tools for Performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão de projetos - 1ª Edição	-	-	58,29 €	209	0,28 €	-	-	20,23 €	25	-	-
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	-	-	241,17 €	3037	0,08 €	-	-	129,13 €	784	-	-
Marketing Digital - 3ª Edição	14	6	565,06 €	4118	0,14 €	0,15%	3	682,92 €	1577	0,43 €	0,19%
Gestão Comercial e vendas	-	-	243,32 €	3966	0,06 €	-	-	93,43 €	129	-	-
Gestão Inovação e Tecnologia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1.107,84 €</b>	<b>11330</b>	<b>0,10 €</b>	<b>0,05%</b>	<b>3</b>	<b>925,71 €</b>	<b>2515</b>	<b>0,37 €</b>	<b>0,12%</b>
<b>Apoio Gestão</b>											
Direito do Trabalho - 1ª Edição	-	-	68,62 €	335	0,20 €	-	-	-	-	-	-
Excel - 4ª Edição	8	2	55,24 €	552	0,10 €	0,36%	3	57,91 €	242	0,24 €	1,24%
High Performance Sales Management - 1ª Edição	10	2	54,84 €	308	0,18 €	1%	1	- €	-	-	-
NP 4457:2007 - Implementação de Sistemas de Gestão da IDI	-	-	8,70 €	81	-	-	-	18,88 €	36	-	-
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	-	-	-	-	-	-	-	228,04 €	400	-	-
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>187,40 €</b>	<b>1276</b>	<b>0,15 €</b>	<b>0,31%</b>	<b>4</b>	<b>304,83 €</b>	<b>678</b>	<b>0,45 €</b>	<b>0,59%</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>											
<b>Mini Cursos</b>											
Como Apresentar projetos a financiadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	8	-	63,06 €	385	0,16 €	-	-	-	-	-	-
Gestão de Risco Cambial - 1ª Edição	5	-	65,07 €	173	0,38 €	-	-	101,03 €	130	0,78 €	-
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	10	3	53,65 €	380	0,14 €	0,79%	2	29,47 €	48	0,61 €	4%
Negociação de Financiamento - 2ª Edição	7	1	19,37 €	83	0,23 €	1,20%	-	-	-	-	-
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>201,15 €</b>	<b>1021</b>	<b>0,20 €</b>	<b>0,39%</b>	<b>2</b>	<b>130,50 €</b>	<b>178</b>	<b>0,73 €</b>	<b>1,12%</b>
<b>Total Cursos</b>	<b>166</b>	<b>37</b>	<b>2.975,46 €</b>	<b>24494</b>	<b>0,12 €</b>	<b>0,15%</b>	<b>29</b>	<b>2.018,13 €</b>	<b>6560</b>	<b>0,31 €</b>	<b>0,44%</b>

Figura 22: Custo por Clique 2016

CURSOS	Nº Alunos	Facebook					Adwords				
		Nº Alunos Facebook	Montante Gasto	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Facebook	Nº Alunos Adwords	Montante Gasto	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Adwords
<b>Cursos Médios</b>											
Gestão PME - Ação 5	7	1	120,68 €	642	0,19 €	0,16%	4	268,82 €	153	1,76 €	2,61%
Planeamento Fiscal e Financeiro - 4ª Edição	-	-	49,25 €	117	0,42 €	-	-	17,81 €	13	1,37 €	-
Controlo de Gestão - 3ª Edição	-	-	114,16 €	1597	0,07 €	-	-	142,36 €	157	0,91 €	-
Mini MBA - 4ª Edição	9	4	349,18 €	4724	0,07 €	0,08%	3	198,94 €	265	0,75 €	1,13%
Liderança e Gestão de Equipas - 3ª Edição	-	-	129,67 €	961	0,13 €	-	-	45,96 €	107	0,43 €	-
Preparação Exame OCC - 3ª Edição	17	9	77,77 €	117	0,66 €	7,69%	6	3,82 €	13	0,29 €	46,15%
Marketing e Brand Management - 3ª Edição	9	1	141,65 €	1870	0,08 €	0,05%	2	320,92 €	431	0,74 €	0,46%
Programa Agrobusiness	-	-	329,03 €	3361	0,10 €	-	-	202,56 €	508	0,40 €	-
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	8	2	36,00 €	261	0,14 €	0,77%	-	54,53 €	120	0,45 €	-
Gestão de Turismo - Ação 3	9	1	97,42 €	1559	0,06 €	0,06%	2	115,43 €	201	0,57 €	1,00%
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SNC - Administrações Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Cursos médios</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>1.444,81 €</b>	<b>15209</b>	<b>0,09 €</b>	<b>0,12%</b>	<b>17</b>	<b>1.371,15 €</b>	<b>1968</b>	<b>0,70 €</b>	<b>0,86%</b>
<b>Pós-Graduações</b>											
Management Tools for Performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão de projetos - 1ª Edição	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	-	-	65,64 €	115	0,57 €	-	-	96,80 €	159	0,61 €	-
Marketing Digital - 3ª Edição	23	6	290,51 €	1897	0,15 €	0,32%	3	354,72 €	377	0,94 €	0,80%
Gestão Comercial e vendas	-	-	256,50 €	2301	0,11 €	-	-	170,16 €	262	0,65 €	-
Gestão Inovação e Tecnologia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>612,65 €</b>	<b>4313</b>	<b>0,14 €</b>	<b>0,14%</b>	<b>3</b>	<b>621,68 €</b>	<b>798</b>	<b>0,78 €</b>	<b>0,38%</b>
<b>Apoio Gestão</b>											<b>2%</b>
Direito do Trabalho - 2ª Edição	-	-	68,62 €	-	-	-	-	-	-	-	-
Excel - 5ª Edição	8	2	-	-	-	-	3	-	-	-	-
High Performance Sales Management - 2ª Edição	-	-	54,84 €	-	-	-	-	-	-	-	-
NP 4457:2007 - Implementação de Sistemas de Gestão da IDI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>123,46 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>0%</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>											
<b>Mini Cursos</b>											
Como Apresentar projetos a financiadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	6	-	49,23	312	0,16 €	-	-	-	-	-	-
Gestão de Risco Cambial - 2ª Edição	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Negociação de Financiamento - 3ª Edição	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>49,23 €</b>	<b>312</b>	<b>0,16 €</b>	<b>1,28%</b>	<b>0</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0</b>	<b>- €</b>	<b>0%</b>
<b>Total Cursos</b>	<b>96</b>	<b>30</b>	<b>2.230,15 €</b>	<b>19834</b>	<b>0,11 €</b>	<b>0,15%</b>	<b>23</b>	<b>1.992,83 €</b>	<b>2766</b>	<b>0,72 €</b>	<b>0,83%</b>

Figura 23: Custo por Clique 2017

Continuando a análise deste documento encontramos um novo separador que pretende clarificar, de uma forma resumida, estes dois anos estudados (Figura 24). Aqui estão sintetizados dados referentes a estes dois media sociais e ainda uma análise de desvios presente entre ambos os Custos, bem como uma comparação entre o orçamento efetuado pela Associação e o orçamento de Marketing.

Começando pela rede social *Facebook*, verificamos que em 2017 encontra-se com um montante inferior a 2016. Tendo em consideração o custo total e os alunos provenientes da rede social, pode-se observar que em 2016 os valores eram superiores, o que significa que a DDBS estava a ter um custo por aluno inferior e um retorno maior. Desta forma verificamos que o ano de 2016 as campanhas desta rede social foram mais vantajosas que no ano seguinte, conseguindo captar um número bastante superior de alunos.

Analisando o *Google Adwords* à semelhança da anterior rede social, verifica-se que o custo por aluno é superior no ano de 2017 justificando um menor retorno. Analisando os Custos dos dois anos de uma forma global, a nível de número de alunos o valor registado pelos dois meios foi bastante semelhante, tendo o *Facebook* um valor total de 55 alunos e o *Google Adwords* 52. Averiguando os Custos a diferença já é significativa, com um montante superior a 1000€ de diferença. A nível de eficiência, analisados estes dados pode-se constatar que o *Google Adwords* foi o meio publicitário mais vantajoso, uma vez que conseguiu captar praticamente o mesmo número de alunos por um custo bastante inferior.

Referindo também os Custos com meios pagos, podemos averiguar que os valores reduziram drasticamente entre os dois anos, sendo que no ano de 2017 passaram para cerca de metade. De acordo com o analisado, quanto aos meios pagos, já deu para compreender que não é o mais vantajoso a nível de captação visto que tem um custo elevado e os retornos de alunos são mínimos, não compensando o seu investimento.

Na Associação existe um orçamento de Marketing, efetuado todos os anos que tem presentes os valores limite em publicidade por mês/ano. Observando esses mesmos dados de orçamento com os valores reais gastos em cada meio, conseguimos certificar que todos se mantiveram abaixo do limite fixado menos o *Facebook* e os meios pagos, ambos no ano de 2016, ultrapassando assim ligeiramente os limites impostos.

Prosseguindo para a análise de desvios, esta consiste na comparação dos diversos dados entre os dois anos e uma comparação com os resultados reais. Desta forma é apresentado

um quadro síntese onde estão dispostos os desvios em valor e igualmente em percentagem. Referir que as células que se encontram a cor verde correspondem aos valores que não excederam os limites impostos pelo orçamento da DDBS ou diferenças superiores de um ano para o outro. Iniciando a análise pela coluna “*Desvios Entre Anos*” no total verificamos que consta um valor desfavorável, isto porque em 2017 apuraram-se Custos inferiores que nos transmitem essa diferença. Continuando para os desvios entre o ano de 2016 e o orçamento efetuado pela DDBS por curso, confirmamos que a diferença em valor e percentagem é bastante favorável, ultrapassando os 50%. Quanto ao ano de 2017 poderemos dizer o mesmo acerca dos desvios, pois foram igualmente benéficos ultrapassando os registos do ano anterior, contanto com um valor percentual de 69% aproximadamente. Estes registos para a Associação são bastante positivos uma vez que tendo em conta o orçamento verifica-se que este não foi ultrapassado.

Desta forma podemos ainda em nota conclusiva destacar que foram poucos os cursos que ultrapassaram as metas orçamentais. Estes resultados podem surgir por diversos fatores, mas em primeira instância poderemos chegar a duas observações que são, ou os limites do orçamento da DDBS são elevados face aos cursos em questão ou então segue uma boa política de Custos em Marketing. Ainda de salientar que estas percentagens são meramente indicativas, pois o limite orçamental da Associação é para a publicidade toda efetuada pelo curso, pelo que verificamos que os montantes de desvios podem ser aplicados de forma a conseguir alcançar novos objetivos ou aumentar o número de inscrições nos cursos.

	Nº Alunos Cursos	CUSTOS ANUAIS REAIS CURSOS				Custo Meios Pagos 2016	Custo Meios Pagos 2017	Total Custos Anuais 2016	Total Custos Anuais 2017	Orçamento	Desvio Entre Anos	Desvio 2016 e Orçamento	Desvio 2017 e Orçamento	Desvio 2016 %	Desvio 2017 %
		Facebook 2016	Facebook 2017	Adwords 2016	Adwords 2017										
		Montante Gasto	Montante Gasto	Montante Gasto	Montante Gasto										
<b>CURSOS</b>															
<b>Cursos Médios</b>															
Gestão PME - Ação 4	12	91,66 €	120,68 €	50,30 €	268,82 €	327,28 €	156,25 €	469,24 €	545,75 €	1.000,00 €	76,51 €	530,76 €	454,25 €	53,08%	45,43%
Planeamento Fiscal e Financeiro - 3ª Edição	10	107,15 €	49,25 €	66,56 €	17,81 €	325,28 €	156,25 €	498,99 €	223,31 €	1.000,00 €	-275,68 €	501,01 €	776,69 €	50,10%	77,67%
Controlo de Gestão - 3ª Edição	-	144,84 €	114,16 €	82,35 €	142,36 €	146,97 €	156,25 €	374,16 €	412,77 €	1.000,00 €	38,61 €	625,84 €	587,23 €	62,58%	58,72%
Mini MBA - 3ª Edição	10	342,81 €	349,18 €	129,13 €	198,94 €	723,64 €	156,25 €	1.195,58 €	704,37 €	1.000,00 €	-491,21 €	-195,58 €	295,63 €	-19,56%	29,56%
Liderança e Gestão de Equipas - 2ª Edição	9	14,76 €	129,67 €	48,02 €	45,96 €	129,64 €	156,25 €	192,42 €	331,88 €	1.000,00 €	139,46 €	807,58 €	668,12 €	80,76%	66,81%
Preparação Exame OCC - 2ª Edição	20	32,05 €	77,77 €	10,48 €	3,82 €	66,00 €	156,25 €	108,53 €	237,84 €	300,00 €	129,31 €	191,47 €	62,16 €	63,82%	20,72%
Marketing e Brand Management - 2ª Edição	11	168,75 €	141,65 €	53,31 €	320,92 €	129,64 €	156,25 €	351,70 €	618,82 €	1.000,00 €	267,12 €	648,30 €	381,18 €	64,83%	38,12%
Programa Agrobusiness	-	111,62 €	329,03 €	32,08 €	202,56 €	409,56 €	156,25 €	553,26 €	687,84 €	2.000,00 €	134,58 €	1.446,74 €	1.312,16 €	72,34%	65,61%
Fiscalidade para Empresas - Ação 1	6	130,62 €	36,00 €	31,82 €	54,53 €	246,98 €	156,25 €	409,42 €	246,78 €	1.000,00 €	-162,64 €	590,58 €	753,22 €	59,06%	75,32%
Gestão de Turismo - Ação 2	8	248,12 €	97,42 €	139,66 €	115,43 €	150,00 €	156,25 €	537,78 €	369,10 €	1.500,00 €	-168,68 €	962,22 €	1.130,90 €	64,15%	75,39%
Preparação Exame OCC - 1ª Edição	18	27,05 €	-	13,38 €	-	355,00 €	-	395,43 €	-	300,00 €	-	-95,43 €	-	-31,81%	-
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	-	59,64 €	-	-	-	83,33 €	-	142,97 €	-	1.000,00 €	-	857,03 €	-	85,70%	-
SNC - Administrações Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Cursos médios</b>	<b>104</b>	<b>1.479,07 €</b>	<b>1.444,81 €</b>	<b>657,09 €</b>	<b>1.371,15 €</b>	<b>3.093,32 €</b>	<b>1.562,50 €</b>	<b>5.229,48 €</b>	<b>4.378,46 €</b>	<b>12.100,00 €</b>	<b>-851,02 €</b>	<b>6.870,52 €</b>	<b>7.721,54 €</b>	<b>56,78%</b>	<b>63,81%</b>
<b>Pós-Graduações</b>															
Management Tools for Performance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão de projetos - 1ª Edição	-	58,29 €	-	20,23 €	-	423,64 €	-	502,16 €	-	1.000,00 €	-	497,84 €	-	49,78%	-
Liderança e Executive Coaching - 2ª Edição	-	241,17 €	65,64 €	129,13 €	96,80 €	423,64 €	156,25 €	793,94 €	318,69 €	1.000,00 €	-475,25 €	206,06 €	681,31 €	20,61%	68,13%
Marketing Digital - 3ª Edição	14	565,06 €	290,51 €	682,92 €	354,72 €	683,64 €	156,25 €	1.931,62 €	801,48 €	4.000,00 €	-1.130,14 €	2.068,38 €	3.198,52 €	51,71%	79,96%
Gestão Comercial e vendas	-	243,32 €	256,50 €	93,43 €	170,16 €	196,97 €	156,25 €	533,72 €	582,91 €	1.500,00 €	49,19 €	966,28 €	917,09 €	64,42%	61,14%
Gestão Inovação e Tecnologia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>14</b>	<b>1.107,84 €</b>	<b>612,65 €</b>	<b>925,71 €</b>	<b>621,68 €</b>	<b>1.727,89 €</b>	<b>468,75 €</b>	<b>3.761,44 €</b>	<b>1.703,08 €</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>-2.058,36 €</b>	<b>3.738,56 €</b>	<b>5.796,92 €</b>	<b>49,85%</b>	<b>77,29%</b>
<b>Apoio Gestão</b>															
Direito do Trabalho - 1ª Edição	-	68,62 €	68,62 €	-	-	16,00 €	-	84,62 €	-	300,00 €	-	215,38 €	-	71,79%	-
Excel - 4ª Edição	8	55,24 €	-	57,91 €	-	-	156,25 €	113,15 €	156,25 €	300,00 €	43,10 €	186,85 €	143,75 €	62,28%	47,92%
High Performance Sales Management - 1ª Edição	10	54,84 €	54,84 €	-	-	-	-	54,84 €	-	300,00 €	-	245,16 €	-	81,72%	-
NP 4457:2007 - Implementação de Sistemas de Gestão d	-	8,70 €	-	18,88 €	-	400,00 €	-	427,58 €	-	300,00 €	-	-127,58 €	-	-42,53%	-
PGGE - Programa Geral de Gestão Empresarial	-	-	-	228,04 €	-	-	-	228,04 €	-	300,00 €	-	71,96 €	-	23,99%	-
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>18</b>	<b>187,40 €</b>	<b>123,46 €</b>	<b>304,83 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>416,00 €</b>	<b>156,25 €</b>	<b>908,23 €</b>	<b>279,71 €</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>-628,52 €</b>	<b>591,77 €</b>	<b>1.220,29 €</b>	<b>39,45%</b>	<b>81,35%</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>															
<b>Mini Cursos</b>															
Como Apresentar projetos a financiadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Construção do Balanced scorecard - 1ª Edição	8	63,06 €	49,23 €	-	-	16,00 €	156,25 €	79,06 €	205,48 €	300,00 €	126,42 €	220,94 €	94,52 €	73,65%	31,51%
Gestão de Risco Cambial - 1ª Edição	5	65,07 €	-	101,03 €	-	-	156,25 €	166,10 €	156,25 €	300,00 €	-9,85 €	133,90 €	143,75 €	44,63%	47,92%
Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	10	53,65 €	-	29,47 €	-	16,00 €	-	99,12 €	-	-	-	-	-	-	-
Negociação de Financiamento - 2ª Edição	7	19,37 €	-	-	-	16,00 €	-	35,37 €	-	300,00 €	-	264,63 €	-	88,21%	-
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>30</b>	<b>201,15 €</b>	<b>49,23 €</b>	<b>130,50 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>48,00 €</b>	<b>312,50 €</b>	<b>379,65 €</b>	<b>361,73 €</b>	<b>900,00 €</b>	<b>-17,92 €</b>	<b>520,35 €</b>	<b>538,27 €</b>	<b>57,82%</b>	<b>59,81%</b>
<b>Total Cursos</b>	<b>166</b>	<b>2.975,46 €</b>	<b>2.230,15 €</b>	<b>2.018,13 €</b>	<b>1.992,83 €</b>	<b>5.285,21 €</b>	<b>2.500,00 €</b>	<b>10.278,80 €</b>	<b>6.722,98 €</b>	<b>22.000,00 €</b>	<b>-3.555,82 €</b>	<b>11.721,20 €</b>	<b>15.277,02 €</b>	<b>53,28%</b>	<b>69,44%</b>
<b>Orçamento anual 2016/2017 - Marketing</b>		<b>2.160,00 €</b>	<b>3.360,00 €</b>	<b>3.600,00 €</b>	<b>3.360,00 €</b>	<b>5.040,00 €</b>	<b>7.000,00 €</b>								

Figura 24: Comparação Orçamentos 2016 e 2017

Prosseguindo nesta folha de cálculo passamos para um novo separador no qual irá ser calculado o novo orçamento, ou seja, o que a DDBS deveria ter seguido/implementado para que atingisse o número mínimo de alunos em cada curso. De acordo com a Figura 25 verificamos que para efeitos de cálculo apenas foram analisados os cursos que foram lecionados na DDBS em ambos os anos. Nesta tabela encontramos várias informações relevantes dos cursos que ajudam a determinar o montante adequado a gastar em cada media, assim como, o número de alunos mínimo em cada curso e por cada media social, o número de cliques que foram obtidos dos dados de 2017, o CPC e igualmente a taxa de conversão desse mesmo ano. Ainda de ressaltar que para efeitos de orçamentação, o número mínimo de alunos foi dividido pelos dois media sociais seguindo um critério de 50-50, tentando assim dividir-se proporcionalmente.

Para prosseguir com o cálculo desse novo orçamento, que poderia ter sido posto em prática caso a DDBS seguisse estas métricas, foi determinado o montante médio a gastar em cada curso. Para isso foi criada a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número de Alunos Mínimo por Media Social}}{\text{Taxa de Conversão}} \times \text{CPC}$$

Através desta conseguimos obter novos resultados que representam o montante adequado a ser gasto para obter os alunos mínimos por cada media social, representando a resposta ao ponto 3 referido anteriormente.

Desta forma e para servir de comparação e esclarecimento de possíveis dúvidas foram calculadas duas opções de orçamentação. Na primeira opção, o montante médio orçamental foi calculado tendo por base a taxa de conversão de cada curso, como é demonstrado na Figura 25. O segundo formato de cálculo baseou-se nas mesmas informações sendo que a taxa de conversão utilizada foi a geral, imputando a todos os cursos a mesma taxa (Figura 26).

Para efeitos de resultado, a primeira forma é compreendida como a mais detalhada, uma vez que cada curso é calculado com base na sua taxa. Por outro lado, a taxa geral é reflexo de todas as outras taxas, mas como esta indica é um valor médio que irá ser imputado a todos os cursos por igual. Em termos de valores entre estas duas opções, observamos que a primeira contém um orçamento mais baixo (Figura 25).

**Opção 1 - Montante Médio Calculado Por Tx de conversão de cada curso**

CURSOS	Nº Alunos Mínimo	Facebook					Adwords				
		Nº Alunos Mínimo Facebook	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Facebook	Montante Médio a Gastar	Nº Alunos Mínimo Adwords	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Adwords	Montante Médio a Gastar
<b>Cursos Médios</b>											
Gestão PME	8	4	642	0,19 €	0,16%	475,00 €	4	153	1,76 €	2,61%	269,73 €
Mini MBA	8	4	4724	0,07 €	0,08%	350,00 €	4	265	0,75 €	1,13%	265,49 €
Preparação Exame OCC	9	4	117	0,66 €	7,69%	34,33 €	5	13	0,29 €	46,15%	3,14 €
Marketing e Brand Management	8	4	1870	0,08 €	0,05%	640,00 €	4	431	0,74 €	0,46%	643,48 €
Fiscalidade para Empresas	8	4	261	0,14 €	0,77%	72,73 €	4	120	0,45 €	3,33%	54,05 €
Gestão de Turismo	8	4	1559	0,06 €	0,06%	400,00 €	4	201	0,57 €	1,00%	228,00 €
<b>Total Cursos médios</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>9173</b>	-	-	<b>1.972,06 €</b>	<b>25</b>	<b>1183</b>	-	-	<b>1.463,89 €</b>
<b>Pós-Graduações</b>											
Marketing Digital	9	4	1897	0,15 €	0,32%	187,50 €	5	377	0,94 €	0,80%	587,50 €
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1897</b>	-	-	<b>187,50 €</b>	<b>5</b>	<b>377</b>	-	-	<b>587,50 €</b>
<b>Apoio Gestão</b>											
Excel (Dados 2016)	9	4	552	0,10 €	0,36%	111,11 €	5	242	0,24 €	1,24%	96,77 €
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>552</b>	-	-	<b>111,11 €</b>	<b>5</b>	<b>242</b>	-	-	<b>96,77 €</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>											
<b>Mini Cursos</b>											
Construção do Balanced scorecard (Dados 2016)	9	4	312	0,16 €	1,28%	49,92 €	5	-	-	-	-
Cliques Cursos não Abertos	-	-	8452	-	-	-	-	1206	-	-	-
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>312</b>	-	-	-	<b>5</b>	-	-	-	-
<b>Total Cursos</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>11934</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.270,67 €</b>	<b>40</b>	<b>1802</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.148,17 €</b>

Dados 2016

Figura 25: Orçamento 2017 Versão 1

**Opção 2 - Montante médio calculado por tx de Conversão geral**

CURSOS	Nº Alunos Mínimo	Facebook					Adwords				
		Nº Alunos Mínimo Facebook	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Facebook	Montante Médio a Gastar	Nº Alunos Mínimo Adwords	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Adwords	Montante Médio a Gastar
<b>Cursos Médios</b>											
Gestão PME	8	4	642	0,19 €	0,16%	584,62 €	4	153	1,76 €	2,61%	902,56 €
Mini MBA	8	4	4724	0,07 €	0,08%	215,38 €	4	265	0,75 €	1,13%	384,62 €
Preparação Exame OCC	9	4	117	0,66 €	7,69%	2.030,77 €	5	13	0,29 €	46,15%	185,90 €
Marketing e Brand Management	8	4	1870	0,08 €	0,05%	246,15 €	4	431	0,74 €	0,46%	379,49 €
Fiscalidade para Empresas	8	4	261	0,14 €	0,77%	430,77 €	4	120	0,45 €	3,33%	230,77 €
Gestão de Turismo	8	4	1559	0,06 €	0,06%	184,62 €	4	201	0,57 €	1,00%	292,31 €
<b>Total Cursos médios</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>9173</b>	-	-	<b>3.692,31 €</b>	<b>25</b>	<b>1183</b>	-	-	<b>2.375,64 €</b>
<b>Pós-Graduações</b>											
Marketing Digital	9	4	1897	0,15 €	0,32%	461,54 €	5	377	0,94 €	0,80%	602,56 €
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1897</b>	-	-	<b>461,54 €</b>	<b>5</b>	<b>377</b>	-	-	<b>602,56 €</b>
<b>Apoio Gestão</b>											
Excel (Dados 2016)	9	4	552	0,10 €	0,36%	307,69 €	5	242	0,24 €	1,24%	153,85 €
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>552</b>	-	-	<b>307,69 €</b>	<b>5</b>	<b>242</b>	-	-	<b>153,85 €</b>
<b>Eventos de Curta Duração</b>											
<b>Mini Cursos</b>											
Construção do Balanced scorecard (Dados 2016)	9	4	312	0,16 €	1,28%	492,31 €	5	-	-	-	-
Cliques Cursos não Abertos	-	-	8452	-	-	-	-	1206	-	-	-
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>312</b>	-	-	-	<b>5</b>	-	-	-	-
<b>Total Cursos</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>11934</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.461,54 €</b>	<b>40</b>	<b>1802</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.132,05 €</b>
<b>Total Cursos (Valores Gerais)</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>20386</b>	<b>0,11 €</b>	<b>0,13%</b>	<b>3.046,15 €</b>	<b>40</b>	<b>3008</b>	<b>0,75 €</b>	<b>0,78%</b>	<b>3.846,15 €</b>

Figura 26: Orçamento 2017 Versão 2

Para efeitos de análise neste relatório, optamos por seguir o primeiro método que retrata os valores numa ótica curso a curso, permitindo assim um orçamento mais detalhado.

Continuando esta análise, encontramos um separador destinado ao cálculo de desvios do possível orçamento para a Associação. Estes cálculos, pretendem demonstrar quais os possíveis desvios do novo orçamento face ao efetuado pela DDBS e os desvios existentes entre o possível orçamento e os dados reais de 2017, demonstrando assim o ponto 4 da proposta de solução.

Começando a análise pela Figura 27, temos presente os montantes a gastar nos respetivos media sociais. De forma a confirmar se o novo orçamento não ultrapassava os limites estabelecidos no anterior da DDBS, procedeu-se ao cálculo dos desvios entre os orçamentos. Através deste cálculo, podemos observar que apenas um dos cursos (Marketing e *Brand Management*), ultrapassou os limites do orçamento da Associação. Este valor é justificado pelo investimento em publicidade mais elevado, no ano de 2017, e ao número muito reduzido de aceitações, que se traduziu numa taxa de conversão reduzida. Uma vez que esta taxa apresenta valores reduzidos e o investimento em media é elevado, a Associação terá de investir muito mais para conseguir captar o número mínimo de alunos.

No prosseguimento do estudo dos desvios e por forma a enriquecer este relatório, novos desvios foram calculados. Na Figura 28, observamos diversos desvios tendo em conta os valores registados nos media sociais em 2017 e os valores da proposta de orçamento. Relativamente à rede social *Facebook*, verificamos que é nesta que se encontram os desvios positivos mais elevados entre os valores reais e os valores do novo orçamento. As percentagens referentes a valores negativos são justificadas pelo facto do curso de preparação para o exame da OCC ter uma grande aceitação de alunos. Este facto origina uma taxa de conversão alta, o que por sua vez vai originar um valor orçamentado baixo, isto porque não é necessário um montante elevado para captar alunos neste curso. No caso do curso de Marketing Digital o mesmo ocorre. Os investimentos em publicidade mais elevados nestes cursos não significam que sejam desproporcionais, podendo estes conseguir angariar um maior número de alunos em proporção ao investido. Os valores negativos justificam-se pelo facto de ter sido definido um critério mínimo de alunos, neste caso 4, e no orçamento real verificar-se um número superior de inscrições.

Finalizando a análise desta tabela, encontramos os desvios do *Google Adwords*, que à semelhança do *Facebook* apresentam percentagens negativas justificadas pelo mesmo fator. De uma forma geral, os valores da rede social encontram-se mais desviados do novo orçamento do que o *Google Adwords*, podendo estes serem ajustados por forma a tornar os investimentos mais eficientes.

	Facebook					Adwords					Total Redes Sociais a Gastar	Orçamento	Desvio face orçamento		
	Nº Alunos Mínimo	Nº Alunos Mínimo Facebook	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Facebook	Montante Médio a Gastar	Nº Alunos Mínimo Adwords	Cliques	CPC	Taxa de Conversão Adwords				Montante Médio a Gastar	
<b>CURSOS</b>															
<b>Cursos Médios</b>															
Gestão PME	8	4	642	0,19 €	0,16%	475,00 €	4	153	1,76 €	2,61%	269,73 €	744,73 €	1.000,00 €	255,27 €	
Mini MBA	8	4	4724	0,07 €	0,08%	350,00 €	4	265	0,75 €	1,13%	265,49 €	615,49 €	1.000,00 €	384,51 €	
Preparação Exame OCC	9	4	117	0,66 €	7,69%	34,33 €	5	13	0,29 €	46,15%	3,14 €	37,47 €	300,00 €	262,53 €	
Marketing e Brand Management	8	4	1870	0,08 €	0,05%	640,00 €	4	431	0,74 €	0,46%	643,48 €	1.283,48 €	1.000,00 €	-283,48 €	
Fiscalidade para Empresas	8	4	261	0,14 €	0,77%	72,73 €	4	120	0,45 €	3,33%	54,05 €	126,78 €	1.000,00 €	873,22 €	
Gestão de Turismo	8	4	1559	0,06 €	0,06%	400,00 €	4	201	0,57 €	1,00%	228,00 €	628,00 €	1.500,00 €	872,00 €	
<b>Total Cursos médios</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>9173</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.972,06 €</b>	<b>25</b>	<b>1183</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.463,89 €</b>	<b>3.435,95 €</b>	<b>5.800,00 €</b>	<b>2.364,05 €</b>	
<b>Pós-Graduações</b>															
Marketing Digital	9	4	1897	0,15 €	0,32%	187,50 €	5	377	0,94 €	0,80%	587,50 €	775,00 €	4.000,00 €	3.225,00 €	
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1897</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>187,50 €</b>	<b>5</b>	<b>377</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>587,50 €</b>	<b>775,00 €</b>	<b>4.000,00 €</b>	<b>3.225,00 €</b>	
<b>Apoio Gestão</b>															
Excel (Dados 2016)	9	4	552	0,10 €	0,36%	111,11 €	5	242	0,24 €	1,24%	96,77 €	207,89 €	300,00 €	92,11 €	
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>552</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>111,11 €</b>	<b>5</b>	<b>242</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96,77 €</b>	<b>207,89 €</b>	<b>300,00 €</b>	<b>92,11 €</b>	
<b>Eventos de Curta Duração</b>															
<b>Mini Cursos</b>															
Construção do Balanced scorecard (Dados 2016)	9	4	312	0,16 €	1,28%	49,92 €	5	-	-	-	-	49,92 €	300,00 €	250,08 €	
<b>Cliques Cursos não Abertos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8452</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1206</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>312</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>300,00 €</b>	<b>300,00 €</b>	
<b>Total Cursos</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>11934</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.270,67 €</b>	<b>40</b>	<b>1802</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.148,17 €</b>	<b>4.418,84 €</b>	<b>10.400,00 €</b>	<b>5.981,16 €</b>	

Figura 27: Desvio Orçamental Curso

CURSOS	Nº Alunos Mínimo	Orçamento		Real		Facebook	Adwords	Facebook	Adwords	Facebook	Adwords
		Facebook	Adwords	Facebook	Adwords						
		Valor	Valor	Valor	Valor						
<b>CURSOS</b>											
<b>Cursos Médios</b>											
Gestão PME	8	475,00 €	269,73 €	120,68 €	268,82 €	354,32 €	0,91 €	74,6%	0,3%		
Mini MBA	8	350,00 €	265,49 €	349,18 €	198,94 €	0,82 €	66,55 €	0,2%	25,1%		
Preparação Exame OCC	9	34,33 €	3,14 €	77,77 €	3,82 €	-43,44 €	-0,68 €	-126,5%	-21,6%		
Marketing e Brand Management	8	640,00 €	643,48 €	141,65 €	320,92 €	498,35 €	322,56 €	77,9%	50,1%		
Fiscalidade para Empresas	8	72,73 €	54,05 €	36,00 €	54,53 €	36,73 €	-0,48 €	50,5%	-0,9%		
Gestão de Turismo	8	400,00 €	228,00 €	97,42 €	115,43 €	302,58 €	112,57 €	75,6%	49,4%		
<b>Total Cursos médios</b>	<b>49</b>	<b>1.972,06 €</b>	<b>1.463,89 €</b>	<b>822,70 €</b>	<b>962,46 €</b>	<b>1.149,36 €</b>	<b>501,43 €</b>	<b>58,3%</b>	<b>34,3%</b>		
<b>Pós-Graduações</b>											
Marketing Digital	9	187,50 €	587,50 €	290,51 €	354,72 €	-103,01 €	232,78 €	-54,9%	39,6%		
<b>Total Pós Graduações</b>	<b>9</b>	<b>187,50 €</b>	<b>587,50 €</b>	<b>290,51 €</b>	<b>354,72 €</b>	<b>-103,01 €</b>	<b>232,78 €</b>	<b>-54,9%</b>	<b>39,6%</b>		
<b>Apoio Gestão</b>											
Excel	9	111,11 €	96,77 €	-	-	-	-	-	-		
<b>Total Cursos Apoio à Gestão</b>	<b>9</b>	<b>111,11 €</b>	<b>96,77 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		
<b>Eventos de Curta Duração</b>											
<b>Mini Cursos</b>											
Construção do Balanced scorecard	9	49,92 €	-	49,23 €	-	0,69 €	0,69 €	1,4%	-		
<b>Total Mini-Cursos</b>	<b>9</b>	<b>49,92 €</b>	<b>-</b>	<b>49,23 €</b>	<b>-</b>	<b>0,69 €</b>	<b>0,69 €</b>	<b>1,4%</b>	<b>-</b>		
<b>Total Cursos</b>	<b>76</b>	<b>2.270,67 €</b>	<b>2.148,17 €</b>	<b>1.162,44 €</b>	<b>1.317,18 €</b>	<b>1.047,04 €</b>	<b>734,90 €</b>	<b>46,1%</b>	<b>34,2%</b>		

Figura 28: Desvio entre Proposta de Orçamento e Real

Por fim, finalizando este estudo, encontramos a última fase desta análise, mais concretamente a análise de desvios dos media sociais. No cálculo destes desvios foram tidos em conta dois fatores determinantes para o resultado final, mais propriamente a divisão do orçamento da DDBS pelos dois media sociais e a eliminação de cursos que não apresentavam gastos de publicidade nos media. Quanto ao orçamento da Associação, este está representado por curso, o que para esta análise por media teve de ser repartido de igual forma por cada uma. Na parte dos cursos, inicialmente foram considerados todos os lecionados no ano de 2017, mas por uma questão de enviesamento do resultado dos desvios foi decidido eliminar os que não apresentavam gastos de publicidade nos media, isto porque iriam formular desvios pela totalidade do orçamento.

Analisando a tabela da rede social *Facebook* (Figura 29), para a obtenção dos desvios foram necessários efetuar cálculos até chegarmos aos mesmos. Com vista a uma melhor perceção destes cálculos seguidamente apresentar-se-ão as fórmulas, para que se possa entender a origem dos dados. Começando pela coluna do Orçamento, foi calculado o Valor Unitário por cada curso, que consistiu na seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Orçamento Associação}}{N^{\circ} \text{ Alunos Facebook}}$$

Na coluna dos gastos reais a mesma fórmula foi seguida, mas desta vez foi substituído o valor do orçamento pelo Montante Gasto.

$$\frac{\text{Montante Gasto}}{N^{\circ} \text{ Alunos Facebook}}$$

Passando aos montantes referentes ao Orçamento Ajustado, estes foram calculados através da multiplicação:

$$N^{\circ} \text{ Alunos Facebook} \times \text{Valor Unitário (Orçamento)}$$

Por último o valor Real Ajustado que foi obtido através da multiplicação da Quantidade Real pelo Preço Real:

$$N^{\circ} \text{ Alunos Facebook (Real)} \times \text{Montante Gasto (Real)}$$

Já calculados os valores anteriores, pode-se avançar para a determinação dos três desvios presentes na Figura 29, o Desvio de Quantidade, o Desvio de Preço e o Desvio Total. O cálculo do primeiro desvio, Desvio de Quantidade, foi obtido através da seguinte fórmula:

### *Orçamento Associação (Orçamento) – Orçamento Ajustado*

O Desvio de Preço resulta de:

#### *Orçamento Ajustado – Real Ajustado*

Por fim temos o Desvio Total que pode ser calculado através da fórmula:

#### *Desvio de Preço + Desvio de Quantidade*

Ou

#### *Orçamento Associação – Orçamento Ajustado*

Iniciando uma análise geral da Figura 29, verificamos em primeiro lugar uma grande diferença do valor total do orçamento em relação ao valor real, mostrando que o orçamento não está ajustado à realidade dos gastos, indicando um grande desvio de valores. No caso do Orçamento Ajustado e do Real Ajustado, as diferenças já não são tão significativas, estando os dois valores bastante aproximados com uma diferença de cerca de 250€. No Desvio de Quantidade, não se verifica uma diferença tão elevada. Embora este desvio seja favorável, observamos que a diferença entre a quantidade orçamentada e a quantidade real não é muito díspar, correspondendo a um valor de 8%. De seguida temos o Desvio de Preço, onde os valores registados são os mais baixos de todos, cerca de 5% de desvio. Embora este conte com valores negativos, explicados pela diferença entre o Real e Orçamento Ajustado, regista um valor favorável. Por fim, quanto ao Desvio Total, verificamos que este é o mais favorável, perfazendo o montante de 628,54€. Com estes números, podemos dizer que o valor realmente gasto pela DDBS neste media em relação ao orçamento correspondeu a 13%.

Prosseguindo para a última análise (Figura 30), correspondente ao *Google Adwords*, já são possíveis verificar mais diferenças a nível de valores. Todos os cálculos foram efetuados seguindo as mesmas fórmulas utilizadas no *Facebook*, como apresentado anteriormente, alterando apenas os valores respetivos aos gastos. Observando o Desvio de Quantidade, os registos são favoráveis originando uma percentagem de 31%, querendo isto significar que existe um desvio superior ao *Facebook*, na relação Orçamento-Real. Relativamente ao Desvio de Preço, o cenário é desfavorável, assinalando uma

percentagem negativa aproximada de 15%. Segundo estes valores, podemos verificar que existe uma diferença negativa entre o Real Ajustado e o Orçamento Ajustado, significando que para o mesmo número de alunos o preço real ultrapassaria o Orçamento Ajustado em 751.88€. Por fim observa-se o Desvio Total, que em termos de valor é bastante idêntico ao da rede social mas ligeiramente superior perfazendo igualmente um desvio favorável de 16%.

No geral, grande parte dos desvios mostraram-se favoráveis à Associação, verificando-se que os limites atuais de orçamentação não seriam ultrapassados, conseguindo assim a DDBS adaptar um novo orçamento, mais eficaz, sem que ultrapasse os limites estabelecidos atualmente.

Facebook														
Orçamento				Real										
Qo x Po			Qr x Pr			Qr x Po	Qr x Pr							
Nº Alunos Facebook	Valor Unitário	Orçamento Associação	Nº Alunos Facebook	Valor Unitário	Montante Gasto	Orçamento Ajustado	Real Ajustado	DESVIO QUANTIDADE	DESVIO QUANTIDADE %	DESVIO PREÇO	DESVIO PREÇO %	DESVIO TOTAL	DESVIO TOTAL %	
<b>CURSOS</b>														
<b>Cursos Médios</b>														
Gestão PME - Ação 5	4	125,00 €	500,00 €	1	120,68 €	120,68 €	125,00 €	120,68 €	375,00 €	75%	4,32 €	0,86%	379,32 €	76%
Mini MBA - 4ª Edição	4	125,00 €	500,00 €	4	87,30 €	349,18 €	500,00 €	1.396,72 €	0,00 €	0%	-896,72 €	-179,34%	-896,72 €	-179%
Preparação Exame OCC - 3ª Edição	4	37,50 €	150,00 €	9	8,64 €	77,77 €	337,50 €	699,93 €	-187,50 €	-125%	-362,43 €	-241,62%	-549,93 €	-367%
Marketing e Brand Management - 3ª Edição	4	125,00 €	500,00 €	1	141,65 €	141,65 €	125,00 €	141,65 €	375,00 €	75%	-16,65 €	-3,33%	358,35 €	72%
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	4	125,00 €	500,00 €	2	18,00 €	36,00 €	250,00 €	72,00 €	250,00 €	50%	178,00 €	35,60%	428,00 €	86%
Gestão de Turismo - Ação 3	4	187,50 €	750,00 €	1	97,42 €	97,42 €	187,50 €	97,42 €	562,50 €	75%	90,08 €	12,01%	652,58 €	87%
Total Cursos médios	24	725,00 €	2.900,00 €	18	473,69 €	822,70 €	1.525,00 €	2.528,40 €	1.375,00 €	47%	-1.003,40 €	-34,60%	371,60 €	13%
<b>Pós-Graduações</b>														
Marketing Digital - 3ª Edição	4	500,00 €	2.000,00 €	6	48,42 €	290,51 €	3.000,00 €	1.743,06 €	-1.000,00 €	-50%	1.256,94 €	62,85%	256,94 €	13%
Total Pós Graduações	4	500,00 €	2.000,00 €	6	48,42 €	290,51 €	3.000,00 €	1.743,06 €	-1.000,00 €	-50%	1.256,94 €	62,85%	256,94 €	13%
Total Cursos	28	175,00 €	4.900,00 €	24	46,38 €	1.113,21 €	4.525,00 €	4.271,46 €	375,00 €	8%	253,54 €	5,17%	628,54 €	13%

Figura 29: Desvios Facebook

Google Adwords														
Orçamento				Real										
Qo x Po			Qr x Pr			Qr x Po	Qr x Pr							
Nº Alunos Facebook	Valor Unitário	Orçamento Associação	Nº Alunos Facebook	Valor Unitário	Montante Gasto	Orçamento Ajustado	Real Ajustado	DESVIO QUANTIDADE	DESVIO QUANTIDADE %	DESVIO PREÇO	DESVIO PREÇO %	DESVIO TOTAL	DESVIO TOTAL %	
<b>CURSOS</b>														
<b>Cursos Médios</b>														
Gestão PME - Ação 5	4	125,00 €	500,00 €	4	67,21 €	268,82 €	500,00 €	1.075,28 €	0,00 €	0%	-575,28 €	-115,06%	-575,28 €	-115%
Mini MBA - 4ª Edição	4	125,00 €	500,00 €	3	66,31 €	198,94 €	375,00 €	596,82 €	125,00 €	25%	-221,82 €	-44,36%	-96,82 €	-19%
Preparação Exame OCC - 3ª Edição	5	30,00 €	150,00 €	6	0,64 €	3,82 €	180,00 €	22,92 €	-30,00 €	-20%	157,08 €	104,72%	127,08 €	85%
Marketing e Brand Management - 3ª Edição	4	125,00 €	500,00 €	2	160,46 €	320,92 €	250,00 €	641,84 €	250,00 €	50%	-391,84 €	-78,37%	-141,84 €	-28%
Fiscalidade para Empresas - Ação 2	4	125,00 €	500,00 €	-	54,53 €	54,53 €	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão de Turismo - Ação 3	4	187,50 €	750,00 €	2	57,72 €	115,43 €	375,00 €	230,86 €	375,00 €	50%	144,14 €	19,22%	519,14 €	69%
Total Cursos médios	25	116,00 €	2.900,00 €	17	56,62 €	962,46 €	1.680,00 €	2.567,72 €	720,00 €	25%	-887,72 €	-30,61%	-167,72 €	-6%
<b>Pós-Graduações</b>														
Marketing Digital - 3ª Edição	5	400,00 €	2.000,00 €	3	118,24 €	354,72 €	1.200,00 €	1.064,16 €	800,00 €	40%	135,84 €	6,79%	935,84 €	47%
Total Pós Graduações	5	400,00 €	2.000,00 €	3	118,24 €	354,72 €	1.200,00 €	1.064,16 €	800,00 €	40%	135,84 €	6,79%	935,84 €	47%
Total Cursos	30	163,33 €	4.900,00 €	20	65,86 €	1.317,18 €	2.880,00 €	3.631,88 €	1.520,00 €	31%	-751,88 €	-15,34%	768,12 €	16%

Figura 30: Desvios Google Adwords

## 5. Discussão e Conclusão

---

As tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e o estudo da questão principal que guiou este relatório, permitiram pôr em prática alguns dos conhecimentos académicos instruídos ao longo do curso na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e desenvolver o meu nível de competências nestas áreas, o que considero bastante gratificante. Foi possível apurar que um bom sistema de Controlo de Gestão pode ditar muito do seu funcionamento. Perante eventuais adversidades nos mercados e mesmo até nas empresas, será necessário o desenvolvimento um controlo cuidado com o intuito de prevenir e colmatar situações imprevistas.

No que diz respeito ao problema proposto para resolução (tal como descrito nos pontos 2.4, 2.5 e 4.1), este pode ser classificado como bastante desafiante. A possibilidade de analisar os dados e transmitir possíveis correções para a Associação foi sem dúvida uma tarefa estimulante. Para se chegar a estes resultados, a revisão de literatura foi uma etapa essencial, visto ter servido como base de suporte e explicação de todos os pontos revistos anteriormente, conduzindo também a aquisição de novos conhecimentos.

No caso específico da DDBS, esta já possuía um ficheiro de Controlo de Gestão, que, no entanto, teve de ser melhorado por estar incompleto e com ligações erradas (Anexo 3). Ao ser proposto, corrigido e completado com informações que fossem relevantes, um dos principais objetivos era tornar aquele ficheiro, inicialmente confuso, num instrumento de Controlo de Gestão, que permitisse: fácil preenchimento; fácil leitura; e fácil compreensão. No fundo, a reformulação do ficheiro “Custos e Ganhos” permitiu que esta ferramenta se tornasse num instrumento prático na utilização e que transmitisse, a qualquer momento e de forma exata, a situação da Associação. Este ficheiro poderá apoiar o processo de Controlo de Gestão, desde que seja preenchido atempadamente e corretamente. Para a DDBS poder controlar melhor os seus Rendimentos e Gastos, é aconselhado o uso deste ficheiro de controlo reformulado, pois nele é indicada uma posição desde o dia 1 de janeiro a 31 de dezembro. O ficheiro é um bom método de análise dos produtos da DDBS, ou seja, os cursos. Adicionalmente, este ficheiro pode ainda ajudar no estabelecimento de metas para os próximos anos.

Adicionalmente, a criação do novo modelo de orçamento que foi proposto para a Associação (descrito em 4.4.1) serviu principalmente como meio de controlo e análise dos investimentos em Marketing efetuados. Sendo também um meio útil para ser usado futuramente para novas aplicações e análises. Com este, a principal ideia era colocar a nu todas as informações referentes a Marketing dos cursos, chegando aos dados que se obtiveram. Recolhidos estes dados acerca dos cursos, e com a ligação do tema do relatório ao Marketing, outro foco presente neste trabalho seria calcular o ROI dos media sociais como demonstrado anteriormente. Depois disto e com o objetivo de comparação de dados foi necessária a recolha de mais informação de outro ano de atividade, para que se pudesse comparar os dois anos e também para se prosseguir para uma análise mais detalhada. Colocadas estas informações neste ficheiro, prosseguiu-se então para dois pontos essenciais que são, a criação de um novo orçamento e a análise de desvios. Este novo orçamento, veio dar resposta às questões iniciais. No final deste trabalho essa resposta pôde ser obtida, como demonstra a análise descrita no ponto anterior. Além disso, ainda conta com uma análise de vários desvios para que possam servir como ponto de referência para futuros investimentos ou mesmo um novo orçamento.

Deste modo, é ainda necessário frisar que este estudo veio acrescentar valor para a Associação. Através desta análise conseguimos transparecer a realidade dos investimentos efetuados em Marketing e ainda é apresentada uma sugestão de orçamento e desvios para que se possam fazer ajustes e com isso evitar custos desnecessários nesta área.

Por fim, serve este modelo para demonstrar que uma análise orçamental deve ser feita produto a produto, o mais detalhadamente possível e ainda analisado individualmente. Pelo trabalho efetuado verificamos que a Associação tem um orçamento, não sabendo qual a base de cálculo, muitas das vezes constante para grande parte dos cursos. Estes são montantes fixos, de valores de 300€ ou 1000€ que servem de limite orçamental. Verificados os desvios e os montantes gastos, sugere-se que estes mesmos valores sejam revistos de forma a ser obtido um orçamento mais claro e baseado em cada produto. O mesmo se verifica no orçamento de Marketing, este tem limites orçamentais de base mensal que não são transparentes. Para um bom Controlo Orçamental, a DDBS necessita de efetuar uma análise por produto, conseguindo assim dados mais detalhados, investimentos feitos à proporção e resultados melhores. Visto que a estratégia seguida atualmente não está a captar os resultados mínimos esperados, a Associação deve adotar

uma posição para inverter o ponto de situação. Com investimentos mais certos e estudados os resultados irão ser mais assertivos e proveitosos.

Deve-se ainda ressaltar que o método de recolha de dados para se obter o número de alunos proveniente de cada media social não é o mais fidedigno, visto que nos questionários existem sempre enviesamentos que condicionam a veracidade/realidade dos dados. Não existindo outra forma de recolha destes dados, até ao momento estes números são provenientes dos questionários. Futuramente e de forma a tornar esta questão o mais verdadeira possível, deveria ser implementado um sistema que transparecesse estes valores mais corretos, podendo assim também ser efetuado um orçamento tendo em base dados mesmo reais.

## Limitações do estudo e possíveis contribuições

---

Este estudo de caso numa Associação do setor dos serviços, mais concretamente formação, acrescenta de alguma forma conhecimento na área de Controlo Orçamental. De acordo com as pesquisas efetuadas para este relatório, verificou-se que a questão do Controlo Orçamental e a Gestão por Produto com ligação principalmente ao *Facebook* e *Google Adwords*, é um assunto não muito explorado e estudado. Por falta de fontes de informação talvez este tenha sido um assunto abordado um pouco superficialmente o que deixa em aberto possíveis melhorias para o futuro. Esta é uma questão interessante, não muito estudada e que com bases mais aprofundadas irá demonstrar resultados ainda mais específicos e igualmente mais concretos.

Segundo resultados encontrados durante pesquisas para este relatório, uma possível hipótese seria uma análise orçamental ABC, nomeadamente *Activity Based Costing*. Traduzindo resume-se a um orçamento que é efetuado, baseado nas atividades da Associação permitindo assim um cálculo mais concreto e aprimorado. Esta técnica segundo autores analisa mais afincadamente todas as atividades da Associação e baseado nelas consegue-se emitir um orçamento detalhado e cuidado que permite evitar certas falhas.



# Bibliografia

---

- Bagozzi, R. P., Rosa, J. A., Celly, K. S., & Coronel, F. (1998). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bhandari, R., Singer, M., & Scheer, H. Van Der. (2014). Using marketing analytics to drive superior growth, 6.
- Caiado, A. C. P. (2009). *Contabilidade analítica e de gestão* (5ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Cardos, I. R. (2014). New Trends in Budgeting. *SEA - Practical Application of Science*, II(2), 483–490. Retrieved from [http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS\\_4\\_56.pdf](http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_4_56.pdf)
- Carvalho, J. H. D. de. (2011). A Publicidade nas Redes Sociais e a Geração Y: A Emergência de Novas Formas de Comunicação Publicitária. *Revista Negócios Em Projeção*, 91–105.
- Costa, N. M. da. (2007, December). O Orçamento e a Avaliação do Desempenho. *Revista Da Câmara Dos Técnicos Oficiais de Contas*, 93, 46–50.
- Drucker, P. F. (1991). *Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. Livraria Pioneira Editora.
- Ertugan, A. (2017). Using statistical reasoning techniques to describe the relationship between Facebook advertising effectiveness and benefits gained. *Procedia Computer Science - ELSEVIER*, 120, 132–139. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.220>
- Farris, P., Hanssens, D., Lenskold, J., & Reibstein, D. (2015). Marketing return on investment: Seeking clarity for concept and measurement. *The Peer-Reviewed Journal*, 1(3), 267–282.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41–49.

<https://doi.org/10.1287/mksc.1120.0768>

- Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2007). *O Controlo de Gestão: Ao serviço da Estratégia e dos Gestores* (7ª Edição). Áreas Editora.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing* (15ª Edição). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12ª Edição). Pearson Prentice Hall.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à Gestão de Organizações*. Vida Económica.
- Maitre, P. (1986). *O Controlo de Gestão e a Sua Planificação*. Rés Editora.
- Mendes, A. B., Peixoto, B. R., Cascalho, J. M., Gomes, L. M., Funk, G. M., & Silva, R. S. da. (2011). *Ok, Computer: confluências na informática*. Influir.
- Nogueira, N. (2011). O que é o controlo de gestão ? Retrieved August 24, 2017, from <https://www.portal-gestao.com/artigos/6323-o-que-é-o-controlo-de-gestão.html>
- Nowak, W. A. (2004). Budgeting in an open system. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(spe), 95–105. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000400007>
- Phillips, J. J. (2012). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programns* (2ª Edição). New York: Butterworth Heinemann.
- Pillot, G. (1992). *O Controlo de Gestão em Schémacolor*. Lisboa: ecliPRISMA.
- Rogulenko, T., Ponomareva, S., Bodiaco, A., Mironenko, V., & Zelenov, V. (2016). Budgeting-based organization of internal control. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(11), 4104–4117. Retrieved from <http://www.ijese.net/makale/627>
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Rzemieniak, M. (2015). Measuring the Effectiveness of Online Advertising Campaigns in the Aspect of e-entrepreneurship. *Procedia Computer Science - EILSEVIER*, 65(Iccmit), 980–987. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.063>

- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 18.
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Torres, C. (2009). *A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. Novatec Editora.
- Trainini, M. M., & Torres, J. da S. (2015). Mídias Sociais como ferramentas de Estratégias de Marketing. *Revista Ciência e Conhecimento*, 9(2), 24–40.  
<https://doi.org/10.1590/1414-462X201400010012>
- Yin, R. k. (2001). *Case study research: design and methods* (2<sup>a</sup> Edição). Sage Publications.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Anexos

## Anexo I – Questionário Inicial



Bem-vindo ao Curso Pós Graduação Liderança e Gestão PME | 1ª edição.

Este inquérito destina-se apenas a fins estatísticos.  
A realização deste questionário é totalmente anónima.

**1. Como teve conhecimento do D. Dinis, Business School?**

- Facebook
- Google+
- Motores de Busca (Ex Google)
- Imprensa
- Amigo ou Familiar Colegas de trabalho
- Newsletter
- Outra: \_\_\_\_\_

**2. Como teve conhecimento do Curso Pós Graduação Liderança e Gestão PME | 1ª edição.**

- Facebook
- Google+
- Motores de Busca (Ex Google)
- Imprensa
- Amigo ou Colegas de trabalho
- Newsletter
- Outra: \_\_\_\_\_

**3. Qual a sua opinião sobre o site do D. Dinis, Business School?**

Indique apenas duas ou três características, positivas ou negativas, caso conheça o nosso site.

Figura 31: Questionário Inicial DDBS

**4. Quanto ao Curso Pós Graduação Liderança e Gestão PME | 1ª edição. Conseguiu encontrar online todas as informações que precisava antes da inscrição?**

- Consegui sem dificuldade
- Consegui com ajuda
- Tive que efetuar contacto por telefone ou email
- Tive dificuldades
- Não consegui encontrar a informação que pretendia

**5. Qual é a sua expectativa para o Curso Pós Graduação Liderança e Gestão PME | 1ª edição.**

**6. Qual a motivação que o(a) levou a inscrever-se no Curso Pós Graduação Liderança e Gestão PME | 1ª edição?**

	Discordo		Concordo Plenamente	
	1	2	3	4
Aquisição de conhecimentos e competências				
Aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências				
Especialização numa determinada área				
Melhoria do meu desempenho				
Cumprimento de horas de formação				
Resolução de Problemas				
Preparação para o futuro				
Progressão na carreira				
Realização pessoal				
Outros:				

Agradecemos a sua disponibilidade e desejamos um ótimo curso!

Estaremos sempre presentes para o ajudar em alguma eventualidade.

Figura 32: Questionário Inicial DDBS

Fonte: DDBS

## Anexo II – Análise dos Questionários

Curso:	1. Como teve conhecimento da D. Dinis Business School?									2. Como teve conhecimento do curso?								
Nº Questionário	Facebook	Motores de Busca	Imprensa	Amigo ou Familiar	Colegas de Trabalho	Newsletter	Outra	Qual?	Não Respondeu	Facebook	Motores de Busca	Imprensa	Amigo ou Familiar	Colegas de Trabalho	Newsletter	Outra	Qual?	Não Respondeu
1		1			1						1			1				
2	1									1								
3			1			1								1				
4			1									1						
5						1									1			
6		1									1							
7						1									1			
8						1									1			
Total Respostas	1	2	2	0	1	4	0	0	0	1	2	1	0	2	3	0	0	0
Percentagem	10%	20%	20%	0%	10%	40%	0%		0%	11%	22%	11%	0%	22%	33%	0%		0%

Figura 33: Análise de Questionários

Fonte: DDBS

Anexo III: Ficheiro antigo “Custos e Ganhos”

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
			Preço			Nº de	Preço Real	Média real	Média real preço	Janeiro		Fevereiro		Março	
			Duração Total	Precvisto p/ uni	Total Previsto	Alunos	Total	preço uni.	p/hora	Nº Horas	Valor	Nº Horas	Valor	Nº Horas	Valor
4		<b>CURSOS</b>													
5		<b>Cursos Médios</b>													
6		Gestão PME	75 h	€ 1.134,15	€ 13.650,45	12	€ 11.202,51	€ 933,54	€ 149,37	0	€ -	0	€ -	0	€ -
7		Planeamento Fiscal e Financeiro		€ -	€ -	0	€ 1.743,91	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
8		Controlo de Gestão		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
9		Mini MBA		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
10		Liderança e Gestão de Equipas	50 h	€ 609,76	€ 4.918,73	8	€ 5.811,64	€ 726,46	€ 116,23	0	€ -	0	€ -	0	€ -
11		Preparação Exame OCC	70 h	€ 400,00	€ 7.240,65	18	€ 7.281,30	€ 404,52	€ 104,02	44,5	€ 4.628,83	35,5	€ 3.692,66	0	€ -
12		Marketing e Brand Management	60 h	€ 609,76	€ 5.528,49	9	€ 5.002,06	€ 555,78	€ 83,37	0	€ -	0	€ -	0	€ -
13		Programa Agrobusiness		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
14		Fiscalidade para Empresas	40 h	€ 549,59	€ 2.788,60	5	€ 2.593,97	€ 518,79	€ 64,85	0	€ -	3	€ 194,55	21	€ 1.361,83
15		Gestão de Turismo	60 h	€ 778,05	€ 5.487,00	7	€ 5.223,42	€ 746,20	€ 87,06	6	€ 522,34	27	€ 2.350,54	17	€ 1.479,97
16															
17		Total Cursos médios	355 h	€ 4.081,31	€ 39.613,92	59	€ 38.858,82	#DIV/0!	#DIV/0!	50,5	#DIV/0!	65,5	#DIV/0!	38	#DIV/0!
18		<b>Pós-Graduações</b>													
19		Gestão de projetos		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
20		Liderança e Executive Coaching		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
21		Marketing Digital		€ -	€ -	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
22		Gestão Inovação e Tecnologia		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
23		Total Pós Graduações	0 h	€ -	€ -	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
24		<b>Apoio Gestão</b>													
25		Elaborar Candidaturas ao Portugal 2020	20 h	€ 200,00	€ 2.040,65	10	€ 2.406,50	€ 240,65	€ 120,33	0	€ -	0	€ -	0	€ -
26		Excel		€ -	€ -	0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
27		High Management Sales Performance	16 h	€ 160,00	€ 1.960,65	12	€ -	€ -	€ -	Total Cus	#VALOR!	Total Cus	#VALOR!	Total Cus	#VALOR!
28		Total Cursos Apoio à Gestão	36 h	€ 200,00	€ 2.040,65	10	€ 2.406,50	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

Figura 34: Ficheiro Antigo "Custos e Ganhos"

Fonte: DDDBS