

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**ACTIVIDADES DE MARKETING E ORIENTAÇÃO PARA O
MERCADO: EFEITOS AO NÍVEL ECONÓMICO-FINANCEIRO
NAS MICRO E PME DOS DISTRITOS DE VILA REAL E
BRAGANÇA**

RICARDO JORGE VIEIRA CORREIA

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia das Organizações
orientada pelo Professor Doutor Mário Sérgio Carvalho Teixeira

Vila Real, 2009

Esta dissertação original foi expressamente elaborada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia das Organizações, sendo apresentada na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Mário Sérgio Teixeira, orientador desta dissertação, pelos constantes ensinamentos, disponibilidade, capacidade de incentivo, apoio e amizade demonstrados ao longo deste trabalho.

Ao Professor Doutor João Rebelo, por toda a ajuda e recomendações prestadas.

Às associações empresariais NERVIR e NERBA, pelos dados gentilmente cedidos.

A todas as empresas que acederam amavelmente a colaborar neste trabalho, pois sem elas o mesmo não teria sido possível.

Aos meus colegas e amigos, pelo apoio e estímulo incondicional que sempre manifestaram ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais, Maria de Jesus e Manuel, em especial à minha mãe, pelo exemplo e princípios de vida que sempre me transmitiu.

À Susana, parte activa deste trabalho, pelo amor, dedicação e compreensão em todos os momentos.

ABREVIATURAS

PME – Pequenas e Médias Empresas

CAE – Classificação da Actividade Económica

AMA – American Marketing Association

CVP – Ciclo de Vida do Produto

ROI – Retorno do Investimento

ROA – Retorno Sobre os Activos

SWOT – Strenghts, Weakeness, Oportunities, Threaths (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

POC – Plano Oficial de Contabilidade

CP – Curto Prazo

MLP – Médio e Longo Prazo

MP – Matérias-primas

PVF – Produtos em Vias de Fabrico

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

FM – Fundo de Maneio

NFM – Necessidades de Fundo de Maneio

TL – Tesouraria Líquida

C'P – Capitais Próprios

DMLP – Dívidas de Médio e Longo Prazo

AC – Activo Circulante

ITL – Imobilizado Total Líquido

LG – Liquidez Geral

MQO – Método dos Mínimos Quadrados Ordiniais

RESUMO

O grau de orientação para o mercado do meio empresarial tem suscitado um grande interesse, ao longo dos últimos anos, ocupando um lugar de destaque ao nível da formulação da estratégia de marketing. A constante mutação e desenvolvimento do ambiente económico tem acentuado o interesse na investigação empírica neste domínio nos mais variados contextos. Com o intuito de colaborar com a importância deste tema, o presente estudo apresenta uma investigação sobre o marketing, a intensidade competitiva, a turbulência de mercado e o grau de orientação para o mercado como alguns dos factores condicionantes da performance económico-financeira das micro e pequenas e médias empresas dos distritos de Vila Real e de Bragança.

A primeira parte aborda de uma forma teórica os conceitos relacionados com esta temática e foi desenvolvida através de uma revisão bibliográfica onde se procuraram identificar e analisar as várias perspectivas existentes bem como as verificações empíricas mais relevantes.

A segunda parte foi desenvolvida em função do trabalho empírico que resultou da recolha de dados primários através de entrevistas a administradores das empresas contactadas. Através da investigação foi possível caracterizar o tecido empresarial da região, identificar os tipos de acções de marketing desenvolvidos pelas empresas constantes da amostra, analisar o grau de orientação para o mercado revelado pelos decisores e avaliar o impacto da aplicação destes instrumentos no desempenho económico-financeiro das empresas.

As conclusões mais relevantes desta investigação centram-se na verificação de que:

- O marketing é visto como um acessório que não tem merecido por parte das empresas uma atenção consubstanciada em acções efectivas que se possam considerar estratégicas;
- A intensidade competitiva e a turbulência de mercado influenciam a performance;
- O processo de geração de informação de mercado, tido como um dos preceitos de um comportamento orientado para o mercado, apresenta uma relação positiva com o desempenho económico-financeiro das empresas.

Palavras-chave: Marketing; Orientação para o mercado; Performance económico-financeira

ABSTRACT

The degree of market orientation of the business environment has attracted great interest over the past few years, occupying a prominent place in the formulation of the marketing strategy. The constantly changing and developing of the economic environment has heightened the interest in empirical research in this area in several contexts. In order to cooperate with the importance of this issue, we present an investigation into the marketing, competitive intensity, market turbulence and the degree of market orientation as some of the factors explaining the economic and financial performance of micro and small and medium-sized enterprises in the districts of Vila Real and Bragança.

The first part deals in a theoretical concepts related to this issue, and was developed through a literature review which sought to identify and analyze the various perspectives as well as the existing empirical findings more relevant.

The second part was developed on the basis of empirical work that resulted from the collection of primary data through interviews with managers of the companies. Through this research, it was possible to characterize the firms of this region, identify the types of marketing activities undertaken by the firms in the sample, analyze the degree of market orientation revealed by the decision and evaluate the impact of these instruments in the economic and financial performance companies.

The most relevant conclusions of this research are:

- The marketing is seen as an accessory that has not been given by the companies attention embodied into effective action that can be considered strategic;
- The competitive intensity and market turbulence influence the financial performance;
- The process of information generation market, considered one of the precepts of a market-oriented conduct, has a positive relationship with the economic and financial performance of companies.

Keywords: Marketing; market orientation; economical and financial performance

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1 Definição do problema	1
2 Enquadramento do problema	4
3 Metodologia	9
 PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	 11
 CAPÍTULO 1: MARKETING GERAL	 11
1.1 Evolução do conceito de marketing	11
1.2 A atitude de marketing	15
1.3 Cyber – marketing	19
1.4 Marketing e Gestão de Operações	22
1.5 Estratégia de valor e planeamento da estratégia de marketing	24
1.6 Formulação da estratégia de posicionamento de marketing	28
1.6.1 Seleccionar o público-alvo	31
1.6.2 A atenção aos concorrentes	32
1.7 A nova lógica do marketing	34
1.8 Marketing e modernismo	36
 CAPÍTULO 2: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	 38
2.1 Orientação para o marketing	38
2.2 Orientação para o mercado	39
2.3 Diferentes perspectivas da orientação para o mercado	48
2.3.1 Perspectiva comportamental	49
2.3.2 Perspectiva cultural	52
2.3.3 Perspectiva baseada nos sistemas	55
2.4 Performance organizacional	57
2.5 Relação entre excelência, orientação para o mercado e qualidade	59
2.6 As potencialidades da organização	60
2.7 O impulso para a orientação para o mercado	61
2.8 Barreiras ao crescimento de actividades orientadas para o mercado	65
2.9 Exemplos de estudos que abordam a relação da orientação para o mercado com a performance	68

CAPÍTULO 3: INFORMAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA	77
3.1 Performance financeira.....	77
3.2 Informação financeira	79
3.3 As demonstrações financeiras	80
3.3.1 O balanço	80
3.3.2 A demonstração dos resultados	83
3.3.3 A demonstração dos fluxos de caixa	84
3.4 Os ciclos financeiros da empresa	85
3.5 O Fundo de Maneio e a relação liquidez/exigibilidade	85
3.6 As necessidades em fundo de maneio	87
3.7 O balanço funcional	89
3.8 O conceito de cash-flow.....	92
3.9 Indicadores de apoio à análise e à gestão ou rácios.....	92
3.9.1 Utilidade e limitações dos rácios	93
3.9.2 Tipos de rácios.....	94
3.10 O Equilíbrio financeiro	96
 PARTE 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE DE MARKETING E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS MICRO E PME E O SEU IMPACTO AO NÍVEL ECONÓMICO-FINANCEIRO	 100
 CAPÍTULO 4: OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE APLICADAS NA INVESTIGAÇÃO.....	 100
4.1 Objectivos e questões da investigação	100
4.2 Objecto de estudo.....	101
4.3 Metodologia de recolha de dados	101
4.3.1 Desenho do questionário	102
4.3.2 Trabalho de campo, recolha e preparação de dados	106
4.3.3 Estratégia de análise de dados	107
 CAPÍTULO 5: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA	 109
5.1 Caracterização da amostra.....	109
5.2 Análise dos dados	122
5.2.1 Modelos de regressão linear	122
5.2.2 Dados	124
5.2.3 Resultados dos modelos de regressão	126

CONCLUSÕES FINAIS	131
1 Síntese conclusiva da investigação.....	132
2 Limitações desta investigação e sugestões para trabalhos futuros	138
 BIBLIOGRAFIA	 140
 ANEXOS.....	 152
 Anexo 1 – Questionário efectuado às empresas	153
Anexo 2 – Escala MARKOR de Orientação para o mercado.....	159
Anexo 3 – Listagem de estudos sobre a relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial	161
Anexo 4 – Formulário de rácios.....	163
Anexo 5 – Output SPSS da análise de variância entre a turbulência de mercado sentida e as acções para fazer face a essa turbulência	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de criação de valor	25
Figura 2 - Plano Estratégico de Marketing	26
Figura 3 - Implicações do planeamento de marketing sobre as áreas funcionais da empresa.....	28
Figura 4 - Os componentes chave para a formulação da estratégia de posicionamento de marketing	30
Figura 5 - Orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional....	40
Figura 6 - Modelo teórico de relação entre a orientação para o mercado e a performance.....	45
Figura 7 - Relação Orientação para o mercado - Desempenho.....	47
Figura 8 - Diferentes perspectivas da orientação para o mercado.....	48
Figura 9 - Antecedentes e consequências da orientação para mercado	50
Figura 10 - Modelo de gestão da orientação para o mercado	55
Figura 11 - A cadeia de produtividade em marketing	63
Figura 12 - Domínios das barreiras intra-organizacionais de acções orientadas para o mercado.....	66
Figura 13 - Balanço (perspectiva contabilística - jurídica).....	81
Figura 14 - Balanço (perspectiva financeira)	81
Figura 15 - Ciclo de exploração.....	85
Figura 16 - Fundo de Maneio Bruto.....	86
Figura 17 - Fundo de Maneio Líquido.....	86
Figura 18 - Fundo de Maneio (através da parte superior do balanço)	87
Figura 19 - Fundo de Maneio (através da parte inferior do balanço)	87
Figura 20 - Balanço Funcional e Ciclos Financeiros.....	89
Figura 21 - Balanço Funcional.....	90
Figura 22 - Estratégia de análise de dados	108

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da definição oficial de marketing pela AMA.....	13
Quadro 2 - O desenvolvimento do conceito de marketing	14
Quadro 3 - Ciclo de Vida do Produto.....	18
Quadro 4 - Os principais elementos do marketing-mix	30
Quadro 5 - Diferentes conceptualizações da orientação para o mercado.....	43
Quadro 6- Indicadores de abordagem à orientação para o mercado, segundo Narver e Slater	53
Quadro 7 - Relação entre os objectivos do estudo, os itens a analisar e as questões colocadas às empresas.....	106
Quadro 8 - Distribuição geográfica das empresas respondentes	110
Quadro 9 - Distribuição das empresas respondentes por sector de actividade	110
Quadro 10 - Ano de fundação das empresas respondentes.....	111
Quadro 11 - Número de trabalhadores a tempo inteiro	112
Quadro 12 – Número de trabalhadores a tempo parcial	112
Quadro 13 - Número de funcionários com curso médio ou superior	112
Quadro 14 - Número de comerciais a trabalhar para a empresa	112
Quadro 15 - Volume de negócios médio entre os exercícios de 2004 a 2007	113
Quadro 16 - Investimento total médio anual entre 2005 e 2007	113
Quadro 17 - Forma jurídica das empresas respondentes.....	114
Quadro 18 - Tipos de acções desenvolvidas para fazer face à intensidade competitiva e à turbulência de mercado	114
Quadro 19 - Itens de geração de informação de mercado.....	116
Quadro 20 - Itens de divulgação de informação de mercado	117
Quadro 21 - Itens de informação e decisão.....	119
Quadro 22 - Actividades de marketing desenvolvidas pelas empresas	119
Quadro 23 - Tipo de empresas contratadas para apoiar na promoção e divulgação dos produtos e serviços	120
Quadro 24 - Acções de promoção e divulgação dos produtos/serviços.....	120
Quadro 25 - Variáveis a utilizar nos modelos de regressão linear múltipla	123
Quadro 26 - Medidas de estatística descritiva das variáveis estudadas	125
Quadro 27 - Resultados das estimações de MQO, corrigidas de homocedasticidade, para as variáveis de performance	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento das vendas em 2007, comparativamente aos concorrentes	121
Gráfico 2 - Percentagem das vendas gerada em 2007 por novos produtos e serviços, comparativamente aos concorrentes.....	121
Gráfico 3 - Crescimento dos lucros em 2007, comparativamente aos concorrentes..	121
Gráfico 4 - Desempenho global da empresa em 2007, comparativamente aos concorrentes	122

INTRODUÇÃO

1 Definição do problema

As micro e pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, vivem, em grande número, situações gravíssimas do ponto de vista económico e financeiro, situação que se agravou nos últimos anos.

Esta situação tem a ver, por um lado, com a recessão económica de Portugal e dos países da União Europeia, e por outro, com várias razões das políticas macroeconómicas portuguesas que não tiveram em consideração, até ao momento, o conjunto do nosso universo empresarial. Por outro lado, as políticas fiscais e o acesso aos créditos bancários, bem como outros apoios, têm discriminado pela negativa as nossas empresas, provocando enormes dificuldades à nossa competitividade, comparativamente a outros países, como é o caso da Espanha, onde o Estado lhes propicia um melhor índice concorrencial através de benefícios fiscais e créditos bancários acessíveis ao investimento, ao desenvolvimento e à estabilidade.

A saída da crise económica que as empresas atravessam poderá, em grande medida, depender do evoluir da conjuntura internacional e de uma alteração de políticas nacionais que discriminem, pela positiva, estas empresas. Terá que se ter em conta a realidade do nosso tecido empresarial e produtivo, fazendo a arrumação entre micro e pequenas e médias empresas, com o objectivo de definir políticas em conformidade com as necessidades.

A falta de medidas adequadas para a renovação e utilização de meios de produção necessários ao desenvolvimento das actividades, bem como para uma formação adequada e contínua dos respectivos trabalhadores, tem reflexos negativos na produtividade.

As dificuldades que caracterizam o momento actual, com contornos internos e internacionais, provocam constrangimentos económicos e financeiros às empresas, particularmente às micro empresas e às PME. Todavia, não poderão ser impeditivos nem da implementação das reformas estruturais que o país carece nem inibir os empresários de investir e implementar as estratégias e as orientações empresariais que se impõem.

As micro empresas e PME, as quais constituem a espinha dorsal da nossa economia, serão necessária e obrigatoriamente decisivas para esta recuperação. Mais do que esperar pela retoma para fazerem os seus investimentos, as empresas deverão adoptar uma atitude pró-activa perante os seus mercados pertinentes. É nos momentos de crise, como o que temos vivido nos últimos anos, que as empresas necessitam de ter visão estratégica para saber antecipar o futuro. É também nestes momentos que se forjam as vantagens competitivas duradouras.

No entanto, a flexibilidade produtiva e organizacional que as caracteriza permite-lhes de forma mais célere do que as grandes empresas acelerar decisões de investimento, efectuar as mudanças que se impõem e introduzir as inovações que a complexidade e elevada concorrência dos mercados exigem.

Sem dúvida que as micro empresas e PME configuram não só um enorme potencial em termos de inovação, de criação de riqueza e de afirmação competitiva da nossa economia, como terão de ser um elemento incontornável das mudanças que o nosso país carece.

As micro empresas e PME, pelo peso que têm na economia, são os principais agentes da mudança e os intérpretes de uma cultura de empreendedorismo permanente.

Por tudo isto achamos ser da maior pertinência o estudo de fórmulas de combate a este pessimismo reinante que está associado à conjuntura económica vigente.

Uma dessas fórmulas é o estudo da actividade comercial da empresa através da óptica do marketing e da orientação para o mercado. De facto, os consumidores, por sua livre iniciativa, não comprarão, normalmente, uma quantidade suficiente dos produtos e serviços das empresas. É, neste caso, imprescindível um grande esforço de marketing de forma a criar condições que levem os consumidores a adquirirem tais produtos e serviços. Nessa perspectiva, este trabalho de investigação procurará analisar as estratégias de marketing adoptadas pelas micro e pequenas e médias empresas da região de Trás-os-Montes (entenda-se aqui os distritos de Vila Real e de Bragança), e o grau de orientação para o mercado revelada pelos seus empresários e gestores, bem como o seu impacto aos níveis económico e financeiro. Os objectivos primordiais serão, para além de obter esse conhecimento, avaliar o grau de aproveitamento e de maximização que as empresas fazem dos seus recursos com o intuito de atingir os objectivos a que se propõem.

Outro aspecto que procuraremos analisar tem a ver com a relação estabelecida entre as empresas e as novas tecnologias, nomeadamente o uso da Internet como objecto

de vantagem competitiva. Esta, sendo uma infra-estrutura digital, poderá potencialmente eliminar à partida obstáculos regionais ou temporais e constituir-se como uma das principais infra-estruturas para a promoção nacional e internacional dos produtos e serviços prestados pelas empresas.

Desta forma, conceitos como “operação de sistemas electrónicos integrados de compras, facturação, vendas e marketing” terão, obrigatoriamente, nos dias de hoje, de fazer parte do léxico quotidiano das empresas.

Em suma, o problema geral a estudar consiste em estarmos perante um conjunto de empresas que enfrentou e ainda enfrenta uma crise para a qual os instrumentos de marketing possibilitam o seu ultrapassar, ou pelo menos atenuar.

Como problema de investigação, importa perceber como é que o estágio de evolução das micro empresas e PME em termos de orientação e de actuação no mercado e de utilização de instrumentos de marketing influi no seu desempenho.

Como objectivos específicos deste trabalho, indicam-se nesta fase os seguintes:

- Identificar as estratégias e acções de marketing utilizadas pelas micro empresas e PME da região em estudo;
- Analisar o grau de orientação para o mercado revelado pelos decisores das micro empresas e PME estudadas;
- Identificar os níveis de intensidade competitiva e de turbulência de mercado sentidos e o tipo de acções desenvolvidas para lhe dar resposta;
- Avaliar o impacto da aplicação desses instrumentos de marketing no desempenho económico-financeiro das mesmas;
- Recomendar acções futuras para as empresas estudadas.

2 Enquadramento do problema

Costuma definir-se o marketing como o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rentibilidade. No entanto, pensamos que esta poderá ser uma definição restritiva do conceito, dado que qualquer empresa procurará fazê-lo, ainda que seja de forma inconsciente. Estará então a fazer marketing mesmo sem se aperceber desse facto. O que verdadeiramente existiu e se verificou nos últimos anos é que, perante uma série de alterações (económicas, tecnológicas, científicas, demográficas, etc.), a atitude dos empresários se alterou drasticamente face à nova realidade.

Até ao final do séc. XIX, a intenção era meramente produzir. Tudo o resto era acessório, dado que nem se colocava a hipótese de não vender. No entanto, tudo se modificou a partir do início do século XX em que a venda passou a ter um lugar de grande destaque para a vida das empresas, tornando-se uma fonte de preocupação permanente para os seus responsáveis.

Inicialmente, o marketing não era muito mais do que o trabalho dos vendedores, distribuição e facturação. Actualmente, a preocupação deve assentar no facto de aferirmos se existe capacidade para escoar a produção, o que só será possível através de uma cuidada análise das necessidades de mercado no intuito de decidir como produzir e qual o preço a praticar. Estabelece-se, por um lado, uma visão estratégica, ou seja, o que precede a produção e a venda, e por outro lado, uma visão operacional, onde cabem as acções posteriores à produção.

Neste sentido, o que aconteceu é que o marketing se expandiu e até, em certos casos, se autonomizou de tal forma que tomou um papel cada vez mais crescente na essência da empresa, sem o qual esta poderá mesmo sentir graves problemas que condicionarão o seu desempenho.

O campo de aplicação do marketing foi sendo continuamente alargado a todos os sectores de actividade, o que faz dele um instrumento de abrangência e transversalidade ilimitada e adequável às realidades mais díspares.

A partir do final dos anos 70, assiste-se nos diversos países da Europa a uma expansão das micro, pequenas e médias empresas, praticamente com expressão em todos os sectores de actividade. Inaugurava-se então uma nova época nos processos

produtivos, nas formas organizativas e nas relações mercantis que, a partir de então, iriam condicionar o quadro evolutivo das actividades económicas.

Na generalidade dos países da União Europeia, a expressão destas unidades produtivas atingiu valores dificilmente imagináveis na primeira metade do século XX, na época da forte concentração capitalista e da criação dos grandes grupos empresariais, durante a qual a dimensão e as economias de escala geravam ganhos acrescidos na organização da economia, facto que também se verificou em Portugal.

A origem e a expansão actual das micro-empresas e das pequenas e médias empresas está ligada basicamente a dois factores: o primeiro refere-se à evolução do padrão de consumo da população, a qual é crescentemente solicitada a adquirir novos bens e a recorrer cada vez com maior frequência a serviços mercantis; o segundo, baseia-se na natural desagregação das grandes empresas, a partir das quais se externalizaram muitas das suas antigas actividades e funções.

A óptica de marketing defende que a chave para atingir os objectivos da organização consiste em:

- Identificar as necessidades e preferências dos mercados-alvo;
- Satisfazer essas necessidades melhor do que a concorrência.

Para que os objectivos da empresa sejam atingidos, de uma forma continuada, é preciso:

- Identificar e seleccionar os conjuntos homogéneos de consumidores que constituirão os seus mercados-alvo e conhecê-los quantitativa e qualitativamente;
- Inventariar as suas necessidades, preferências e exigências; ter presente que elas estão em permanente evolução, o que determina a necessidade de um acompanhamento contínuo e cuidadoso;
- Planear e executar a concepção de produtos e serviços capazes de ir ao encontro da satisfação das necessidades inventariadas e que o grau de satisfação obtido, de acordo com as exigências do mercado-alvo, seja superior ao conseguido pelos produtos concorrentes, a fim de permitir que o relacionamento entre a organização e os seus clientes seja duradouro - a única forma de justificar a continuação da existência, com sucesso, da empresa.

Consequentemente, esta filosofia de gestão implica, em simultâneo, um conhecimento profundo das forças que integram o micro contexto (ou específico, ou meio envolvente restrito, conforme os autores) da empresa, tais como os concorrentes actuais, potenciais (ou futuros) e dos produtos substitutos, por um lado, e fornecedores e clientes, por outro, das influências e principais tendências de evolução do macro contexto (ou global, ou meio envolvente alargado), onde se incluem as dimensões demográficas, políticas, tecnológicas, económicas, culturais, sociais, etc.

Nesta nova óptica, o marketing, segundo Lendrevie *et al* (1996) “torna-se na função principal da empresa, a qual, mais do que qualquer outra, condiciona a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento”.

Numa empresa em que a gestão pela óptica de marketing esteja perfeitamente implantada e praticada, as funções desempenhadas pelo departamento de marketing, serão, principalmente, as seguintes:

- Planeamento/ Controle Comercial;
- Estudos de Mercado;
- Vendas/Distribuição;
- Promoção/Publicidade;
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços;
- Definição de preços.

A organização funcional, assim apresentada, corresponde a um estágio avançado da implantação do marketing numa organização. Constituindo uma solução ideal e, portanto, desejável, ela não corresponde, infelizmente, à situação existente na maior parte das empresas portuguesas, e muito especialmente nas micro empresas e PME transmontanas (o segmento a estudar neste trabalho) onde acabamos por encontrar uma diversidade de situações representativas das diferentes fases de implantação do departamento de marketing nas organizações. Como exemplos práticos, pode-se enumerar a existência exclusiva dum departamento de vendas conhecido como o departamento comercial, um departamento de vendas com uma área de marketing subordinada ou um departamento de marketing autónomo (sem controle sobre as vendas, mas já não subordinado a esse departamento) ou até a inexistência de qualquer departamento específico, sendo as funções associadas ao marketing desempenhadas pelo empresário/gestor/gerente ou por colaboradores de outras áreas.

Apresentam-se de seguida alguns factores de enquadramento das micro e pequenas e médias empresas.

Informação. Na verdade as pequenas e médias empresas têm de mergulhar em redes de informação de forma a afirmarem as suas potencialidades, a detectarem novas oportunidades de negócio, a captarem inovações através da transferência de novas ideias, processos ou iniciativas, a suscitarem necessidades que elas próprias podem resolver de uma forma satisfatória. A aposta na informação e no marketing é decisiva. É neste quadro que deverá haver uma grande abertura para encontrar apoios para as acções de informação e de extensão empresarial. Nelas deverá estar incluída uma boa política editorial e o acesso a adequadas redes de informação.

Cooperação. A diminuição da dimensão das empresas e, consequentemente, a maior identificação do seu objecto social e das suas possibilidades, obriga a que seja reforçado a cooperação com outras empresas que desenvolvam actividades afins ou complementares. Só desta forma será possível satisfazer globalmente solicitações interessantes, dificilmente asseguradas apenas por uma empresa, mas eficazmente solucionada por uma rede de empresas que de uma forma cúmplice e estratégica mantenham laços estreitos de cooperação. A eventual fragilidade associada à dimensão pode ser ultrapassada pela cooperação estratégica entre empresas.

Inovação. Este aspecto, decisivo na procura sistemática da melhoria do serviço e da afirmação da diferença, tem de estar presente na generalidade das iniciativas destas empresas. As pequenas empresas poderão ter dificuldade no desenvolvimento de alguns aspectos da inovação, nomeadamente no que se refere à inovação do produto, mas podem ter papéis decisivos em matéria de inovação de processos, de organização ou mesmo de distribuição. A inovação ligada a novos produtos ou mesmo a novos sectores obriga a contactos próximos com instituições de investigação, nomeadamente com as Universidades, garantindo programas de investigação e beneficiando dos resultados dessas acções. São iniciativas que não deverão ser estranhas às próprias empresas, mas que podem exigir esforços adicionais, embora suscitem resultados potenciais bastante mais interessantes.

Apoio financeiro. É neste domínio que se enquadram os sistemas de incentivos que na verdade são decisivos para a criação desta malha produtiva. A função de promoção de actividades, para além do objectivo principal, do modelo organizativo e da inovação a ele associada, passa igualmente pela mobilização de recursos financeiros. A definição destes sistemas de incentivo, com características ajustadas à problemática

regional, às prioridades sectoriais, ao fomento do emprego e, eventualmente, dirigido a determinado grupo etário revela-se decisivo.

Acompanhamento. Trata-se de um domínio para o qual não tem sido dedicado grande atenção e que merece ser desenvolvido. A lógica dos incentivos com origem nos fundos comunitários e decorrentes de programas dos diversos QCA (Quadros Comunitários de Apoio), tem, muitas vezes, levado a que os organismos que fazem a respectiva gestão se interessem mais pela celeridade na execução financeira desses fundos do que pelo impacte de desenvolvimento que esses incentivos geram. O acompanhamento torna-se, então, fundamental, permitindo a identificação dos principais bloqueios e a elaboração conjunta de propostas de reenquadramento.

3 Metodologia

Os objectivos propostos para o estudo a efectuar condicionam as metodologias a utilizar de uma forma indeclinável, levando à adopção de uma metodologia que enfatize estudos quantitativos e necessariamente amostras que possam agregar os princípios de inferência estatística e da aleatoriedade.

Poderá identificar-se de certo modo a informação necessária a um estudo deste tipo, nomeadamente o que as empresas fazem neste momento nos seguintes níveis:

- Despesas com o marketing;
- Conhecimento do mercado revelado pelos empresários;
- Estratégias de marketing (segmentação/mercado alvo, posicionamento, diferenciação, etc.);
- Marketing-mix, ou seja, as decisões fundamentais tomadas neste âmbito no que respeita a variáveis de acção como por exemplo, as políticas de produto, de preços, força de vendas, distribuição, promoção, comunicação, etc.;
- Grau de orientação para o mercado.

A recolha de informação será estruturada por entrevistas pessoais com responsáveis das empresas que constituirão a amostra, extraída a partir do universo a estudar, o qual compreende as micro empresas e PME sediadas na região já referenciada.

A totalidade das empresas a ser alvo de estudo, não será, no entanto, definida de uma forma rígida à partida já que não se pretende que a amostra seja estatisticamente representativa do universo, mas que se ajuste antes à necessidade de cobertura de situações diversificadas de forma a nos permitir atingir os objectivos propostos para este estudo. De facto, o processo de construção do conhecimento científico será valorizado, pela existência de uma relação dialéctica entre a teoria e a realidade observada que gere um fluxo bidireccional e dinâmico de ajustamento entre a proposta inicial e o processo de recolha de informação.

A amostra sobre a qual incidirá o estudo foi definida em função da dimensão das empresas, considerando as micro e pequenas e médias empresas, utilizando como critério o número de trabalhadores a tempo inteiro (até 250 trabalhadores), sendo neste caso, uma amostra de conveniência.

Para a recolha dos dados empíricos, recorrer-se-á também a outro tipo de dados que terão um papel de relevância porquanto constituem um vasto e poderoso instrumento de informação. Estes dados serão maioritariamente constituídos por:

- Artigos e publicações académicas e científicas, permitindo a elaboração de quadros conceptuais, a valorização teórica do estudo e o confronto de diversos autores e percepções;
- Estudos Regionais, que possibilitam a análise dos principais indicadores, trajectórias, características e particularidades empresariais da região;
- Documentos internos das organizações, nomeadamente informações económico-financeiras, no sentido de facultar a presença de perspectivas particulares, visões e linhas de rumo e orientação das várias organizações;
- Entrevistas pessoais com apoio de questionário estruturado a uma amostra de empresários e gestores de topo de micro empresas e PME situadas nas regiões objecto de estudo;
- Sempre que possível, através de entrevistas publicadas, conferências e seminários, dado que pensamos que facilitam o acesso a centros de discussão privilegiados e a opiniões eventualmente não recolhidas nas entrevistas pessoais.

PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: MARKETING GERAL

1.1 Evolução do conceito de marketing

A evolução do conceito do marketing pode ser seguida pelos trabalhos de vários investigadores, dos quais podemos salientar Drucker (1954), McKitterick (1957), Felton (1959) e Keith (1960). Este conceito é visto basicamente como uma filosofia de negócio que coloca o cliente no centro das actividades organizacionais, e isso foi resultado de mudanças na dinâmica económico-social que fizeram com que os profissionais e académicos de marketing tivessem que propor novas técnicas e abordagens para lidar com ambientes competitivos e em constante evolução. Diversos autores sustentam que se trata de uma cultura organizacional em que o cliente é o foco central. Deshpande e Webster (1989) definem precisamente o conceito de marketing como “uma cultura organizacional distinta... que põe o cliente no centro estratégico e operacional da empresa”.

Drucker (1954) afirma que o marketing é a visão de todo o negócio visto do ponto de vista do cliente. Por isso, o propósito empresarial deve ser criar clientes satisfeitos.

Felton (1959) define o conceito de marketing como um estado de espírito da empresa que insiste na integração e coordenação de todas as funções de marketing que se fundem com todas as outras funções corporativas, pelo princípio básico de produzir o máximo retorno no longo prazo.

Levitt (1960) defendeu a ideia de que os gestores não deveriam pensar a indústria como um processo de fabricação de produtos, mas sim como um processo de satisfação de clientes.

Muitos estudiosos de marketing acreditam que o mesmo apareceu na viragem para o século XX; contudo, o marketing nem sempre foi encarado como um centro de estudo numa perspectiva de gestão, podendo afirmar-se que o seu verdadeiro reconhecimento como disciplina de gestão em vez de uma actividade económica, apenas se verificou a partir dos anos 50 (Wilkie e Moore, 2003). O período pós-Segunda Guerra Mundial ofereceu enormes oportunidades de mercado e a prática da segmentação do mercado ganhou desta forma uma aceitação generalizada.

Várias disciplinas de marketing têm aparecido ao longo das últimas décadas. Entre elas podem ser citadas o Marketing Social, Marketing Industrial, Marketing Internacional ou Global, e mais recentemente o Marketing de Serviços, Marketing Verde, Marketing Pessoal, Marketing Interno e Marketing de Relacionamento ou Marketing Directo. É a partir do Marketing Directo que se tem um novo enfoque do pensamento e das acções do marketing actual. Stone e Wyman (1992) englobam a filosofia do marketing de relacionamento dirigido como uma das aplicações do marketing directo tendo em vista a fidelização dos clientes. David Shepard Associates (1993) expõe o marketing de base de dados (“database marketing”) como o novo marketing directo que está a ser denominado por diversos autores com terminologias semelhantes, tais como: maximarketing, multimarketing, marketing relacional ou marketing one-to-one. Assim sendo, somente agora, com a ajuda da análise estatística e do computador, as promessas do marketing one-to-one, podem tornar-se uma realidade. A proposta do marketing de base de dados inclui o armazenamento, acesso, manipulação e análise de dados dos clientes, sempre com o objectivo de que se possam criar condições propícias para um estabelecimento posterior das estratégias capazes de manter um constante relacionamento com os consumidores.

Para Kotler (1995) este novo marketing tem como objectivo principal proporcionar o melhor pacote de valor para o cliente individualizado, tendo como fundamento o marketing de base de dados. Acredita-se que estamos a conviver com a ultra-segmentação do mercado, vislumbrando o marketing one-to-one, envolvendo completamente o cliente em todas as etapas do processo da compra (antes, durante e depois). Pela sua visão, as estratégias de marketing quanto à liderança de custos, diferenciação ou segmentação, tendem a mudar para a liderança de produto, excelência em operação e envolvimento do cliente.

Quanto ao marketing estratégico, Hamel e Prahalad (1995) mudam o foco da estratégia para a criação de mercados futuros. Acreditam que o futuro não seja uma simples extrapolação do passado, que competiremos não pela participação de mercado, mas pela participação nas oportunidades. A competição far-se-á entre empresas e não entre produtos. A empresa deve criar o seu futuro, nem que para isso tenha que abandonar o seu passado.

Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994) aprofundam a questão da comunicação integrada de marketing.

O pensamento de marketing tem tido como base, nos últimos anos, a Internet e a interactividade entre os vendedores e os compradores. Para Peppers e Rogers (1994), o marketing one-to-one é resultado da mudança de enfoque do marketing de massa para o atendimento de cada cliente como um indivíduo, à maneira dos primórdios do comércio, só que desta feita auxiliado pelas tecnologias da informática e da comunicação, mudando completamente a relação entre a empresa e os seus consumidores, e criando novas oportunidades de negócios. Ao associar as transacções de cada cliente busca-se o valor, procurando fornecer a cada um a maior quantidade possível de produtos ao longo da sua vida. Esta nova visão tem como fundamento o diálogo e o feedback do cliente, procurando lidar não somente com a qualidade do produto, mas também com a qualidade do relacionamento, através de uma forma colaborativa.

A formalização e divulgação dos princípios e ferramentas de marketing levaram ao aparecimento de novos profissionais na área, reforçando a sua necessidade no mercado. Além disso, a extrema generalização do vocabulário de marketing mostram a onnipresença das ideias de marketing na nossa sociedade, levando a que a própria forma como se olha para este conceito se tenha alterado ao longo do tempo. No quadro 1 mostra-se a evolução temporal da definição oficial de marketing pela American Marketing Association (AMA):

Quadro 1 - Evolução da definição oficial de marketing pela AMA

Definição oficial da AMA	Foco da definição
Marketing é a performance das actividades de negócio que direccionam o fluxo de mercadorias e serviços dos produtores para os consumidores. (1935)	1. Função gerencial de coordenação e gestão da procura e da oferta; 2. Produção de mercadorias e serviços; 3. O marketing é uma actividade de negócio.
Marketing é o processo de planear e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, produtos ou serviços, para criar intercâmbios que satisfaçam os indivíduos e as organizações. (1985)	1. O marketing é uma função gerencial; 2. O propósito do marketing é uma objectiva satisfação; 3. O marketing é, ao mesmo tempo, uma função individual e organizacional.
O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos de criação, comunicação e entrega de valor para os clientes e para a gestão dos relacionamentos com os clientes de uma forma benéfica para a organização e os seus stakeholders. (2004)	1. O marketing é uma função organizacional e não uma função individual; 2. O objectivo do marketing é a criação de valor; 3. A importância da gestão relacional com todos os stakeholders.

Fonte: Dobni (2004)

No quadro 2 podemos observar de uma forma simplificada a evolução temporal do conceito de marketing em termos de foco de atenção ao mercado, os meios de actuação no mesmo e os fins a atingir.

Quadro 2 - O desenvolvimento do conceito de marketing

CONCEITO	FOCO	MEIO	FIM
Velho	Produto/Serviço: melhoria do produto (fazer o "melhor") baseado no valor interno	Vendas: persuadir o consumidor a trocar o seu dinheiro por um produto da empresa	Benefícios via vendas: os beneficiários são principalmente internos, proprietários e alguns empregados
Novo (década de 60)	Consumidores: satisfazendo as necessidades do consumidor com o seu produto	Marketing integrado: incluindo o composto de marketing total - produto, preço, promoção e canais de distribuição	Benefícios via satisfação do consumidor: os beneficiários são principalmente internos, proprietários e alguns empregados
Estratégico (década de 80)	Ambiente: conhecimento não suficiente do consumidor. Os empresários devem conhecer o contexto total no qual o consumidor existe - económico, social e as forças políticas	Gerência estratégica: marketing integrado com outras funções gerenciais. O benefício é um meio para o fim, não o fim em si próprio	Benefícios: definição da ampliação dos benefícios para incluir toda a sociedade - qualquer componente da sociedade que é afectado pelas actividades da empresa
Interactivo (década de 90)	Ambiente do consumidor: conhecer a interactividade do meio do ambiente do consumidor não é um ideal sublime. O foco volta atrás na ordem para fazer o produto "à mão"	Participação: o marketer tem que ser um participante. O conceito de benefício do beneficiário volta a ser um fim para ser um meio ao longo do benefício	Benefício mútuo: a afinidade aperfeiçoada entre o marketer e o consumidor faz-se principalmente nos fins, levando a melhorar as produtividades para ambos e transacções futuras. A ampliação social permanece válida como fim.

Fonte: Granered (1996)

1.2 A atitude de marketing

Segundo Brito (1998) pode afirmar-se que o marketing procura dar resposta a três aspectos cruciais da vida das empresas. Em primeiro lugar, identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios. Depois, ajudar no desenvolvimento desses mesmos negócios, não apenas ao nível da concepção dos produtos/serviços, mas também ao nível do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados. Por último, deverá contribuir para uma correcta e eficaz acção de promoção e comunicação. O primeiro cuidado a realçar na prossecução de uma estratégia de marketing passa pela fundamentação da tomada de decisão no conhecimento dos mercados em que nos movimentamos.

Kotler (2000) aponta como um dos motivos primordiais para se estudar marketing o facto de que o mesmo se afigura responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento económico das empresas e da sociedade, isto porque estimula a pesquisa e o desenvolvimento de ideias inovadoras, tendo como resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços.

A atitude de marketing caracteriza-se pela preocupação em conhecer o público, para melhor se lhe adaptar e para agir da forma mais eficaz.

Lendrevie *et al* (1996) defendem que se deve conhecer o público-alvo graças a técnicas como os estudos de mercado, tendo determinados cuidados como sendo, por exemplo, não ir contra os seus hábitos, procurar ir de encontro às suas necessidades e preferências, ou seja, falar a mesma língua do cliente. No entanto, é de realçar que não é este o objectivo último da empresa. Apresenta-se aqui o efeito de influência do público-alvo como o acto de procurar modificar a atitude do cliente em função daquilo que são os objectivos da empresa. Obviamente que esta é uma situação que só será possível com um estudo mais ou menos aprofundado das características e da mentalidade daqueles que se pretende influenciar.

Desta forma, podemos compreender a influência ao nível da tomada de decisões no interior da organização. De facto, quando pretendemos determinar o que produzir será sensato questionarmos, não aquilo que gostaríamos de produzir mas sim aquilo que o consumidor querará comprar. Quando pretendemos determinar o preço de um qualquer produto deveremos estimar aquilo que o consumidor estará disposto a desembolsar pelo mesmo em detrimento dos custos de produção, os quais serão importantes mas que decerto poderão ser moldados através de alternativas no processo produtivo.

Em termos de potenciais políticas publicitárias, a imagem que levaria o consumidor a interessar-se pelo produto será provavelmente uma das prioridades no estudo do assunto.

O pressuposto mais lógico, se quisermos abordar a questão de uma forma materialmente eficaz, será que a atitude de marketing estará consubstanciada na tomada de decisões em função dos consumidores e não apenas do produtor ou da empresa. O facto é que, pegando numa expressão popular, em mercados altamente competitivos, as empresas necessitam mais do cliente do que o contrário. A empresa não vive sem clientes; já o cliente terá várias alternativas ao produto/serviço no caso de não estar devidamente satisfeito. Por outras palavras, é essencial um esforço permanente de adaptação ao consumidor e não esperar que o contrário aconteça.

Lendrevie *et al* (1996) explicitam ainda os comportamentos que caracterizam a atitude de marketing:

- Evitar a miopia de marketing: ver para além do produto;
- Manter-se próximo, intelectualmente, mas também fisicamente, da sua clientela;
- Basear as decisões em factos e não apenas em opiniões;
- Manter o espírito crítico, de síntese e de antecipação;
- Vigiar constantemente a concorrência;
- Ousar, dentro de riscos calculados;
- Ser constante.

Para Brito (1998) é amplamente necessário que as empresas assumam uma postura activa no mercado. Com isto pretende-se realçar o facto da falta de dinâmica empresarial ser um entrave à competitividade. No entanto, começa a tornar-se cada vez mais claro que não basta as empresas terem capacidade para agir - mais do que isso, é fundamental que saibam interagir (Cram, 1994; Wilson, 1994); essa interacção pressupõe desde logo uma capacidade para “dialogar” com o mercado e, consequentemente, para o “ouvir”, exigindo a utilização de adequados sistemas de pesquisa.

Petrison e Wang (1993) e Anton (1996) evidenciam como a existência de bases de dados sofisticadas são fundamentais para que, neste campo, as empresas consigam monitorar o comportamento individual de cada cliente. Por outro lado, interagir

representa uma mudança crucial na vida das empresas, pois significa que não basta gerir recursos mas que é preciso saber gerir relacionamentos (Brito, 1993).

Com a crescente competição no mercado, quer nacional quer internacionalmente, consubstanciada no crescimento da procura e na existência de mais consumidores, rápido avanço na tecnologia e permanentes mudanças em termos políticos e legislativos, o ambiente de marketing mudou drasticamente na última década tornando-se também mais turbulento.

A estratégia de marketing providencia conceitos e processos que permitem uma vantagem competitiva que se traduz numa mais-valia para os consumidores.

Para lidar com os desafios correntes, deve-se não só ter mais e distintas estratégias como também devem ser efectivamente implementadas (Cravens, 2000).

O conhecimento intensivo do mercado (bom conhecimento dos consumidores, concorrentes e da envolvente contextual e transaccional) é uma das chaves para a eficiência.

Dodgson (1989) identifica seis factores fulcrais para a competitividade:

- Esforço de marketing;
- Qualidade do produto;
- Investigação e desenvolvimento;
- Inovação;
- Qualidade do serviço;
- Disponibilidade do produto.

Segundo Zairi (1994), incluem-se também a “voz” do consumidor de acordo com a actual e futura procura, e a “voz” do processo produtivo, no sentido de se estabelecer uma capacidade organizacional para conseguir fazer face ao nível de procura.

No contexto de mudanças nas expectativas e tendências do consumidor, descontinuidades tecnológicas e aumento das incertezas ambientais, os empresários sentirão cada vez mais dificuldades, mas ao mesmo tempo um grande desafio para fazer a melhor escolha no que respeita à estratégia e estabelecer as suas prioridades no sentido de melhor direccionar todas as suas forças para as diferentes funções com os melhores níveis de eficiência.

Bettis e Hitt (1995) afirmam que os empresários devem criar novas ferramentas, novos conceitos, uma nova organização e novas formas de reacção para fazer face ao turbulento e caótico ambiente em que os mesmos operam.

Um estudo da Delloitte Touch Tohmatsu's (1994), relativo à indústria australiana, revela que a preocupação com o serviço prestado e a sua qualidade é vista como um dos factores críticos de sucesso no futuro imediato.

Gilbert e Strabel (1988) sugerem que diferentes empresas oferecem diferentes oportunidades e, como resultado, as estratégias de sucesso diferem de empresa para empresa.

A importância das diferentes funções organizacionais está ligada aos vários estádios do ciclo de vida do produto (CVP), os quais podem ser observados no quadro seguinte:

Quadro 3 - Ciclo de Vida do Produto

Fase do CVP	Taxa de crescimento das vendas	Cash-flow¹	Necessidades de fundos
Lançamento	Elevada	< 0	Grande
Crescimento	Elevada	± 0	Grande
Maturidade	Reduzida	> 0	Normal
Declínio	Nula ou negativa	≤ 0	Reduzida ²

Fonte: Bastardo (1996)

Apresentam-se de seguida as estratégias funcionais segundo Hitt, Ireland e Stadter (1982) e Steiner (1969) com vista a melhorar a operacionalidade e a performance:

- **Estratégia de marketing** (serviços pós-venda, especialização, desenvolvimento de novos segmentos de mercado);
- **Estratégia de investigação** (desenvolvimento da tecnologia existente, aquisição de novos recursos tecnológicos, uso de sistemas produtivos flexíveis e facilmente adaptáveis, controlo informático);
- **Estratégia operacional** (racionalização do tempo de trabalho e de processamento dos produtos/serviços e minimização dos custos do processo);
- **Estratégia de recursos humanos** (motivação, aptidões, plano de promoções e aumento da participação dos trabalhadores);

¹ O termo Cash-Flow (em português, fluxo de caixa) representa o saldo entre as entradas e saídas de capital de uma empresa durante um determinado período de tempo.

² Ou significativa, dado poder haver a necessidade de lançar um produto substituto. Entrar-se-á numa nova fase de lançamento

- **Estratégia financeira** (análise custo-benefício);
- **Estratégia organizacional** (reestruturação organizacional, mudança de uma estrutura funcional para uma estrutura divisional, integração horizontal e vertical).

1.3 Cyber – marketing

Os canais convencionais do marketing têm vindo gradualmente a ser substituídos pelo uso das novas tecnologias. A estratégia de marketing e a sua formulação são aspectos de primordial importância para a vida das empresas a médio e longo prazo. Não raramente a materialização não condiz com os objectivos previamente traçados. Poderá ser devido, segundo Sashittal e Tankersley (1997), à deterioração da estratégia ou à ineficiência da implementação ou até mesmo a ambos. De facto, o que surgirá frequentemente será, por um lado, o extremo cuidado com a formulação da estratégia, mas por outro, a negligência ao nível da implementação da mesma. O aparecimento de novas e mais eficazes formas de comunicação vem de certa forma condicionar o horizonte temporal das estratégias a adoptar, as quais serão necessariamente mais curtas e flexíveis.

Noble e Mokwa (1999) definem a implementação da estratégia de marketing como “... a comunicação, interpretação, adopção e decreto de uma estratégia de marketing ou uma iniciativa estratégica de mercado”.

A implementação de grande parte das estratégias actuais depende de uma utilização efectiva de tecnologias sofisticadas como a Internet. O seu rápido crescimento e a sua crescente ligação ao marketing sugerem um veículo de disseminação, transformação e colocação da informação à disposição do alvo.

Segundo Bergeron e Raymond (1992) existem seis componentes da tecnologia de distribuição:

- **Uso estratégico da tecnologia de informação** – aplicações usadas para ajudar a organização a adquirir vantagens competitivas, reduzir as desvantagens ou estudar outros objectivos estratégicos;
- **Administração da tecnologia da informação** – relato das actividades de utilização das tecnologias, o desenvolvimento de aplicações específicas e o grau de utilização das mesmas pelos empregados;

- **O papel da tecnologia de informação** - no que concerne à importância do planeamento, a sua adequação à estrutura organizacional, a eficiência do desenvolvimento de software e a administração da comunicação em rede;
- **A infra-estrutura tecnológica e os procedimentos formais** - para guiar e controlar os recursos disponíveis;
- **A infra-estrutura organizacional** – adequação da estrutura da organização aos seus objectivos e recursos;
- **A infra-estrutura administrativa** – políticas e acções influenciadoras do trabalho dos empregados envolvidos com a tecnologia de informação.

A tecnologia é actualmente a chave condutora na maioria dos mercados, sendo que um grande e crescente número de empresas conduzem, nos dias de hoje, os seus negócios através do ciberespaço. Ao mesmo tempo, com o crescimento das tecnologias de informação e comunicação, as empresas necessitam de ser capazes de trabalhar numa base global. É premente a implementação de bons e eficazes sistemas para lidar com esta base global e desta forma rentabilizar-se a si própria. O acesso à informação é agora muito mais facilitado. Obviamente que a administração do conhecimento nesta área envolve toda uma panóplia de factores-chave de ajuda à implementação das estratégias como sejam o aconselhamento de consultoria, *outsourcing*, manutenção e formação.

As estratégias envolvem pessoas, processos e tecnologia. É claro que a sua implementação necessita de ser estudada em função das necessidades da organização. Porter (2001) defende que, em pleno século XXI, as organizações necessitam de construir um conhecimento económico-financeiro e de mercado no sentido de criar vantagens competitivas que tenham retorno em termos futuros; devem actuar em áreas de conhecimento conceptuais e transaccionais em termos de planeamento, pesquisa, marketing, comércio electrónico e relacionamento com os consumidores. Há que tomar as decisões com base no conhecimento. A Internet, ainda que potencie o surgimento de novos mercados e negócios, tem também um enorme impacto na reconfiguração dos existentes e na afectação da sua estrutura, com um inerente impacto na implementação das estratégias de marketing.

As novas tecnologias poderão ainda influenciar não somente a estrutura da empresa, mas também a forma pela qual as organizações implementam as suas estruturas de marketing e desenvolvem as suas relações com os seus clientes/consumidores. As

empresas necessitam de, com a maior rapidez, reagir aos concorrentes e antecipar a decisão, a escolha e a necessidade dos consumidores, dado que estes têm uma grande variedade de “parceiros” com os quais podem negociar.

Para Kalalota e Robinson (1999) existem três fases a realçar na administração da sua relação com os consumidores:

- **Aquisição de novos consumidores** - através da promoção de produtos e serviços de qualidade e inovadores;
- **Satisfação dos clientes existentes** - este relacionamento pode ser incentivado pela excelência e em vender produtos e serviços que traduzam uma mais-valia relativamente ao mercado;
- **Retenção de clientes para a vida (longo prazo)** - a retenção focaliza na adaptabilidade do serviço, verificando as necessidades de cliente. A proposição do valor para o cliente consiste na existência de um relacionamento pró-activo que trabalhe no seu melhor interesse, isto porque reter clientes custa menos do que adquirir novos.

O desenvolvimento de estratégias de marketing bem sucedidas depende de uma também bem sucedida administração da empresa. No entanto, é perceptível que se trata de um processo gerado normalmente num cenário de mercado turbulento e em constante mudança. Isto coloca uma ênfase em desenvolver organizações flexíveis e responsáveis, dado que a tecnologia se torna mais sofisticada e se podem disseminar informações a velocidades crescentes dentro de um ambiente facilmente mutável, em que todos os empresários necessitam de compreender as suas potencialidades para conseguir uma gestão eficaz em termos do relacionamento com o cliente através das redes cibernéticas. Na era da rede global, é importante a habilidade de gerir bem os momentos de troca de comunicação entre as empresas, bem como os consumidores necessitarão de ser aproveitados com o objectivo de executar estratégias bem sucedidas de marketing. Isto necessita de uma boa sincronização entre a tecnologia e o processo produtivo. As organizações não devem confinar-se a "pensar de forma básica". As tecnologias interactivas possibilitam a criação de novas formas de desenvolver o negócio (Ranchhod, 2004). Os gestores precisam então de ter a habilidade suficiente para criar um hábito de difusão e de uso das novas tecnologias de informação, nomeadamente na execução de estratégias de marketing.

1.4 Marketing e Gestão de Operações

Os papéis do marketing e da gestão das operações dão um contributo indelével para a prossecução de uma estratégia eficaz. Porter (1996) defende que os desenvolvimentos tecnológicos foram vistos como oportunidades de aumentar a produtividade e com isto melhor se deslocar no sentido estratégico da organização. Uma aplicação crescente do valor como uma exigência do cliente resultou na incorporação do valor intrínseco: uma indicação de como o valor superior deve ser criado e entregue. A estratégia das operações foi descrita tipicamente como sendo de suporte à estratégia organizacional total, ou excepcionalmente, como um elemento principal da vantagem do competidor de uma organização. Alguns autores identificaram as estratégias das operações que ligam operações de manufactura e de gestão estratégica.

As regras da gestão do marketing e das operações devem ser amplamente consideradas na contribuição para uma estratégia efectiva. O desenvolvimento tecnológico é visto como uma oportunidade de aumento de produtividade. Porter (1996) afirma que muitas organizações demonstram uma inabilidade latente para distinguir operacionalidade de estratégia. O mesmo autor diz ainda o seguinte: “A conquista da produtividade, qualidade e rapidez trouxe-nos um enorme número de técnicas e ferramentas ... enquanto os resultados operacionais podem ser negativos, muitas empresas sentem-se frustradas pela incapacidade para traduzir sustentabilidade. Assim, passo a passo, e de uma forma quase imperceptível aparecem novas ferramentas de gestão que tomam parte da estratégia”.

A eficiência operacional é insuficiente para o sucesso competitivo a longo prazo. Uma boa estratégia competitiva traduz-se em ser diferente, ou seja, a essência de uma boa estratégia está em apresentar produtos ou serviços de uma forma diferente dos concorrentes. Porter sugere ainda que a eficiência de uma estratégia depende de fazer as coisas certas enquanto que a eficiência operacional será fazer bem as coisas certas.

Verificaram-se nos últimos anos grandes desenvolvimentos, quer teóricos, quer práticos, em termos de administração. No que à óptica de marketing diz respeito, e às decisões que lhe estão subjacentes, isto deve ser considerado no contexto de uma contribuição para o planeamento estratégico e sua implementação, bem como em ter

capacidade tecnológica de suporte às operações. Esta contribuição foi descrita por Sweeney (1991) para:

- Minorar qualquer potencial aspecto negativo no processo produtivo;
- Providenciar um suporte de negócio credível;
- Contribuir para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

O objectivo de Sweeney (1991) é identificar uma estratégia genérica, sendo o seu contributo fonte de discussões e contribuições dadas por vários autores. Poderemos apontar como exemplos, Hayes e Wheelwright (1984); Skinner (1969); Stobaugh e Telesio (1983); Roth e Miller (1989); De Meyer (1990); Edmunson e Wheelwright (1989) e a sua própria contribuição.

Sweeney (1991) identifica então quatro estratégias que, resumidamente, se passam a enunciar:

- A **estratégia caretaker**, utilizada pela administração, que considera que uma vantagem competitiva pode ser adquirida pela diferenciação em termos de oferta de produto/serviço;
- A **estratégia marketer**, que é definida como sendo “frequentemente usada por organizações com uma experiência de grande competição e a sua necessidade deve realçar e estender padrões do serviço oferecidos ao cliente”. Tais respostas podiam permitir alargar as suas linhas de produto, busca para obter uma distribuição mais larga ou para melhorar a qualidade e a especificação dos produtos oferecidos ao mercado. Consideram-se aqui estratégias de penetração de mercado, do desenvolvimento de produto e/ou do desenvolvimento de mercado em mercados existentes ou relacionados;
- A **estratégia de reorganização**, que “é adoptada num tipo de negócios para elevar a qualidade e a performance dos seus produtos”; é dado grande ênfase no desenvolvimento de novos processos de produção de novos produtos e de uma eficiente manufactura;
- A **estratégia “innovator”**, é descrita como agressiva e o objectivo é desenvolver a competitividade em termos da performance do produto e da qualidade do serviço para o consumidor.

1.5 Estratégia de valor e planeamento da estratégia de marketing

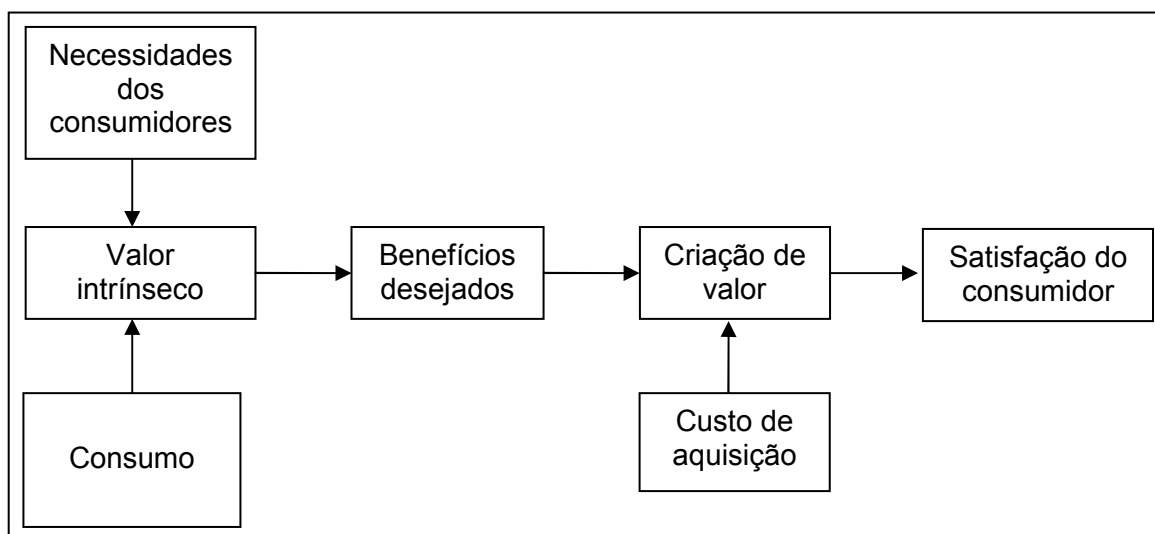
Esta é uma das soluções propostas por Porter (1996). Antes que o valor da estratégia possa ser desenvolvido dever-se-á definir e identificar o problema. Emergem daqui dois conceitos: o **valor intrínseco** e a **criação de valor**. O valor a que nos referimos é determinado pela combinação entre o custo em que o cliente vai incorrer e o benefício oferecido pela empresa. Esta é uma medida relativa, sendo determinada pela comparação com a oferta de mercados similares para um determinado grupo alvo de consumidores. O valor e a vantagem competitiva são perfeitamente compatíveis entre si. O valor baseado numa vantagem competitiva pode ser estabelecido através da identificação dos benefícios ou atributos oferecidos pelas empresas e as respectivas oportunidades para aumentar a atractividade dos seus mercados e a fidelização dos seus clientes.

A **criação de valor** é então uma característica ou atributo de um produto ou serviço considerado como uma das razões fundamentais para que o mesmo possa ser seleccionado pelo consumidor.

Kotler (1997) considera, em relação ao valor, o seguinte: “A nossa premissa é que os compradores irão comprar onde percebem a oferta do maior valor”. O valor total para o consumidor consiste no conjunto de benefícios que o mesmo espera vir a retirar de um determinado bem ou serviço. O custo total do consumidor será o conjunto de custos em que o mesmo espera vir a incorrer no processo de avaliação, obtenção e uso desse mesmo bem ou serviço. O argumento de Kotler segue a definição de satisfação do consumidor, a qual considera o resultado de “uma comparação da performance de um produto com as suas expectativas iniciais”.

Best (1997) sugere que o valor resulta da relação entre custo e benefício. Ele explica que: “O processo começa com o consumidor (com as suas necessidades) e acaba com o consumidor (os seus níveis de satisfação). O trabalho, em termos de marketing, é então o de criar um conjunto de benefícios de tal forma superiores aos custos que façam com que o valor intrínseco seja facilmente percebido”. Apresenta-se de seguida, na figura 1, uma representação esquemática do exposto.

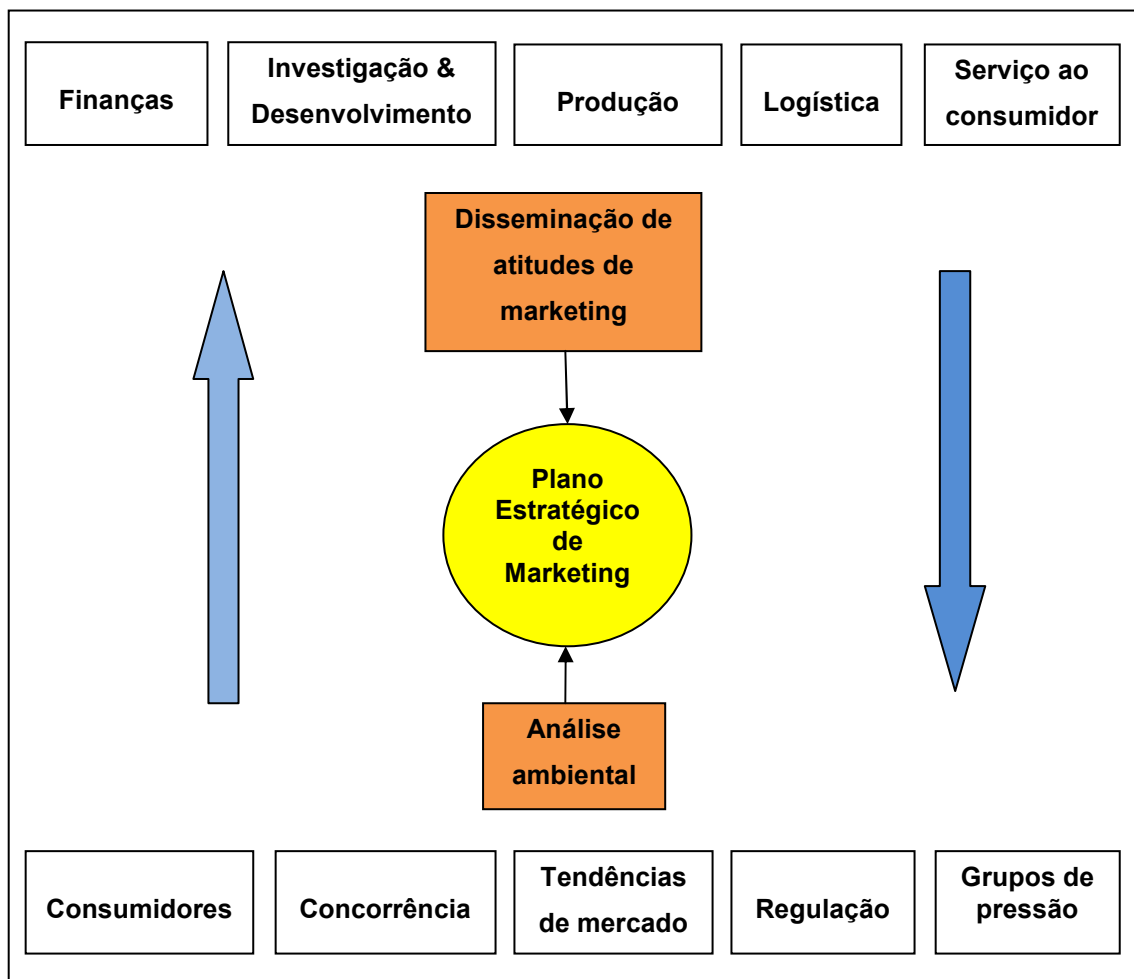
Figura 1 - Processo de criação de valor



Fonte: Adaptado de Best (1997)

A revisão da literatura sobre o planeamento da estratégia de marketing evidencia a inflexão entre a compreensão do ambiente externo da empresa e a sua resposta ao mesmo: “O plano estratégico de marketing preocupa-se com a adaptação da organização a um clima de mudança” (Doyle, 1994) citado por (Maklan, Knox e Ryals, 2002) conforme podemos observar na Figura 2. Smith e McDonald (2001) concluem que existe um amplo consenso sobre este processo fundamental, os seus resultados e a sua ligação ao desempenho empresarial. Descrevem-no sob uma perspectiva contingencial: a análise ambiental, geração de opções, selecção e desenvolvimento de programas e medidas que permitam obter respostas.

Figura 2 - Plano Estratégico de Marketing



Fonte: Adaptado de Maklan, Knox e Ryals (2002)

Reconhece-se plenamente que as empresas enfrentam desafios na tentativa de responder à aprendizagem gerada pelo processo (Day, 1999; Doyle, 2000; Smith e McDonald, 2001). Por exemplo, Day (1999) considera que uma orientação de marketing começa com a cultura da empresa, mas a forma como a cultura é formada e gerida não é clara. As barreiras à criação e implementação de planos de marketing eficazes são exaustivamente identificados (McDonald e Payne, 1996; Piercy, 1997); no entanto, em relação às formas de como esses obstáculos podem ser superados limitam-se a desenvolver um processo de planeamento que é congruente com a cultura da empresa (Smith e McDonald, 2001) e a desenvolver actividades internas de mercado sensíveis à estrutura da organização (Piercy, 1990; Piercy e Morgan, 1991).

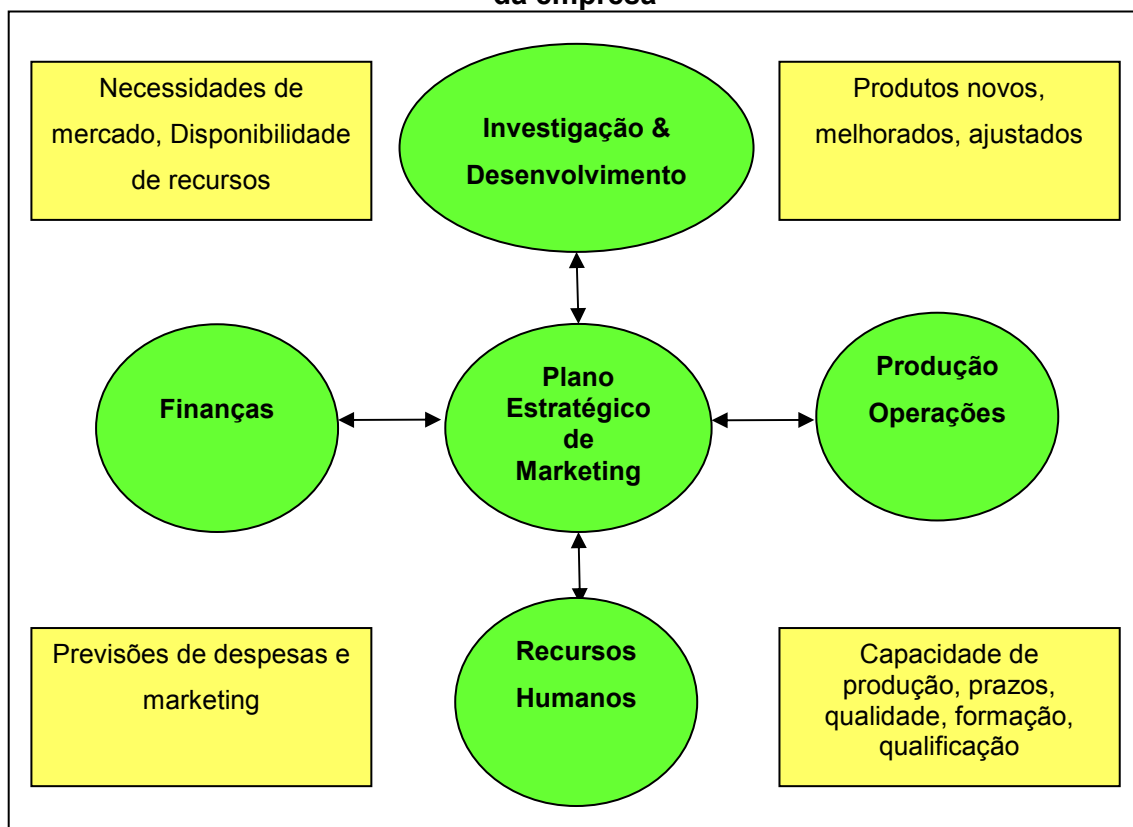
Para Lambin (2000), o processo de planeamento da estratégia de marketing tem como principal objectivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista assegurar o seu crescimento a médio e longo prazo. Posteriormente, as alternativas serão então convertidas em decisões e programas de

acção. Este autor considera que a abordagem de marketing, no contexto do planeamento da estratégia de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal do processo de planeamento:

- Definição do mercado de referência e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado;
- Identificação da diversidade do binómio produto-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos susceptíveis de serem adoptados.
- Avaliação da atractividade intrínseca dos binómios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente;
- Para cada binómio produto-mercado, identificar os trunfos da empresa, bem como as suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que a empresa pode desenvolver;
- Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser adoptada e os objectivos estratégicos;
- Traduzir os objectivos estratégicos e convertê-los num programa de acção que considere as variáveis que compõem o processo de marketing ao nível operacional: produto, preço, promoção e distribuição.

Gostaríamos também de referenciar as relações entre o planeamento da estratégia de marketing e as áreas funcionais da empresa. Na Figura 3 mostra-se uma representação esquemática de como o processo de planeamento de marketing contacta com o conjunto de actividades da cadeia de valor.

Figura 3 - Implicações do planeamento de marketing sobre as áreas funcionais da empresa



Fonte: Adaptado de Lambin (2000)

1.6 Formulação da estratégia de posicionamento de marketing

Brooksbank (1990) elaborou um estudo que serviu para confirmar o princípio central da estratégia de marketing, ou seja, que ser bem sucedido sobre produtos e serviços deve ser resultado da forma como a empresa se “posicionou” em termos de mercado. Ao mesmo tempo, entretanto, revelou também que muitos administradores de marketing estranham o termo, ou o conceito de posicionamento como parte integrante da estratégia de marketing. Consequentemente, este autor enfatiza a desmistificação do conceito esboçando os componentes básicos da decisão, de posicionar a formulação da estratégia e de isolar os ingredientes-chave pensados para serem factores críticos de sucesso. Procura-se explicar como é que uma empresa pequena desenvolve estes princípios com sucesso para trabalhar no mercado. Elabora dessa forma uma lista de verificação de seis pontos para desenvolver uma estratégia de marketing ganhadora em termos de posicionamento, os quais se traduzem a seguir:

1. É baseado numa análise de situação detalhada dos concorrentes e do mercado?

2. É, tanto quanto possível, construída em torno das forças particulares da empresa?
3. Define precisamente o público-alvo com uma compreensão completa das suas exigências?
4. Define precisamente os concorrentes, reflectindo uma estratégia de competição coerente?
5. Define precisamente uma vantagem competitiva sustentável?
6. É implementável, ou seja, traduz-se num mix distintivo do marketing?

Apresenta-se de seguida uma definição de estratégia de posicionamento nas palavras de Doyle (1983): "A estratégia de posicionamento definir-se-á como a escolha do segmento de mercado-alvo que descreve os clientes que um negócio procurará servir e a escolha da vantagem diferencial que define como competirá com os rivais no segmento". Esta definição mostra que uma estratégia de posicionamento se aplica somente ao nível de um produto e/ou serviço particular que se opera dentro de um mercado particular e que não deve ser confundida com o conceito mais amplo da estratégia "incorporada", ou com os conceitos mais específicos de como a estratégia se relaciona ao nível de cada elemento individual do marketing-mix, tal como a "promoção" ou o "preço" da estratégia. A definição enunciada mostra também que uma estratégia de posicionamento pode ser dividida em três sub-componentes que se mostram intimamente relacionados:

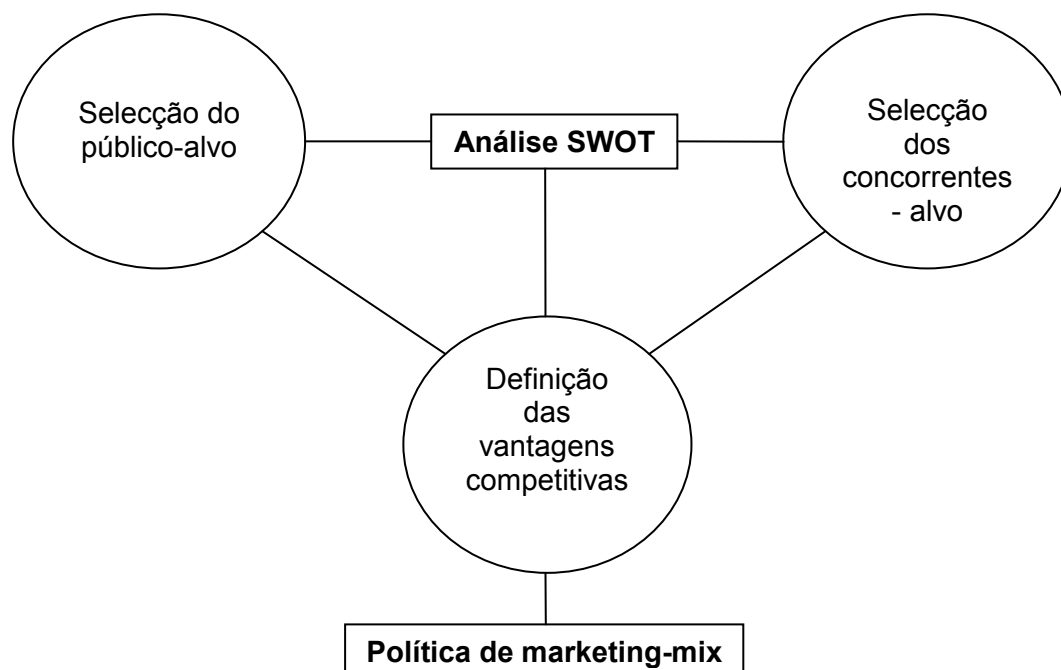
- Público-alvo;
- Concorrentes-alvo;
- Vantagens competitivas.

Este processo de formulação da estratégia de posicionamento exige a habilidade de retratar da melhor forma o mercado em causa e de pensar criativamente sobre as inter-relações entre estes três sub-componentes. A ideia é a de caminhar para um segmento do mercado onde, em virtude das forças distintivas da empresa, se possa satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que os seus concorrentes. Isto necessita de uma compreensão completa das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) associadas à empresa, que é algo que pode somente ser conseguido por uma análise interna da empresa, dos concorrentes e a análise do cliente/mercado. É, portanto, a partir daqui que faz sentido falar do marketing-mix, ou seja, do conjunto de ferramentas de marketing que cada empresa dispõe para prosseguir os seus objectivos dentro de cada um dos segmentos-alvo. A definição dos quatro P populares do marketing-mix (product, promotion, placement e price), em que

cada "P" compreende um jogo de elementos de decisão que define a oferta e o seu mercado-alvo. O marketing-mix deve ser elaborado de modo a que o público-alvo considere o produto/serviço como sendo superior àquele que é oferecido pelos concorrentes, reflectindo desta forma a escolha da empresa como um potencial de criação de vantagens competitivas.

A Figura 4 fornece uma representação de como os três sub-componentes da estratégia de posicionamento se relacionam entre si. Por outro lado, o quadro 4 abaixo indicado mostra os elementos principais do marketing-mix, os quais, quando coordenados correctamente, fornecem os meios de activação. Brooksbank (1994) analisa detalhadamente cada um dos três sub-componentes de formulação da estratégia de posicionamento. Entretanto, deve-se recordar que este é um exercício teórico, já que na prática não podem ser considerados independentemente.

Figura 4 - Os componentes chave para a formulação da estratégia de posicionamento de marketing



Fonte: Brooksbank (1994)

Quadro 4 - Os principais elementos do marketing-mix

Produto	Preço	Promoção	Distribuição
Qualidade	Tabela de preços	Aconselhamento	Distribuidores
Características	Descontos	Venda pessoal	Retalhistas
Designação	Subsídios	Promoção de vendas	Localização
Embalagem	Crédito	Relações públicas	Inventário
Serviços		Direct mail	Transporte
Garantias		Informação da empresa	

1.6.1 Seleccionar o público-alvo

A selecção de destaques dos clientes é o papel crítico da segmentação de mercado num processo de marketing. A segmentação envolve a subdivisão de um mercado maior em sub-conjuntos distintos dos clientes com as necessidades similares. É um conceito baseado nas seguintes ideias:

- Os clientes geralmente diferem em determinadas situações;
- Podem ser agrupados em segmentos homogéneos em termos de aspectos relevantes do seu comportamento;
- A segmentação permite, deste modo, isolar e alvejar mercados específicos.

Esta lógica de negócio é descrita de uma forma bastante clara por Brooksbank, citando Hansen (1972): “Se se puder dividir um mercado maior em segmentos menores com preferências diferentes e consequentemente ajustar o seu produto (ou serviço) às preferências nos segmentos diferentes, então existe a possibilidade de reduzir a distância total entre o que se está a oferecer ao mercado e o que o mercado requer na realidade”. Actuando desta forma, o profissional do marketing melhora a sua posição junto dos concorrentes. Assim, desde que a maioria dos mercados contenham os clientes que são ou demasiado numerosos (dispersos extensamente), ou heterogéneos nas suas exigências da compra, sejam servidos eficazmente por uma empresa (Kotler, 1980), esta deve identificar o(s) segmento(s) do mercado mais atractivo(s). Estas escolhas reflectem o público-alvo da empresa.

Para segmentar o mercado há vários critérios possíveis que poderiam ser escolhidos. Os exemplos mais comuns incluem os seguintes:

- **Geográficos**, isto é, de onde são os clientes (por exemplo, locais, regionais, etc.);
- **Demográficos**, isto é, quem são os clientes (por exemplo, idade, sexo, etc.);
- **Psicológicos**, isto é, o que pensam os clientes (por exemplo, comportamento, atitudes, etc.).

Entretanto, deve-se recordar que não há nenhuma aproximação “correcta” e que está no interesse da empresa procurar continuamente maneiras novas e criativas de definir o seu mercado a fim de ganhar introspecções novas e desse modo uma vantagem do competidor potencial (Hooley e Saunders, 1993). Certamente, a variável pode ser

usada como uma base para a segmentação, assim que por muito tempo enquanto o(s) segmento(s) resultante(s) do mercado-alvo satisfizer as quatro exigências-chave para a segmentação eficaz:

- **Homogeneidade dentro dos segmentos.** Os clientes, dentro dos segmentos, têm necessidades similares;
- **Heterogeneidade entre segmentos.** Os clientes entre segmentos têm necessidades significativamente diferentes;
- **Possibilidade de seleccionar o público-alvo através do marketing-mix.** Os segmentos podem facilmente ser alcançados e servidos;
- **Viabilidade em termos comerciais.** Os segmentos são suficientemente grandes para justificar serem alvo.

A pesquisa mostrou que as empresas mais bem sucedidas são aquelas que se especializam e se concentram na compreensão completa de necessidades de cliente, dado que é este conhecimento que dirige todas as decisões subsequentes (por exemplo, Cavanagh e Clifford, 1986; Chaganti e Chaganti, 1983). A rota do sucesso na selecção do mercado-alvo deve focalizar os recursos limitados da empresa (tempo, esforço, dinheiro), num grupo relativamente pequeno de clientes a cujas necessidades a mesma pode mais eficazmente dar satisfação.

Há, no entanto, quem defenda que depois de vários anos em que o marketing assentou na segmentação, se reconhece que em muitos casos tal abordagem não é a mais adequada (Brito, 1998). Isto quer dizer que a segmentação de mercados, enquanto ferramenta de gestão, está a tornar-se um pouco obsoleta. Não porque os seus fundamentos estejam errados, mas simplesmente porque nas actuais condições de concorrência outras abordagens, tais como o *one-to-one marketing* e o *relationship marketing*, provam de forma crescente ser mais eficazes.

1.6.2 A atenção aos concorrentes

Seleccionar e identificar o marketing bem sucedido dos concorrentes é importante e conveniente. Apontar a satisfação das necessidades do cliente requer mais e melhor do que a simples competição; sendo assim, torna-se imperativo que a empresa identifique e seleccione o cliente de tal forma que lhe permita explorar toda a acção dos concorrentes no mercado. Isto necessita uma análise cuidadosa dos mesmos. Claramente, a selecção de alvos deve articular-se em torno da avaliação dos

concorrentes à luz das forças e fraquezas da empresa. A investigação mostra que as empresas mais bem sucedidas são aquelas que, tanto quanto possível, evitam a competição cara a cara, oferecendo algo diferente (Brooksbank, 1990).

Definindo as vantagens competitivas, a estratégia de marketing deve também desenvolver uma vantagem que distinga a oferta da empresa da dos seus concorrentes no segmento, ou seja, deve decidir-se como é que o negócio está a competir no mercado. O ideal é fazer a oferta tão original quanto possível aos clientes, pois assim será menos provável que a acção dos concorrentes tenha tanto perigo, não podendo o cliente limitar a sua escolha única e simplesmente ao preço. Ao desenvolver uma vantagem competitiva, os factores essenciais são:

- Deve sempre ser baseado em algo que crie valor para o cliente (por exemplo, um serviço superior) e não somente ao preço;
- Deve ser sustentado, ou seja, deve explorar uma habilidade da empresa que pode ser consubstanciada numa vantagem em relação aos concorrentes. Pode ser criada através das forças ou competências distintivas da empresa relativas aos concorrentes. Os gerentes de empresas bem sucedidas têm sempre uma compreensão desobstruída das suas vantagens competitivas, e usam-nas como um guia para o processo de tomada de decisão das acções do marketing-mix.

A essência do desafio é elencada por Ries e Trout (1986) que diz em que: “O marketing é uma guerra totalmente intelectual em que se tenta manobrar melhor os seus concorrentes num campo de combate que ninguém pode somente imaginar mentalmente”.

Refira-se ainda que formular uma estratégia de marketing ao nível do posicionamento exige muito dos seus responsáveis, tal como a competência analítica, a paciência, a criatividade, a imaginação e o instinto, mas sobretudo exige a sabedoria. A sabedoria para saber que às vezes a melhor estratégia de posicionamento não é incorporar o mercado em tudo.

1.7 A nova lógica do marketing

O desenvolvimento de toda a investigação numa determinada área necessita de ser revisto ao longo dos tempos. Vargo e Lusch (2004) sugerem que o marketing está a evoluir segundo uma nova lógica dominante em que a diferença dos serviços é a base da troca económica, a saber “marketing”. Convidaram outros autores para contribuir com as suas próprias visões estratégicas de como o marketing está a evoluir. Kotler (1997) lembra-nos que é muito mais do que “a troca económica”, sendo esta uma expressão que descreve melhor o processo de venda. A perspectiva do marketing de relacionamento mostrou que a simples troca pode ser uma parte relativamente pequena de todo o processo de marketing. Bartels (1970) introduz no seu estudo a “teoria geral de mercado” e conclui o seguinte:

- O comportamento da administração, incorporando a economia e tecnologia social como um foco final da teoria do marketing;
- As raízes da teoria do marketing no contexto cultural da sociedade;
- A estrutura desta teoria inclui os componentes que reflectem, entre outras coisas, os vários pontos de vista dos investigadores.

Bartels (1970) diz que, por exemplo, o economista verá o marketing como uma actividade económica; já o psicólogo analisará mais o que ocorre nas mentes dos clientes e, menos geralmente, nas mentes dos comerciantes. A pergunta que se poderá colocar é se o marketing está efectivamente a mudar ou se são apenas os vários agentes que estão a analisar meramente a mesma situação com pontos de vista diferentes.

Todas as actividades humanas evoluem e aqui deverá estar incluído o marketing.

Num mundo com uma diversidade crescente, a escolha, a complexidade ou a lógica dominante do marketing fariam o sentido da confusão potencial e ajudá-lo-iam a ensinar e a própria prática. Alternativamente, as teorias do marketing não puderam ser mais do que uma colecção de outras disciplinas que se aplicam às mesmas situações. Nesse caso, não poderemos falar num único marketing com uma “lógica dominante”.

Relacionado à tendência total de uma ênfase aumentada em relacionamentos, Brodie (2000) identificou um número de factores que estão a mudar de forma fundamental a natureza da prática do marketing. Como foi enfatizado por Sheth e Sisodia (1999), verifica-se que há forças fomentadoras para essa mudança tais como a tecnologia de informação, a globalização, novos processos competitivos e a crescente exigência dos clientes.

O que é particularmente interessante são algumas mudanças mais específicas na prática que essa pesquisa identificou:

1. A ênfase crescente em serviços;
2. O foco na gestão financeira e no valor;
3. Transformação organizacional;
4. Deslocamentos no poder e no controle dentro dos sistemas de marketing;
5. O papel aumentado de meios interactivos.

Todas estas mudanças estão altamente relacionadas com as tecnologias de informação que são a força subjacente e mais persistente que as influenciam. Entretanto, a razão fulcral para a mudança não é necessariamente a novidade das tecnologias de informação. O que é novo é a incidência crescente das tecnologias de informação no funcionamento de uma organização.

As tecnologias de informação estão, de uma forma cada vez mais evidente, a transformar a natureza dos produtos, dos serviços, das estruturas, das funções, dos processos e das comunicações. De facto, moveu-se, em todas as empresas, da extremidade traseira dos sistemas do negócio para a extremidade dianteira, ou seja, liga as empresas e os seus fornecedores, distribuidores e clientes naquilo que pode ser denominado por uma rede de relacionamentos e de interacções durante todo o sistema de valor de uma empresa. Isto adiciona não somente o valor aos formulários existentes dos produtos ou dos serviços, mas cria também formulários novos do valor.

Carson e Gilmore (2000) indicam as principais opiniões de professores europeus relativamente ao futuro do marketing no século XXI em termos europeus, das quais aqui descrevemos algumas:

Consumidores/clientes:

- Tornam-se geralmente mais exigentes;
- Procuram mais personalização e informação e tecnologia que a torne possível;
- Procuram produtos com grande sentido de apelo;
- Menos ênfase nos produtos e mais ênfase no serviço total;
- Procura de valor;
- Torna-se menos disposto a pagar preços superiores;

- Exige “uma rede cliente”: sistema de consumo que incorpora vários serviços.

Organizações:

- O departamento do marketing, tal como nós o conhecemos, não sobreviverá como uma função específica;
- Tornar-se-á menos distinto e menos poderoso;
- Mais ênfase em relacionamentos internos;
- Intensidade diferente do relacionamento para clientes diferentes;
- *E-business* transformar-se-á num canal de distribuição importante mas não o único;
- Necessidade do marketing ser contrabalançado com mais elementos “humanos”.

Aspectos gerais:

- O marketing terá que tornar-se mais rápido, mais dinâmico e mais flexível;
- Colaboração e parceria como elementos;
- Necessidade crescente de recursos.

1.8 Marketing e modernismo

Em termos cronológicos, a formalização do marketing como um campo de prática e de estudo (no início do século XX, nos Estados Unidos da América), precederam a delineação do fenómeno e a discussão intelectual sobre a transição da modernidade à pós-modernidade (nos anos setenta). Entretanto, Firat, Dholakia e Venkatesh (1995) defendem que poder-se-ia discutir que, como um campo da prática e do estudo, o marketing teve elementos do pós-modernismo no seu início. O marketing nasceu com traços pós-modernos, revelando-se como um precursor em termos da evolução social entretanto verificada. É importante notar que há uma tensão entre os elementos modernos e pós-modernos do marketing contemporâneo. Introduzir no mercado hoje é completamente pós-moderno na prática, especialmente em zonas do globo economicamente avançadas como a América do Norte, a Europa Ocidental e outras, mas sendo também moderno em termos das suas construções teóricas e filosóficas.

O conceito actual e moderno de Marketing assenta essencialmente na construção de um relacionamento sinérgico que se espera de longo prazo para ambas as partes

associadas (empresas e clientes) e em cada uma obtém aquilo de que necessita e saiam, dessa forma, a ganhar. O marketing surgiu para atender às necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" ideias e programas sociais, que dão origem ao consumo de novos produtos, levando à continuação da actividade do marketing.

CAPÍTULO 2: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

2.1 Orientação para o marketing

É importante definir àquilo que nos referimos quando enunciamos a expressão “orientação para o marketing”. Será desta forma, segundo McCarthy e Perrault (1984), o termo usado para descrever a cultura necessária para suportar os factores comportamentais necessários para a implementação do conceito de marketing.

Ao contrário de uma filosofia do negócio, uma orientação para o marketing pode ser descrita como a implementação prática do conceito do marketing. Sinteticamente, o conceito do marketing preocupa-se no que a organização pensa sobre os seus produtos e os seus clientes, visto que se trata de actividades necessárias para executar o conceito do marketing.

As principais características de uma orientação para o marketing são:

- Uma aplicação coordenada de fontes inter-funcionais de suporte à criação de valor superior para o consumidor (Narver e Slater, 1990 e Shapiro, 1988);
- As habilitações das organizações de gerar, disseminar e usar uma informação superior sobre consumidores e competidores (Kohli e Jaworski, 1990);
- A geração de uma apropriada inteligência de marketing em função de actuais e futuras necessidades dos consumidores, a comunicação da mesma pelos vários departamentos, bem como a formulação e execução de estratégias de resposta (Deng e Dart, 1994).

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), o conceito de marketing pode ser entendido como uma filosofia empresarial, baseada na aceitação de toda a empresa da necessidade de ser orientada para o cliente, para o lucro e reconhecer o importante papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para todos os departamentos da empresa. Para Kohli e Jaworski (1990), "o conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios, um ideal ou uma directriz", que podem ser implementados através do conjunto de actividades que estes autores sugerem.

2.2 Orientação para o mercado

Começemos por tentar explicar do que falamos quando nos referimos ao conceito de “orientação para o mercado”. Pitt, Caruana e Berthon (1996) referem que esta poderá ser vista como uma filosofia que consiste em três componentes:

- (1) Orientação para o consumidor que passa pelo conhecimento das suas necessidades no sentido de ajustar o negócio para que as possa satisfazer;
- (2) Promover um esforço de coordenação com o objectivo de criar valor para o consumidor;
- (3) Cumprimento das condições para atingir os objectivos organizacionais a longo prazo.

O desenvolvimento das medidas de construção do grau de orientação para o mercado é atribuído, em grande medida, aos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). O incentivo do estudo da orientação para o mercado gerou uma série de trabalhos de investigação neste âmbito, os quais desenvolveram a definição do tema, especificação de variáveis e operacionalização de medidas, gerando, por exemplo, a escala MARKOR de Jaworski, Kohli e Kumar (1993), disponível no anexo 2, da qual à frente nos debruçaremos mais pormenorizadamente.

Partindo do conceito de vantagem competitiva sustentável (Porter, 1985), Narver e Slater (1990) argumentam que, para maximizar a sua performance de longo prazo, as empresas precisam de construir e manter uma relação com os seus clientes que seja de longo prazo e mutuamente benéfica. A orientação para o mercado pode, portanto, ser definida como “a cultura organizacional que mais eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os seus clientes e, dessa forma, uma performance superior contínua para o negócio” (Narver e Slater, 1990).

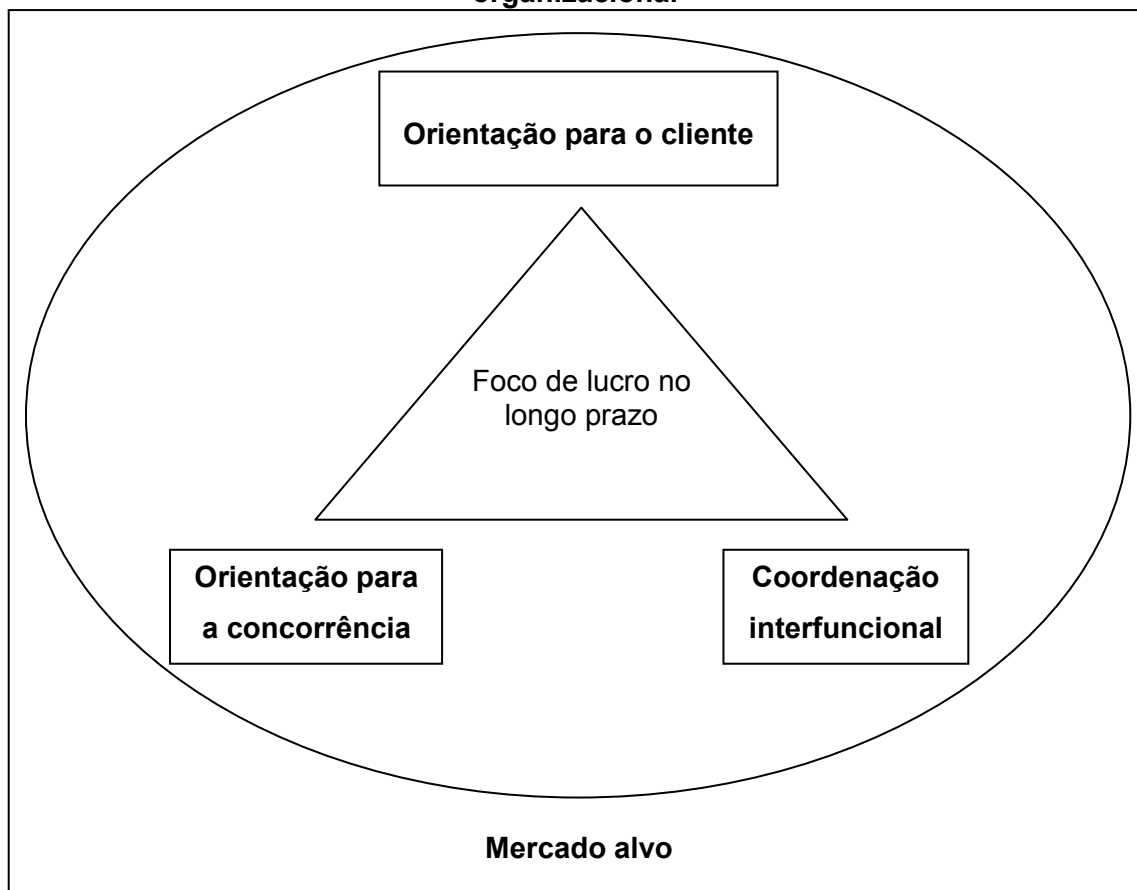
Ao definirem o domínio conceptual da orientação para o mercado, Narver e Slater (1990) concluíram que a mesma consiste nas seguintes três componentes comportamentais, as quais são representadas esquematicamente na figura 5:

- **Orientação para o cliente**, que envolve um entendimento suficiente do mercado-alvo, de modo a que este esteja apto para criar o valor superior para os clientes de uma forma contínua, sendo necessárias uma série de actividades que envolvem adquirir e disseminar informações sobre os compradores e os competidores; é importante aqui salientar a distinção feita

entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente, sendo esta uma dimensão da outra;

- **Compreender a envolvente económica e política da organização**, bem como uma orientação que envolve a aquisição de informação sobre os concorrentes potenciais e a compreensão das forças e das fraquezas a curto prazo e as potencialidades a longo prazo dos principais concorrentes, actuais e potenciais, bem como as suas capacidades e estratégias de longo prazo para que consiga gerar melhor e maior satisfação aos clientes do que os concorrentes;
- **Coordenação inter-funcional**, ou seja, a utilização coordenada de recursos da empresa na criação de valor superior para o público-alvo, como responsabilidade de toda a empresa e não só do departamento de marketing.

Figura 5 - Orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23)

Ruekert (1992), citando Shapiro (1988) refere que a organização dirigida para o mercado possui três características críticas:

- A informação de tudo o que influencia de forma determinante as decisões de compra é incorporada em cada função;
- As decisões estratégicas e táticas são feitas inter-funcionalmente e inter-divisionalmente;
- As divisões e as funções tomam decisões coordenadas e executam-nas com um sentido do compromisso.

Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) partilham opiniões comuns: uma orientação para o mercado resulta de acções individuais da organização para os mercados que servem; tais acções são guiadas pela informação obtida pelo desenvolvimento da actividade no mercado.

Ruekert (1992) define ainda uma orientação para o mercado como: "... o grau com que a unidade de negócio que:

- Obtém e usa a informação dos clientes;
- Desenvolve uma estratégia que vá de encontro com as necessidades do cliente;
- Instrumenta a estratégia de acordo com essas necessidades."

É evidente que todas as características apontadas para a orientação para o mercado se preocupam com os comportamentos, ao contrário das noções filosóficas. As respectivas medidas são razoavelmente similares, focalizam em obter e em disseminar a informação nos clientes (e nos concorrentes) com o objectivo de alcançar uma vantagem em relação aos concorrentes. É de realçar que, quando estas medidas incluem um foco no cliente, Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) reconhecem a importância de uma orientação para os concorrentes como estando numa dimensão da construção da orientação para o mercado.

A construção da orientação para o mercado tem também sido examinada recentemente no contexto de organizações sem fins lucrativos, sendo que os resultados destes estudos foram bastante díspares. Alguns autores discutem que a orientação para o mercado é relevante para estas organizações, quando outras defendem exactamente o contrário. Adicionalmente, verificou-se que houve uma abundância de estudos na área de orientação para o mercado, ainda que com resultados contraditórios. Sugere-se que estas discrepâncias ocorrem porque o

desenvolvimento inicial da construção da orientação para o mercado não se dirigiu inteiramente ao nível teórico ou de observação.

Apresentam-se de seguida mais algumas definições consideradas relevantes do conceito de orientação para o mercado:

"... A cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para os compradores e, assim, um desempenho superior contínuo para o negócio " (Narver & Slater, 1990).

"... A geração da informação de mercado referente às actuais e futuras necessidades dos clientes, a divulgação dessa informação entre os departamentos da organização o grau de resposta à mesma" (Kohli & Jaworski 1990).

"A apropriada geração da informação sobre o mercado inerentes às necessidades dos clientes actuais e futuros, e a capacidade de satisfazer essas necessidades melhor do que a concorrência; a integração e a disseminação da informação através dos departamentos; e o projecto e a execução coordenados da resposta estratégica da organização às oportunidades do mercado." (Deng & Dart, 1994).

"... O jogo de opinião que coloca prioritariamente o interesse do cliente, não excluindo atenção aos outros stakeholders, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de potenciar o lucro da empresa a longo prazo." (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993).

"A orientação para o mercado envolve estruturar o planeamento, a decisão e os pontos de controlo, para assegurar que os responsáveis para o estudo do mercado, têm as ferramentas e recursos para cumprir essa responsabilidade" (Saunders, 1965).

"É um conjunto de processos que habilitam uma empresa a aprender" Dickson (1996).

"A orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes" (Day, 1994).

No quadro seguinte podemos observar as diferentes conceptualizações do conceito de orientação para o mercado, recolhidas por Brady e Johnson (2000)

Quadro 5 - Diferentes conceptualizações da orientação para o mercado

Categoria conceptual	Breve descrição da posição conceptual	Autor (ano)
Implementação	Estes autores defendem que a orientação para o mercado é a implementação do conceito de marketing; a sua descrição da orientação para o mercado é baseada nas actividades.	Balabanis, Stables & Phillips (1997); Bennett (1998); Caruana, Ramaseshan & Ewing (1998); Wood & Bhuian (1993); Wrenn (1996)
Filosofia	Estes autores defendem que a orientação para o mercado é uma filosofia da organização.	Buchanan, Self & Ingram (1987); Chan & Chau (1998); Evans, James & Tones (1996); Qureshi (1993)
Orientação para o consumidor	Estes autores defendem que a orientação para o mercado é o foco nos clientes. Esta ideia é similar àquela que o primeiro grupo de autores refere. Este grupo de estudos é, em geral, baseado às acções directamente relacionadas com os clientes.	Hayden (1992); Lamb & Crompton (1986); Mayfield & Crompton (1995); Scrivens (1987); Van der Hart (1990)
Outros	Estes autores não explicitam a sua opinião sobre o conceito de orientação para o mercado. Em termos gerais, os seus argumentos incluem uma mistura das visões anteriores, bem como aspectos tais como a segmentação	Arbuthnot & Horne (1997); Dwyer (1993); Graham (1995); Harding (1998); Raju, Lonial & Gupta (1995)

Fonte: Brady e Johnson (2000)

Day (1994) defende que as organizações podem ficar mais orientadas para o mercado através da definição e construção de capacidades especiais, deixando-as, neste caso, numa posição mais vantajosa do que as outras. Cada empresa possui várias capacidades que suportam a sua posição a atitudes no mercado. A decisão de quais as capacidades que devem ser desenvolvidas é uma das funções críticas da organização. Day (1994) classifica estas capacidades em três categorias:

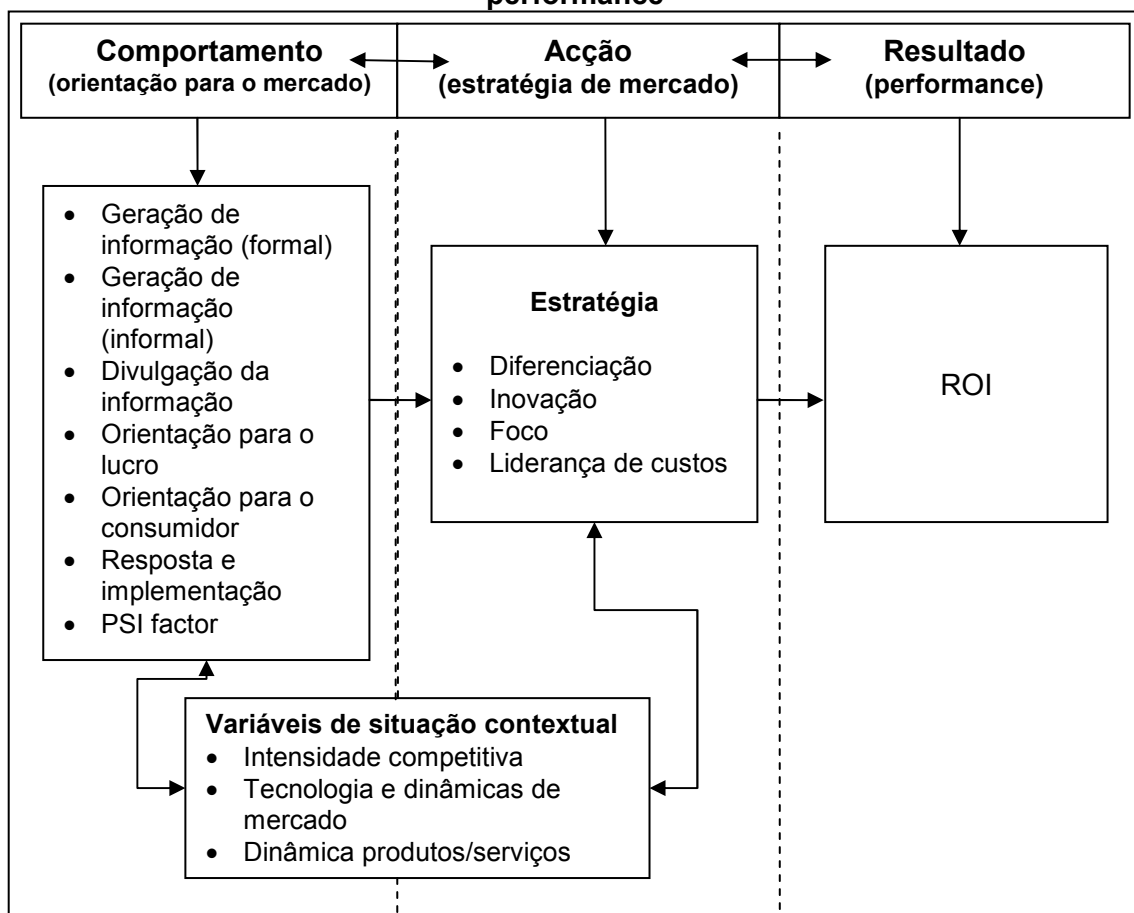
- **Capacidades internas** – correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente interno da empresa como as finanças, operações, recursos humanos, tecnologias e outros;

- **Capacidades externas** – correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente de mercado, como sejam o relacionamento com os clientes, desenvolvimento de canais, monitorização dos concorrentes, etc;
- **Capacidades que unem as internas às externas** – são denominadas de processo de expansão e incluem serviços ao consumidor, preços, compras, etc.

Realce-se ainda o modelo apresentado na figura 6, o qual considera o estudo de Dobni (2000), que enfatiza o relacionamento entre o comportamento (orientação para o mercado), a acção (estratégia de marketing) e o resultado (retorno do investimento), numa perspectiva de alinhamento. A expectativa deste modelo é que uma orientação para o mercado estará directamente relacionada com as orientações estratégicas da empresa, os contextos ambientais distintos tais como a intensidade competitiva, a turbulência tecnológica, a dificuldade de introdução de novos produtos ou serviços e a forma como os avanços tecnológicos afectam a organização e as suas áreas de negócio (designada por PSI factor). Estas variáveis contextuais são geralmente incontroláveis pelas empresas num ambiente de aguerrida competição e são consideradas consequentemente para ser externas no respeito ao seu controle. Sugere-se aqui que o espaço de uma orientação para o mercado necessita de ser considerado dentro de uma manifestação holística para que tenha implicações ao nível da administração. Dada esta manifestação holística deste modelo, dois importantes aspectos da pesquisa são apresentados para a consideração, os quais apresentamos a seguir:

- Os contextos de competitividade moldarão os perfis da orientação e da estratégia para o mercado. Especificamente, é sugerido que uma orientação para o mercado afecta directamente o desempenho de um negócio, num pressuposto de que tudo o resto se mantém constante. Entretanto, quando considerado dentro da realidade imposta pelo contexto competitivo (isto é, em que diversas variáveis não são iguais ou controláveis), existem estratégias e orientações para o mercado a considerar adaptáveis ao contexto em que uma organização deve competir;
- Há uma associação entre comportamentos, acções e resultados no que respeita ao contexto de competitividade. Especificamente, o grau de aderência às exigências específicas do ambiente em função da orientação e da estratégia para o mercado, estará directamente relacionado com o seu desempenho.

Figura 6 - Modelo teórico de relação entre a orientação para o mercado e a performance



Fonte: Dobni (2000)

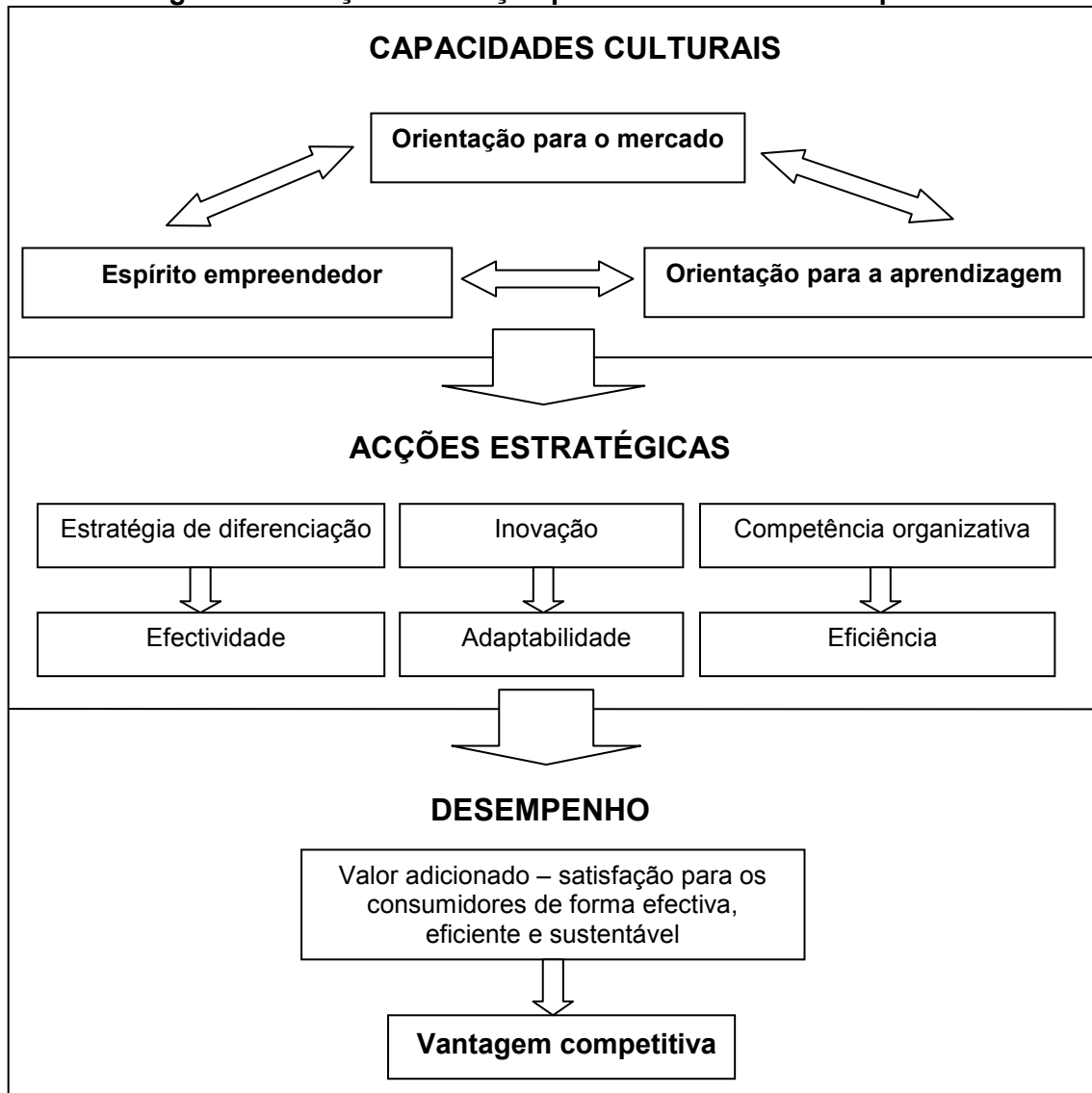
Embora, como vimos, existam numerosas interpretações sobre a orientação para o mercado, todas mostram uma especial atenção nas actividades de processamento da informação de mercado através da observação de consumidores e concorrentes, particularmente nas questões relacionadas com a aquisição, divulgação e a capacidade para responder comportamentalmente à informação que se recebe. A orientação para o mercado poderá então ser vista, segundo Baker e Sinkula (1999), como a característica de uma organização que determina que a sua prioridade está centrada na informação de mercado, a qual será usada em todo o seu processo estratégico. Isto originará que as empresas estejam mais habilitadas para se adaptarem às constantes mudanças das condições de mercado.

É, no entanto, importante perceber que a orientação para o mercado reflecte a quantidade de actividades de processamento de informação sobre o mercado pelas empresas e não o peso que essas mesmas actividades têm no processo de planeamento estratégico (Baker e Sinkula, 1999).

Durante as últimas décadas, foram muitas as contribuições empíricas que tentaram explicar a relação existente entre a orientação para o mercado das empresas e os seus resultados económico-financeiros. Ainda que grande parte desses estudos concluam uma relação positiva, tanto a relação como as circunstâncias em que a mesma se produz são, no entanto, questões sem uma resposta inequívoca. Este crescente interesse foi fundamentalmente inspirado em alguns trabalhos pioneiros dos finais dos anos 80 e princípios dos anos 90, como Lusch e Laczniak (1987), Narver e Slater (1990), Ruekert (1992), Jaworski e Kohli (1993) e Deshpande, Farley e Webster (1993). Embora uma grande maioria faça referência à “*orientação para o mercado*”, também se utilizam termos como “*orientação de marketing*”, “*orientação para o consumidor*”, ou simplesmente “*implantação do conceito de marketing*”, com significados coincidentes em grande medida. Em alguns dos estudos, a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações constitui um objectivo central, enquanto que noutros o mesmo constitui um resultado colateral à prossecução de outros objectivos. Em qualquer caso, o âmbito de aplicação cobre um amplo leque de contextos e actividades. Abarcam empresas numa grande variedade de cenários geográficos, caracterizados por várias conjunturas económicas e contornos políticos; particularizaram mercados industriais, mercados de consumo e mercados exteriores; analisaram várias actividades como produtos, serviços ou vários sectores específicos de maquinaria, biotecnologia, têxtil, telecomunicações, distribuição, hotelaria, saúde, serviços financeiros, espectáculos, ensino, etc.

Na figura 7, representa-se esquematicamente a relação existente entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional segundo Gonzalez e Benito (2005), salientando-se aqui os aspectos que mais contribuem para a sua relação positiva. A figura resume a justificação teórica desta relação. A orientação para o mercado é um recurso da organização que permite alcançar uma vantagem competitiva baseada na compreensão das necessidades dos consumidores e das acções dos concorrentes, bem como da configuração de uma estratégia coordenada e adaptada às circunstâncias. A fonte da vantagem assenta na criação de valor para os consumidores, a qual se deverá apoiar fundamentalmente numa estratégia que inclua diferenciação e inovação.

Figura 7 - Relação Orientação para o mercado - Desempenho



Fonte: Gonzalez e Benito (2005)

Colocando em síntese os aspectos teóricos apresentados sobre o conceito de orientação para o mercado, podemos afirmar e concluir que há uma divergência entre vários autores quanto à sua natureza (o mesmo é exposto em Day, 1994); enquanto que alguns autores consideram a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional, outros consideram-na como um comportamento organizacional específico. Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) determinam que basta avaliar a existência do comportamento para se ter uma ideia precisa do grau de orientação para o mercado de uma organização.

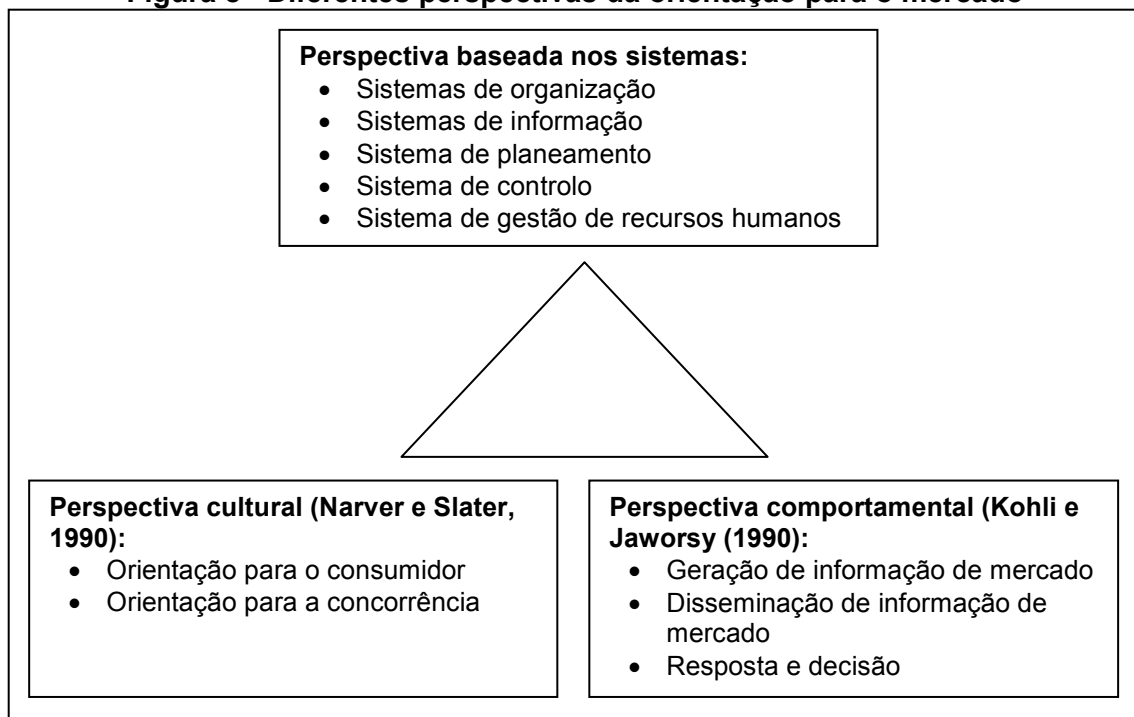
Embora o efeito positivo da orientação para o mercado na performance empresarial tenha sido comprovado empiricamente por inúmeros estudos, verificou-se também em

vários que a orientação para o mercado, por si só, não se afigura como suficiente para melhorar o desempenho (Day, 1994, Hurley e Hult, 1998). Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995) sugerem que a orientação para o mercado só melhora o desempenho se for combinada com a orientação para a aprendizagem. Esta corrente defende que o efeito sinérgico da orientação para o mercado com a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento das capacidades empresariais levam ao estabelecimento de uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, melhoram a performance (Day, 1994; Slater e Narver, 1995, Hurley e Hult, 1998).

2.3 Diferentes perspectivas da orientação para o mercado

A extensa literatura existente sobre “orientação para o mercado” mostra-nos uma dicotomia latente entre duas diferentes perspectivas sobre o conceito; por um lado, temos um grupo de autores que o considera numa perspectiva comportamental (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993) e por outro lado, outros autores defendem o conceito como um fenómeno cultural (Narver e Slater, 1990), as quais apresentamos de seguida. A estas perspectivas acresce ainda uma terceira, defendida por Becker e Homburg (1999), que designam de perspectiva baseada nos sistemas. Na figura 8 podemos identificá-las.

Figura 8 - Diferentes perspectivas da orientação para o mercado



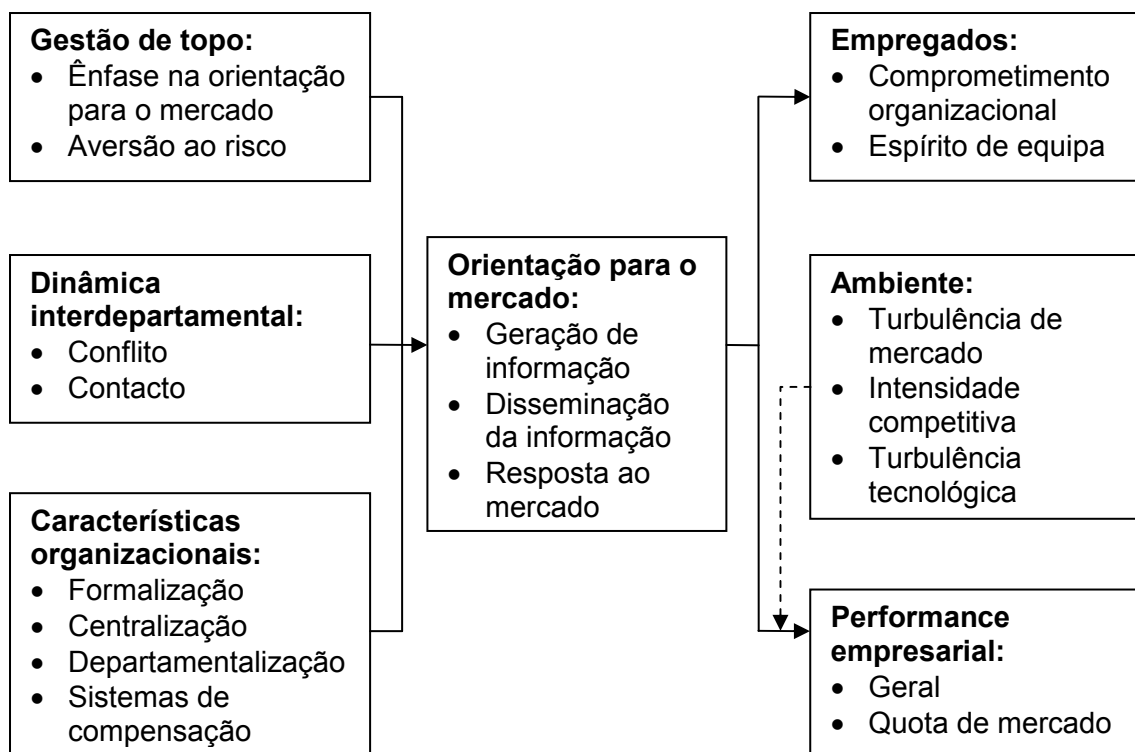
Fonte : Becker e Homburg (1999)

2.3.1 Perspectiva comportamental

Considerando-se a orientação para o mercado como um tipo de comportamento organizacional, torna-se importante a investigação dos traços de cultura, valores e crenças que sustentam esse comportamento, trabalho executado por Jaworski e Kohli (1993), sobre o qual se apresenta uma síntese na figura 9, onde também são desenvolvidos os antecedentes da orientação para o mercado. Em relação aos sistemas organizacionais, um conjunto de recompensas bem concebido que valorize a relação com o cliente e a sua satisfação tem efeitos positivos sobre todos os elementos da orientação para o mercado e sobre os seus componentes, que são os seguintes:

- **Geração de informação**, que se traduz no grau com que a organização gera, formal ou informalmente, informação sobre os consumidores, os concorrentes e o mercado em geral, para utilizar nos seus planos de negócio e na identificação de possíveis mudanças a efectuar na sua oferta de produtos e serviços; realce-se que a geração de informação não deverá ser exclusiva do departamento de marketing;
- **Disseminação da informação**, ou seja, a forma como a organização se relaciona internamente ao nível da partilha da informação gerada, sendo uma medida de eficiência da comunicação interna; a empresa deve disseminar esta compreensão gerada como forma de promover a participação de toda a empresa para responder de forma efectiva às necessidades do mercado;
- **Capacidade de resposta e de decisão**, ou seja, a forma como a informação é usada em resposta ao mercado. A centralização das decisões pode ser considerada como um elemento que restringe a orientação para o mercado. Os vários departamentos da empresa devem estar sintonizados na resposta aos anseios dos clientes e na tomada de decisões em função da informação gerada e disseminada.

Figura 9 - Antecedentes e consequências da orientação para mercado



Fonte: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993, p.55)

A corrente comportamental está então cognitivamente estruturada em três pontos fundamentais:

- Geração de inteligência de mercado e de conhecimento;
- Materialização em processos e recursos – de informação, decisão e transformacionais;
- Geração de soluções de oferta diferenciadas e valiosas.

Uma empresa com orientação para o mercado é aquela que possui habilidades para gerar inteligência de mercado, disseminá-la através da sua estrutura orgânica e utilizá-la para criar valor distintivo para os seus clientes (Kohli e Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Estes autores desenvolveram também a validação de uma escala de mensuração de orientação para o mercado, a qual designaram de MARKOR (Market Orientation) e que vem sendo muito utilizada ao nível do desenvolvimento de trabalhos científicos. Esta escala consiste na utilização de 32 variáveis: dez indicadores da geração de informação sobre o mercado, oito indicadores da disseminação da informação de mercado, sete indicadores da concepção da resposta e sete indicadores da

implementação da resposta. Como resultado desse esforço de validação, as evidências mostraram que o conceito de orientação para o mercado é constituído por três elementos fundamentais, os quais já descrevemos: a geração e a disseminação de informação de mercado e a resposta a essa informação. Este último foi decomposto em dois: concepção e implementação.

Para superar algumas das limitações verificadas neste modelo, as quais assentavam essencialmente numa não comprovação clara entre a orientação para o mercado e a performance organizacional, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) melhoraram o anterior modelo usando então quatro factores: os três relacionados com a orientação para o mercado (geração, disseminação de informação de mercado e resposta) e um factor genérico. O modelo com 32 indicadores considerado inicialmente apresentou estatísticas de ajustes menores do que o desejável, mas foi aprimorado pela exclusão de 12 indicadores. Essa escala de 20 itens foi então testada, sendo que os autores escolheram uma solução com ajuste marginalmente aceitável, embora pior do que o modelo inicial. Assim, a estrutura factorial da escala de orientação para o mercado exigiu a inclusão de um factor genérico que não estava presente no conceito teórico apresentado em Jaworski e Kohli (1993). Ainda assim, o ajuste teve de ser melhorado pela combinação de dois factores originalmente considerados independentes: a disseminação de informação e a resposta organizacional. Dessa forma, a escala MARKOR foi então constituída, sendo composta por 20 variáveis divididas em três grupos: 6 variáveis relativas à geração de informação de mercado, 5 de disseminação da informação de mercado e as restantes 9 referentes à resposta à informação gerada. Podemos verificar esta escala no Anexo 2.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) definem a escala MARKOR e o seu processo de medição da seguinte forma: “Avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios se ocupa de actividades multi-departamentais de geração de informação de mercado, dissemina essa informação horizontal e verticalmente através de canais formais e informais, e desenvolve e implementa programas de marketing baseados na informação gerada. Os atributos chave da medida incluem (1) foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam as suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em actividades e não em filosofia de negócio, e (3) uma demarcação de um factor geral de orientação para o mercado e de factores de componentes associados”

Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) atribuem essas deficiências a uma percepção limitada do conceito de “mercado”; estes caracterizaram, assim, a orientação para o mercado como uma variável de segunda ordem que se divide nas variáveis de primeira ordem “Geração de informação de mercado”, “Disseminação de informação de mercado” e “Resposta à informação de mercado”.

A relação entre a orientação para o mercado com a performance empresarial foi, posteriormente, investigada em vários contextos. Em países ocidentais, Jaworski e Kohli (1993) e Ruekert (1992), utilizando como amostra um conjunto de empresas norte-americanas, encontraram uma relação positiva entre as variáveis em causa. Outros países, nesse contexto, apresentaram resultados variáveis. Investigando empresas inglesas, Diamantopoulos e Hart (1993) encontraram uma fraca relação, e Greenley (1995) não encontrou nenhuma relação entre a orientação para o mercado e a performance. Outros estudos procuraram investigar a relação entre essas variáveis num contexto não ocidental. As amostras incluem a Tailândia (Powpaka, 1998); Hong Kong (Au e Tse, 1995; Ngai e Ellis, 1998), Arábia Saudita (Bhuan, 1997, 1998) e Gana (Appiah-Adu, 1998) e, como resultado, obteve-se evidência de uma relação difusa entre as variáveis.

Pesquisas em países em desenvolvimento (Subramaniam e Gopalakrishna, 2001; Sampaio e Perin, 2000) tendem a reproduzir os resultados das pesquisas realizadas nos Estados Unidos da América, apontando uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance organizacional, embora, concordando com Subramaniam e Gopalakrishna (2001), uma conclusão definitiva ainda seja precipitada.

2.3.2 Perspectiva cultural

A perspectiva cultural da orientação para o mercado refere-se a aspectos fundamentais e filosóficos da organização, que funcionarão como directrizes para o estabelecimento efectivo e eficiente dos comportamentos necessários para fornecer um valor superior para os clientes.

Como referimos atrás, Narver e Slater (1990) desenvolveram um modelo, apresentado no quadro 6, o qual considera a orientação para o mercado como uma cultura empresarial caracterizada por três componentes comportamentais, como sejam a

orientação para o cliente, a orientação para os concorrentes e a coordenação inter-funcional, havendo dois critérios de decisão, o foco no longo prazo e o lucro como objectivo. Como resultado das análises de dados elaboradas, as escalas de orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação inter-funcional foram consideradas com níveis de confiança perfeitamente aceitáveis. Apresentam-se no quadro 6 os indicadores usados na abordagem à orientação para o mercado, segundo Narver e Slater (1990).

Quadro 6- Indicadores de abordagem à orientação para o mercado	
	Indicadores
Orientação para o cliente	1. Compromisso com o cliente
	2. Criação de valor para o cliente
	3. Entendimento das necessidades dos clientes
	4. Objectivos de satisfação dos clientes
	5. Mensuração da satisfação de clientes
	6. Serviços de pós-venda
Orientação para a concorrência	1. Vendedores partilham informações sobre os concorrentes
	2. Existe uma resposta rápida às acções dos concorrentes
	3. A gestão de topo discute as estratégias dos concorrentes
	4. As oportunidades de vantagens competitivas são colocadas como objectivos organizacionais
Coordenação interfuncional	1. As chamadas dos clientes são atendidas por funcionários de vários departamentos
	2. As informações são partilhadas entre as várias funções organizacionais
	3. Existe uma integração funcional no estabelecimento de estratégias
	4. Todas as funções contribuem para agregar valor ao cliente
	5. Os recursos são partilhados com outras unidades de negócio

Fonte: Narver e Slater (1990)

Estes autores verificaram ainda que a magnitude da orientação para o mercado estava relacionada com a performance empresarial e que existe pouca influência das questões ambientais neste domínio, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são de longo prazo, enquanto que as condições ambientais são passageiras, o que está de acordo com os resultados de Jaworski e Kohli (1993); desta forma, a empresa deve procurar sempre uma maior orientação para o mercado, pois, nesse caso, estará melhor posicionada para o sucesso em qualquer condição ambiental.

Slater e Narver (1995) propõem ainda que todas as empresas que competem em ambientes dinâmicos necessitam de aprimorar o processo de aprendizagem de

mudança comportamental e a melhoria da sua performance. Os autores sustentam que a orientação para o mercado, complementada com uma propensão e disposição para o empreendedorismo, constitui o substrato cultural para a aprendizagem organizacional.

Entende-se, desta forma, que Slater e Narver (1995) defendem que uma cultura favorável à orientação para o mercado e para o empreendedorismo, combinada com determinados factores de clima organizacional que estabeleçam condições de flexibilidade organizacional e uma liderança comunicativa, são condições fundamentais para o sucesso. Isto gera rentabilidade superior e crescimento de vendas porque entrega uma maior satisfação para os seus clientes, e os seus novos produtos tendem a ser mais bem-sucedidos.

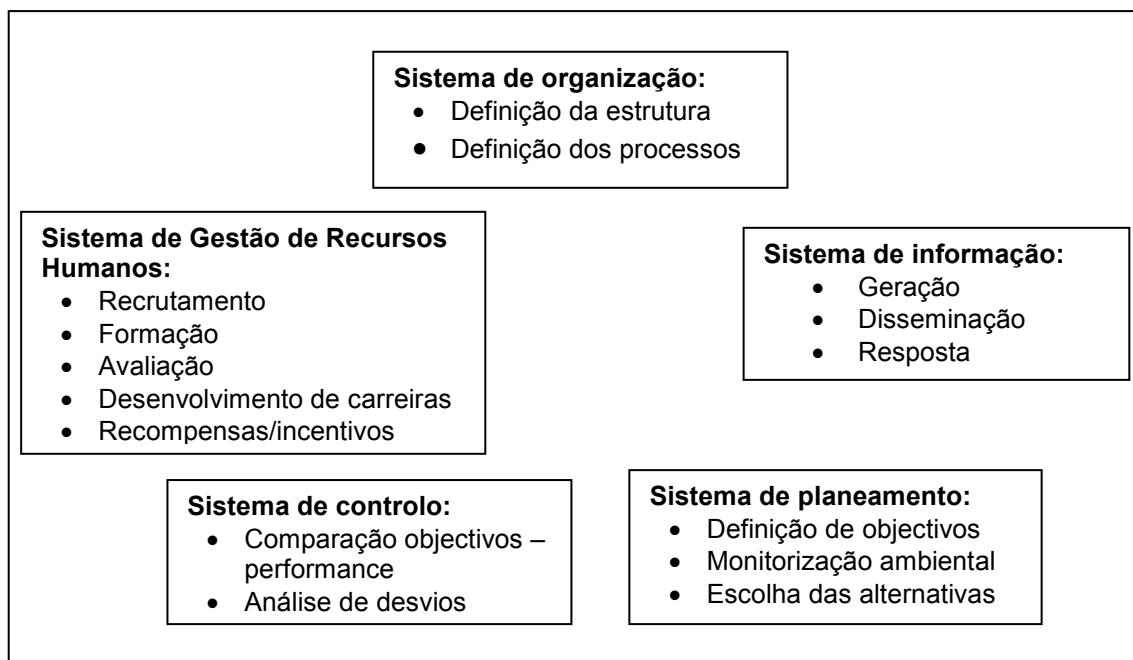
Resumindo, esta corrente considera a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional, composta pelos três elementos já referidos. Apesar de a base de sustentação assentar em elementos estritamente comportamentais, os autores definem a orientação para o mercado como um tipo específico de cultura organizacional. Sobre esse aspecto, a orientação para o mercado deveria, então, promover um ambiente cultural propício à aprendizagem organizacional.

A consideração desta corrente como cultura remete à consideração dos interesses dos restantes *stakeholders*, conjuntamente com a criação lucrativa de valor. A defesa da existência de normas pressupõe comportamentos colectivos, sendo estes baseados em valores organizacionais, factores intrinsecamente associados à cultura organizacional.

2.3.3 Perspectiva baseada nos sistemas

Na figura 10 mostra-se um esquema representativo da perspectiva de orientação para o mercado baseada nos sistemas, preconizada por Becker e Homburg (1999).

Figura 10 - Modelo de gestão da orientação para o mercado



Fonte: Becker e Homburg (1999)

Ao nível do sistema de organização, importa referir que uma reformulação ou adaptação das estruturas organizacionais podem favorecer o aumento do grau de orientação para o mercado (por exemplo, através da redução do número de níveis hierárquicos); isto vai obrigar a que os gestores de topo estejam cada vez mais perto dos consumidores, e consequentemente mais habilitados a compreender as suas preferências e o tipo de ofertas mais competitivas. Outro aspecto importante é o tempo de resposta, o qual se reduz significativamente em função do menor número de pessoas integrantes do processo de decisão; por outro lado, as empresas somente conseguirão reagir de forma célere às constantes mutações das necessidades do mercado se as suas diferentes áreas funcionais trabalharem de forma conjunta e coordenada.

Em relação ao sistema de informação, existe uma aprovação ao já defendido por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) de que a colecta de informação actual sobre os consumidores e os concorrentes é vista como um requisito fundamental para agir de uma forma orientada para o mercado. É, no entanto necessário assegurar que,

quer a gerência, quer os empregados, tenham acesso a informação relevante sobre o mercado.

Quanto ao sistema de planeamento, é necessário confirmar se o mesmo se encontra orientado para o mercado. É indispensável uma boa definição do público-alvo no sentido de promover uma vantagem competitiva duradoura e um aumento da satisfação dos consumidores. A análise do ambiente de negócio deverá permitir antecipar as mudanças nas preferências dos consumidores, bem como a perfeita percepção nas alterações da oferta dos concorrentes. A prática de incorporar as sugestões dos consumidores nos protótipos de concepção de novos produtos e serviços representam outra característica de um sistema de planeamento orientado para o mercado.

Em termos do sistema de controlo, o qual é muitas vezes negligenciado neste contexto, devemos realçar que este facto poderá configurar um conhecimento insuficiente da actual posição de mercado por parte da empresa; por outro lado, poderá ainda daqui resultar um enfraquecimento do grau de orientação para o mercado em termos globais, aumentado pela situação frequente de os colaboradores serem orientados segundo metas internas estabelecidas *a priori*, sem a devida monitorização e respectiva actualização. Um sistema de controlo orientado para o mercado actua interna e externamente, permitindo uma rápida detecção dos desvios face aos padrões estabelecidos, bem como a criação de condições de percepção das respectivas causas.

Finalmente, através do sistema de gestão de recursos humanos, podemos aferir um conjunto de oportunidades de implementação da orientação para o mercado, desde o processo de recrutamento até à estrutura de incentivos desenvolvida. Ruekert (1992) lembra o facto de os indivíduos poderem estar melhor ou pior preparados para realizar determinadas funções e responsabilidades de uma forma orientada para o mercado. Schuler (1996) defende que a adopção de processos de selecção adequados (por exemplo, a simulação de interacções com os clientes durante o processo de recrutamento), poderá ajudar na identificação de indivíduos com a filosofia que se pretende implementar. O mesmo acontecerá através da contratação de pessoas com um conhecimento específico da concorrência. Por outro lado, o estabelecimento de compensações, recompensas ou prémios aos colaboradores directamente envolvidos em altos índices de satisfação por parte dos consumidores, são alguns exemplos de

como se poderá agir sobre comportamentos individuais em função de um esperado aumento do grau de orientação para o mercado.

2.4 Performance organizacional

Supôs-se extensamente por muito tempo que a orientação para o mercado está ligada directamente a um sentido de melhoria do desempenho da empresa. A base teórica para esta ligação prevista começou a ser perpetrada por McKitterick (1958) que destaca um ambiente de competição organizacional; as organizações devem ir de encontro às necessidades dos clientes, ou então os rivais e concorrentes planearão os produtos e com alguns ajustamentos internos, estarão em condições de absorver o seu negócio. Narver e Slater (1990) explicam este ponto de vista, discutindo que se houvesse uma orientação para o mercado forte dentro de um negócio, consubstanciado num esforço cada vez maior no sentido de poder oferecer um valor superior aos compradores, os resultados poderiam ser amplamente melhorados. Consequentemente, um negócio altamente orientado para o mercado apreciará uma vantagem competitiva aos olhos dos clientes que conduzirão para melhorar o seu sucesso.

Bisp (1999) indica que existe uma relação positiva entre um elevado grau de orientação para o mercado e a performance financeira das empresas quer em mercados de consumo, quer em mercados industriais, desde as pequenas empresas até às grandes multinacionais, e em vários ambientes culturais (Nova Zelândia, países escandinavos, Estados Unidos da América, Grã-Bretanha, Holanda, Alemanha, Austrália, África do Sul e Europa Central); no entanto, a força dessa relação é ambígua. Greenley (1995) aponta que uma elevada turbulência de mercado, baixo poder dos consumidores e uma intensa mutação tecnológica tende a reduzir o impacto positivo de um elevado grau de actividades orientadas para o mercado.

A performance organizacional é altamente influenciada pelos comportamentos e o resultado da orientação de marketing que se possui. A orientação de marketing, como já vimos, é produto da cultura dominante que afecta a formulação da estratégia e a sua implementação, bem como da interacção da organização com a sua envolvente e do seu ajustamento a todas as mudanças ocorridas no seu contexto. A relação entre a orientação para o mercado e a sua performance é então afectada pelas mais variadas situações de turbulência de mercado, competitividade e intensidade. Dobni e Lufman (2000) apresentam um estudo que identifica a “cooperação” entre a orientação de

marketing e o perfil da estratégia correspondentes a contextos competitivos que representam as melhores práticas para uma organização sequiosa de maximizar a sua performance num ambiente de alta tecnologia.

Day (1994) sublinha que o grau de orientação de marketing de uma organização está positivamente correlacionado com as suas capacidades de conduzir um comportamento favorável ao desenvolvimento dessa mesma orientação. As capacidades no domínio do marketing incluem “sentido de mercado”, consumidor “linking”, “sentido de competidor” e o serviço ao consumidor. Outras capacidades podem incluir monitorização da tecnologia, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento de novos produtos e serviços, administração financeira, gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e a estratégia geral de desenvolvimento. Afirmar ainda que a orientação de marketing é essencialmente uma cultura comportamental que dita o pensamento e as atitudes dos membros de uma organização.

Dois resultados emergiram nas últimas décadas (Gray, Matear, Boshoff, e Matheson, 1998). Primeiro, Narver e Slater (1990) definiram a orientação para o mercado nos termos da cultura e relacionaram-na às características fundamentais da organização (por exemplo, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação inter-funcional), embora operacionalizando a orientação para o mercado nos termos do comportamento do empregado. Depois, Kohli e Jaworski (1990) definiram a orientação para o mercado nos termos dos comportamentos organizacionais (por exemplo, da geração da informação e da disseminação da informação). Mavondo e Farrell (2000) anotaram que as aproximações culturais e comportamentais compartilham da noção que o consumidor é central na manifestação da orientação e dos stakeholders do mercado e dão forma às necessidades e às expectativas dos consumidores. Deshpande e Farley (1998) ofereceram uma conceptualização que inclui ambas as perspectivas e enfatizaram uma aproximação comportamental que definisse a orientação para o mercado como o jogo de processos funcionais e das actividades destinados a criar o valor superior para clientes com as avaliações contínuas das necessidades. Embora alguns estudos sugiram um relacionamento negativo ou não significativo, a maioria indica um relacionamento positivo entre a orientação do mercado e o desempenho de negócio (por exemplo, Deshpande & Farley, 1998; Matsuno & Mentzer, 2000; Slater & Narver, 2000).

Piercy (1989) e Piercy e Morgan (1991) argumentam que, além de possuir alvos pré-definidos em termos de clientes e de concorrentes, a comunicação e a coordenação inter-funcional são condições necessárias e prementes para um desempenho bem sucedido do marketing - uma premissa fundamental do conceito da orientação para o mercado. Rueckert (1992) e Rueckert e Walker (1987) enfatizam problemas inter e intra organizacionais em termos de uma comunicação eficaz entre empresas e áreas funcionais. Indicam como, porque e com que resultados os comerciantes contactaram com outros departamentos funcionais. As conclusões obtidas sugerem que o desempenho do mercado está amarrado claramente à tensão, à clareza e à integralidade de esforços de uma comunicação e da coordenação entre unidades organizacionais e sub unidades. Desde o início dos anos noventa, muitos foram os trabalhos empíricos e de pesquisa com intuito de explicar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. A existência de uma orientação para o mercado foi relacionada positivamente com a questão do desempenho organizacional total. A construção foi testada através de vários tipos de empresas e em várias culturas diferentes, mas nenhum estudo se debruçou especificamente no papel que a tecnologia joga no relacionamento, nem examinou a gestão do conhecimento como algo não necessariamente inerente à orientação para o mercado.

2.5 Relação entre excelência, orientação para o mercado e qualidade

A excelência, a orientação para o mercado e a qualidade dos produtos e serviços revelam-se como conceitos intimamente relacionados. Não será fácil imaginar uma empresa de excelência que não tenha uma orientação perfeitamente definida e demarcada, bem como pensar numa empresa que forneça um produto ou um serviço de qualidade se não for num mercado orientado.

A teoria administrativa da contingência oferece uma justificação teórica para os relacionamentos entre estes conceitos. A aproximação teórica da contingência (Galbraith, 1977; Rueckert, Walker, e Roering, 1985; Zeithaml, Varadarajan, e Zeithaml, 1988) enuncia que não há nenhum princípio universal que se aplique a todas as organizações, e que nem todos os princípios são eficazes.

Existem dois tipos de contingência que actuam nas PME:

- **Contingência externa**, a qual engloba a influência das forças envolventes que qualificam o ambiente de complexo, competitivo, incerto e turbulento;
- **Contingência interna**, que trata da influência da interpretação dos gestores quanto ao ambiente e da sua concepção da resposta a adoptar, com que desenvolve a organização.

A teoria da contingência discute que, para uma organização sobreviver num determinado contexto, deve exibir uma similaridade entre os seus elementos internos e o seu ambiente externo (Galbraith, 1977). Esta similaridade é uma condição necessária, mas não suficiente, para a contingência. É possível falar de uma teoria da contingência, apenas se, além da similaridade, as leis fundamentais do relacionamento estejam especificadas antes que discussão de estados múltiplos do sistema (Fry e Smith, 1987).

2.6 As potencialidades da organização

As potencialidades organizacionais atraíram o interesse dos investigadores e dos gestores por causa do seu impacto na capacidade da empresa em identificar fontes de vantagens competitivas. Grant (1991) define as potencialidades como testes padrões complexos da coordenação entre os elementos da organização e os recursos que são aprendidos com a repetição. A sua corrente de valor no processo de negócio inclui o marketing, as vendas, a engenharia, as operações e a administração. Estas categorias foram adaptadas, combinando o marketing e as vendas (desde a promoção, a força de vendas e as potencialidades da selecção do cliente). Em seguida, a agregação produto/potencialidades do serviço (que inclui a qualidade de produto, entrega, e potencialidades do serviço de pós-venda) e as potencialidades técnicas (que incluem as potencialidades de I&D). Esta agregação integra as capacidades relacionadas com a engenharia do processo e de desenvolvimento. As operações foram substituídas com a implementação da ordem para se focalizarem na flexibilidade do tempo e do volume de ligação da entrega (que constituem duas áreas críticas para os clientes que requerem o inventário just-in-time para programações de produção às vezes erráticas) e na administração rebaptizada às potencialidades superiores da gerência (que inclui a liderança, a visão e o planeamento) para reflectir o impacto dos líderes da empresa.

Birchall e Tovstiga (1999) definem ainda novas categorias de potencialidades. Inicialmente, dada a importância de crescimento da tecnologia de informação na troca de dados e no relatório financeiro e operacional, os sistemas de informação foram incluídos como uma potencialidade. Isto é consistente com Moore (2000) que discutiu que a tecnologia de informação deve ser vista como uma linha e não uma função da equipe de funcionários.

2.7 O impulso para a orientação para o mercado

A orientação para o mercado é considerada como a cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários entre os empregados/colaboradores para a criação de valor superior para os compradores e, assim, o desempenho superior contínuo para o negócio (Narver e Slater, 1990). A corrente actual reconhece a prossecução de uma orientação para o mercado como um meio eficaz para conseguir e manter uma vantagem competitiva (Atuahene-Gima, 1996; Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990). O relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho de negócio foi investigado e encontrado para existir em indústrias numerosas e num ambiente universal (Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1997; Pelham 1999).

A pesquisa sobre a orientação para o mercado tende a estudar duas perspectivas: o modelo de processamento de informação e o modelo cultural. Estas visões de investigação não são mutuamente exclusivas e há alguma sobreposição entre as mesmas. O modelo de processamento de informação preconiza que a orientação para o mercado consiste nos comportamentos de processar informação que são decretados dentro da organização por actores organizacionais. O modelo da orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990) exemplifica-o. Quanto ao modelo de Narver e Slater (1990), é associado mais frequentemente com a perspectiva cultural, em que, sendo consistente com o modelo de processar a informação, inclui três componentes comportamentais que medem questões tais como a informação compartilhada, a discussão organizacional e a resposta estratégica. O modelo cultural da orientação para o mercado indica que os comportamentos de orientação para o mercado podem somente ser decretados dentro de um contexto cultural que suporte valores focalizados do mercado (Deshpande e Webster, 1989). Ambas as perspectivas oferecem uma ênfase diferente num tema similar; essa orientação para o mercado é

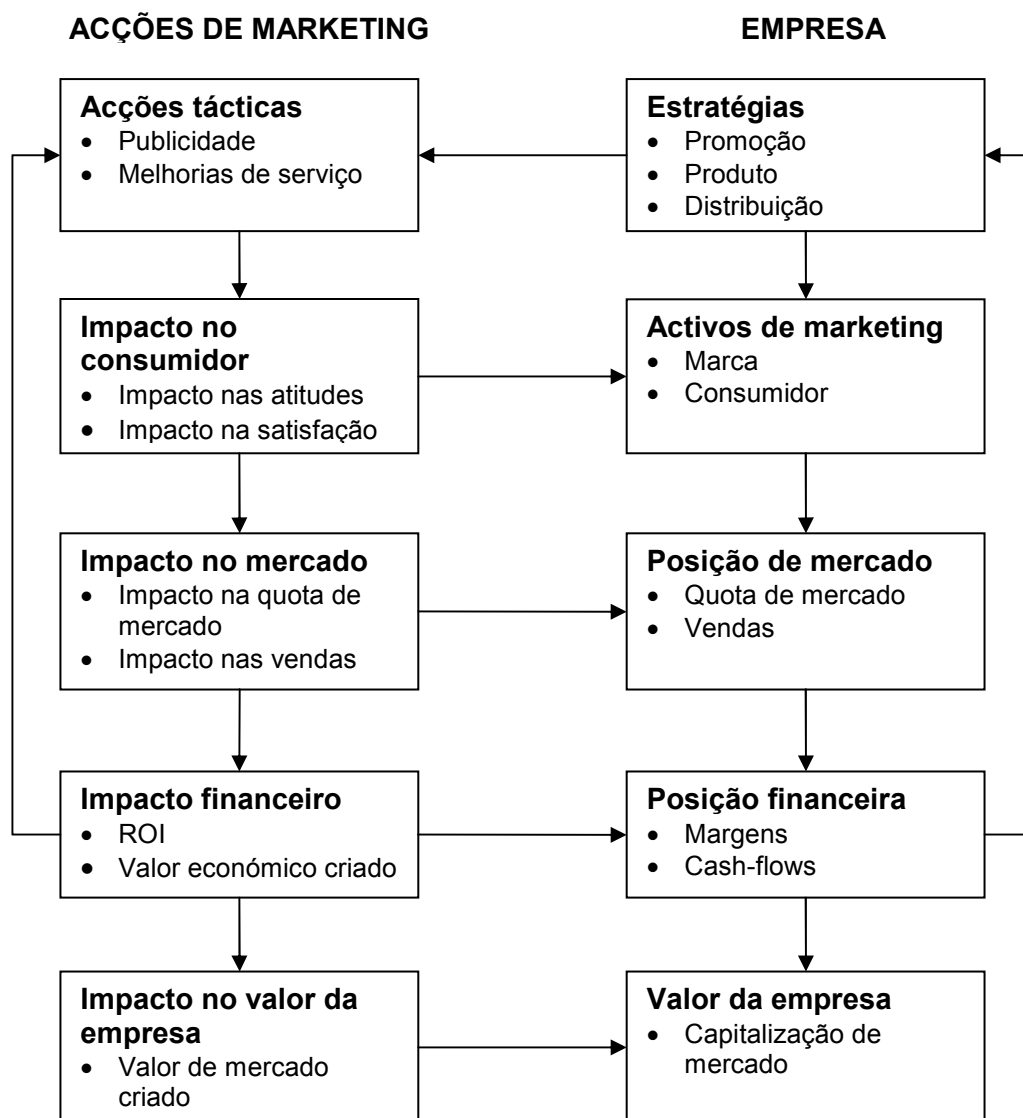
conseguida pela informação de mercado processada dentro das organizações num ambiente cultural que seja orientado às necessidades do mercado.

Durante muito tempo, verificou-se que os empresários não foram sensíveis ao facto de como as despesas relacionadas com o marketing adicionam valor para o accionista. Esta situação ameaçava de certa forma a posição da função do marketing dentro da empresa, e mesmo a própria existência do marketing como uma potencialidade distinta dentro da empresa. Propõe-se então uma estrutura larga para avaliar a produtividade relativa ao marketing, catalogando o que é sabido já, e sugerindo áreas para a pesquisa mais adicional. De facto Rust e al (2004) concluem que é possível mostrar como as despesas com o marketing adicionam ao valor do accionista. A disseminação eficaz de métodos novos de avaliar a produtividade do marketing à comunidade de negócio será uma etapa principal para o levantamento da vitalidade do marketing na empresa e, mais importante ainda, para o levantamento do desempenho da empresa em consequência da sua própria atitude de marketing. Sugerem também muitas áreas em que uma pesquisa adicional é essencial com o intuito de avaliar a produtividade do marketing de uma forma cada vez mais válida, com confiança, e de uma forma prática.

A figura 11 ilustra uma estrutura larga e conceptual que pode ser usada para avaliar a produtividade do marketing. Trata-se de um modelo que relaciona as acções específicas feitas pela empresa (acções de marketing) à condição e à posição totais da empresa. Podemos começar por analisar o lado superior direito da figura, que destaca as estratégias da empresa, incluindo as estratégias de promoção, as estratégias do produto, canais de distribuição e todas as outras estratégias de marketing. Estas estratégias conduzem ao marketing tático e às acções desenvolvidas pela empresa, tais como campanhas publicitárias, esforços no sentido de melhoria do serviço ou outras iniciativas específicas projectadas para fomentar um impacto de marketing. Obviamente que a grande preocupação da empresa se relaciona com a produtividade, portanto limita-se aqui o estudo relativo às acções de marketing e às acções táticas que requerem despesas. As acções táticas influenciam então a satisfação de cliente, a atitude para o tipo, a lealdade e outros elementos centrados no cliente. Estas medidas vocacionadas para o cliente podem ser agregadas naquilo a que Rust et al (2004) designam de “recursos de marketing”, os quais podem ser medidos por indicadores como a qualidade, a satisfação e a equidade do cliente. O comportamento do cliente influencia o mercado, as alterações na quota de mercado e as próprias vendas. Assim, os recursos de marketing

representam um reservatório do fluxo de caixa que a empresa acumula como resultado das actividades de marketing mas não o traduziram ainda no rendimento. Permitem avaliar o impacto financeiro das actividades de marketing.

Figura 11 - A cadeia de produtividade em marketing



Fonte: Rust, Ambler, Carpenter, Kumar e Srivastava (2004)

Apresentam-se de seguida os elementos da corrente da produtividade de marketing preconizados na figura 11.

Estratégias e tácticas. A estratégia de marketing tem um papel fundamental, tanto ao nível do ganho de novos clientes como na manutenção dos existentes, assegurando desta forma o crescimento e a renovação do negócio e desenvolvendo vantagens competitivas, tornando os processos do negócio como impulsionadores do

desempenho financeiro (Srivastava, Shervani e Fahey, 1999). Uma proporção significativa do valor de mercado das empresas encontra-se mais actualmente em recursos intangíveis tais como as redes de mercado e a propriedade intelectual, do que propriamente em recursos tangíveis (Lusch e Harvey 1994). Num nível mais tático, os gerentes executam iniciativas de marketing para aumentar o sucesso a curto prazo. As perguntas que se poderão colocar serão:

- Que tipo de despesas têm uma maior influência no valor da base de clientes de uma empresa: uma nova campanha publicitária ou melhorias na qualidade do produto ou serviço?
- Como é que os elementos de uma estratégia coordenada de marketing influenciam o comportamento de compra de segmentos diferentes do marketing ao longo do tempo, e como é que estes afectam o desempenho da empresa?
- Como é que os elementos de marketing e das operações interagem para aumentar ou diminuir o valor para o cliente?

Impacto no cliente. Para avaliar o impacto das despesas de marketing nos clientes, é importante compreender as seguintes cinco dimensões chave (adoptadas de Ambler e al, 2002):

1. **Consciência do cliente:** a extensão e a facilidade com que os clientes recordam e reconhecem a empresa, e a extensão com que eles podem identificar os produtos e os serviços associados à empresa;
2. **Associações do cliente:** a força e a identificação dos atributos e dos benefícios percebidos;
3. **Atitudes do cliente:** as avaliações totais do cliente face à empresa em termos da sua qualidade e da satisfação que gera;
4. **Afecto do cliente:** a lealdade que o cliente tem para com a empresa;
5. **Experiência do cliente:** a extensão com que os clientes se informam fora da empresa sobre a mesma.

Recursos introduzidos no mercado. São medidas de valor da empresa que podem realçar o seu valor a longo prazo.

Impacto no mercado. O impacto ao nível do cliente e as melhorias resultantes em recursos de marketing, tais como a equidade, influenciam a quota de mercado e as vendas da empresa, influenciando desse modo a sua posição no mercado. O valor

superior fornecido ao cliente conduz a níveis mais elevados da satisfação de cliente e ao valor percebido oferecido pela empresa. Hogan *et al* (2002)

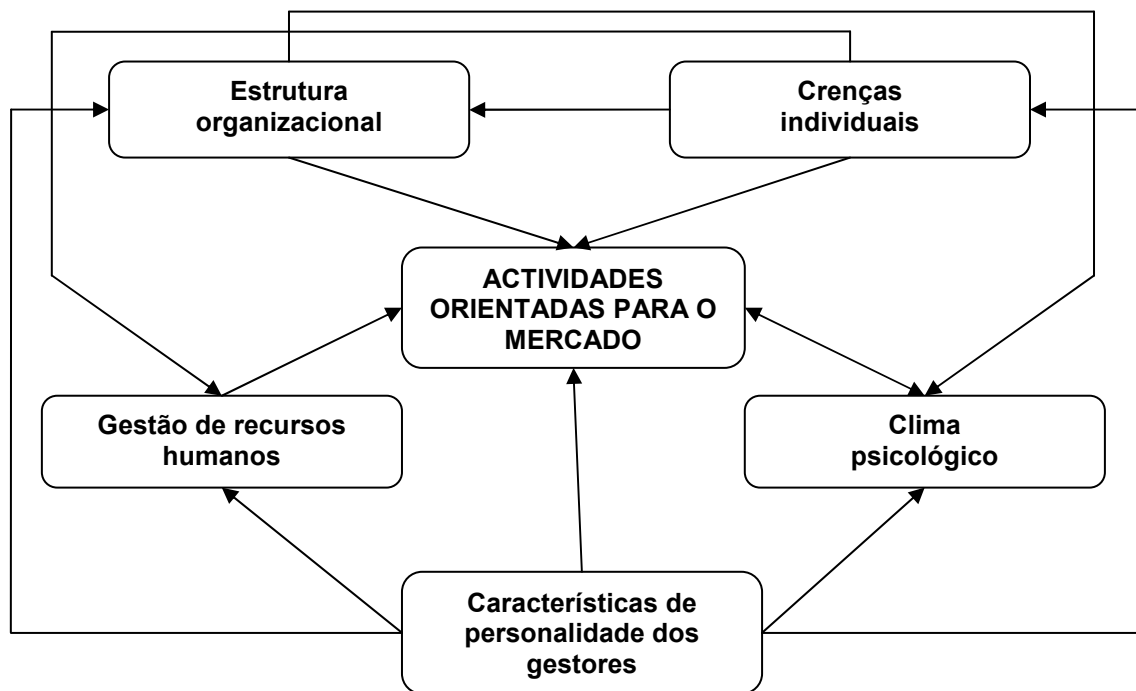
Impacto financeiro. Os benefícios financeiros de uma acção específica ao nível de marketing podem ser avaliados de diversas formas. O retorno do investimento (ROI) é uma aproximação tradicional para fazer essa avaliação. Usado geralmente para medir o retorno a curto prazo, o ROI é controverso no contexto da eficácia do marketing. O uso correcto de medidas do ROI no marketing requer uma análise dos fluxos de caixa futuros (Larréché e Srinivasan 1981). Em cada caso, as medidas de impacto financeiro pesam o retorno gerado pela acção do marketing de encontro à despesa requerida para produzir esse retorno. O impacto ao nível financeiro afecta a posição financeira da empresa, em termos de lucros, fluxo de caixa ou outras medidas de saúde financeira de uma empresa.

Impacto no valor da empresa. Ao nível da ênfase no valor de mercado ou valor para o accionista (Srivastava, Shervani, e Fahey, 1998). A maioria das medidas da contabilidade examina o desempenho histórico. Pelo contrário, o valor de mercado das empresas articula-se pela maior parte em perspectivas de crescimento e em sustentabilidade dos lucros (isto é, o que a empresa pode esperar executar no futuro).

2.8 Barreiras ao crescimento de actividades orientadas para o mercado

Vários autores apresentam e enfatizam nos seus estudos, determinados factores internos à organização, os quais funcionam não raras vezes como autênticas barreiras e obstáculos ao crescimento de actividades orientadas para o mercado. Jaworski e Kohli (1993) dão o mote a esta discussão quando se referem à aversão ao risco por parte dos administradores e os conflitos interdepartamentais das organizações como importantes impedimentos de uma maior orientação para o mercado. Bisp (1999) faz uma compilação dos mais relevantes, os quais podemos identificar na figura 12. Pretendemos, nesta secção, abordá-los de forma a poder discutir a sua importância ao nível restritivo que representam para as organizações. Essas barreiras situam-se em termos da estrutura organizacional, das crenças individuais, do clima psicológico, da gestão de recursos humanos e das características de personalidade dos gestores.

Figura 12 - Domínios das barreiras intra-organizacionais de acções orientadas para o mercado



Fonte: Bisp (1999)

Características de personalidade dos gestores. Neste campo são apontados como principais factores inibidores a alta necessidade de realização pessoal, uma natureza introvertida, a autocracia e a aversão ao risco elevado.

Crenças individuais. Soderlund (1993) divide as percepções inibidoras em seis grupos:

- Defende que a orientação para o mercado poderá ser vista como uma ameaça para a estabilidade em que a mudança pode criar distúrbios emocionais e confusão nos consumidores;
- O aumento da orientação para o mercado pode não ser possível para a empresa, pois pode necessitar de outro estilo de liderança que implique uma reformulação dos recursos humanos;
- Medo de que a orientação para o mercado leve a empresa a perder o seu foco principal, possibilitando uma incompatibilidade entre as necessidades dos clientes e as necessidades da empresa;
- A competição das crenças estabelecidas com a orientação para o mercado, que alguns autores definem como uma variante anti-marketing defensora de uma orientação para o produto.

- Medo de intensificar um comportamento empresarial em que tudo pode ser feito e justificado para atender o cliente, deixando a empresa vulnerável;
- A orientação para o mercado pode ser vista como uma estratégia que não se justifica financeiramente.

Estrutura organizacional. A falta de coordenação interdepartamental e a centralização da tomada de decisões são possíveis barreiras. Uma configuração hierárquica de departamentos a trabalhar distantes uns dos outros, construída em torno de normas formais e um controlo rígido, inibe intensamente a disseminação e resposta da empresa, bem como sistemas de decisão centralizados dificultam a geração da informação de mercado.

Gestão de recursos humanos. O problema poder-se-á colocar ao nível dos processos de recrutamento e de promoção dos empregados, principalmente quando esses processos são apoiados por outras orientações funcionais. Podem-se ainda apontar aspectos relevantes como o reconhecimento inadequado do esforço de marketing dos colaboradores, o fraco conhecimento da cadeia de valor e colaboradores não conhecedores do mercado.

Jaworski e Kohli (1993) apontam a falta de critérios de remuneração baseados no mercado como um impedimento. Ruekert (1992) sugere a existência de uma relação directa entre o grau de orientação para o mercado e os processos de recrutamento, formação e remuneração dos recursos humanos da empresa.

Clima psicológico. Refere-se aos pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização ao nível da disseminação da informação de mercado. Wong, Saunders e Doyle (1989) lembram que as áreas funcionais preocupadas consigo mesmas inibem a orientação para o mercado pois criam um clima que não propicia a partilha da informação, bem como uma resposta concertada ao mercado; Jaworski e Kohli (1993) abordam também este assunto, colocando os conflitos e as tensões interdepartamentais como uma barreira a ter em atenção; Meldrum (1997) acentua o problema na percepção muitas vezes existente de que os colaboradores da área de marketing se mostrarem arrogantes, inflexíveis e dessa forma, ficarem um pouco à margem do resto da organização. Bisp (1999) afirma que o clima é essencial para intensificar actividades orientadas para o mercado. Estas, se consideradas de forma isolada ou em sequência, dependem da cooperação e colaboração funcional, e por isso um clima de não comprometimento e falta de confiança é uma barreira muito forte para intensificar as actividades.

Day (1999) aborda o tema discutindo a existência de três comportamentos que podem significar uma menor orientação para o mercado por parte da empresa, sendo apontados como forma de miopia organizacional:

- Empresas que esquecem o mercado, centrando-se unicamente nos seus produtos e processos tecnológicos;
- Empresas que são dominadas pelo mercado, fazendo qualquer coisa que os clientes desejem;
- Empresas que se sentem superiores ao mercado, acreditando que podem ignorar o consumidor.

2.9 Exemplos de estudos que abordam a relação da orientação para o mercado com a performance

Tentaremos neste ponto explicar alguns dos principais estudos efectuados no âmbito da temática desta tese, analisando, sempre que possível, a metodologia utilizada bem como os resultados encontrados.

Akimova (1999) realizou entrevistas pessoais a 221 gestores de empresas ucranianas em que a competitividade é medida como um conceito multi-dimensional usando variáveis de adaptação organizacional às mudanças no ambiente de negócio, as vantagens do marketing-mix e os indicadores de desempenho. Os resultados do estudo sugerem que o nível de competitividade de uma empresa num ambiente de turbulência está associado com o nível do desenvolvimento da orientação para o mercado.

As entrevistas incluíram principalmente uma série de perguntas *open-ended* que exploraram três áreas principais:

- O papel do marketing;
- O impacto ao nível do ambiente económico na gestão de marketing e os respectivos ajustamentos;
- Estratégias do marketing adoptadas pelas empresas.

Numa primeira parte, foi usado para o questionário uma escala de Likert de cinco pontos. Foi pedido aos responsáveis pelo marketing para indicar o impacto e ajustes do ambiente de estagflação usado nas suas empresas. Numa segunda parte foram

abrangidas as estratégias de marketing adoptadas por empresas ucranianas e consideradas vantajosas para os competidores. Esta parte do questionário utilizou os artigos usados por Hooley e Saunders (1993) para a análise de estratégias do marketing em diferentes países. Havia uma polarização significativa para as indústrias porque, por um lado, a orientação para o mercado é reflectida mais claramente no processo de desenvolvimento económico e assim é mais fácil de medir do que no sector dos serviços; por outro lado, há uma evidência de que os valores do marketing tiveram um maior desenvolvimento nas empresas industriais e que só mais tarde foram aceites pelos outros tipos de empresas tais como as de serviços.

Os artigos do questionário foram seleccionados da literatura de marketing que trata da análise da gestão de marketing durante a estagflação. Foram ainda avaliadas as estratégias de marketing que foram adoptadas por empresas ucranianas e as inerentes vantagens competitivas.

Foram definidas as seguintes variáveis:

- **Competitividade.** Neste estudo a competitividade é medida como um conceito multi-dimensional usando variáveis de adaptabilidade organizacional às mudanças no ambiente de negócio, vantagens através do marketing-mix e indicadores de desempenho;
- **Adaptabilidade.** Reflecte a actividade do ajuste das empresas à turbulência ambiental, ou seja, o impacto ambiental na gestão de marketing da empresa;
- **Vantagens competitivas.** Akimova baseou-se em Hooley *et al* (1993) para medir as vantagens competitivas através das áreas do marketing-mix;
- **Performance.** Para a análise do desempenho foram usadas cinco medidas: duas financeiras (retorno do investimento e lucro), duas baseadas no mercado (volume de vendas e quota de mercado) e o *cash-flow*;
- **Orientação para o mercado.** Para investigar o nível de desenvolvimento da orientação para o mercado, foi pedido aos inquiridos para indicar a extensão pela qual, na sua perspectiva, o papel do marketing é decisivo na sua empresa.

Appiah-Adu (1998) coloca como hipótese de partida: “O grau de orientação para o mercado está positivamente relacionado com a sua performance”.

Foram aqui estudadas 106 empresas de biotecnologia do Reino Unido através da elaboração de um questionário usando uma escala de sete pontos de Likert em que 1 = “discordância” e 7 = “concordância total”.

A medição em termos de orientação para o mercado foi efectuada através da utilização de sub-escalas para medir a orientação para o consumidor, para a concorrência e a coordenação inter-funcional; A Performance foi medida através de variáveis como a introdução com sucesso de novos produtos e serviços, crescimento da quota de mercado; Resultados Antes de Impostos (RAI) e as vendas dos últimos três anos (tudo relativamente à concorrência). Para analisar as influências do meio-ambiente face à performance foram considerados os seguintes factores: custo dos factores produtivos, a comparação da qualidade do produto/serviço, o momento da entrada no mercado, a concentração da concorrência, a taxa de crescimento do mercado, a turbulência do mercado, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica.

Verificou-se como resultado uma dependência directa da performance face à orientação para o mercado em três dos quatro factores: a excepção foi o grau de sucesso dos novos produtos.

Harris (2001) apresentou um modelo de regressão em que mede a performance, traduzida por valores objectivos e subjectivos do crescimento das vendas das empresas em função de uma série de variáveis independentes tais como a dimensão, os custos, momento de entrada, crescimento do mercado, poder de compra, grau de concentração de concorrentes, turbulência de mercado e a hostilidade competitiva. O resultado mais significativo é a da importância do tamanho e dos custos em detrimento da orientação para o mercado.

Jaworski e Kohli (1993) abordam três questões no seu estudo: (1) Porque é que algumas empresas são mais orientadas para o mercado do que outras? (2) Que efeitos têm a orientação para o mercado sobre os empregados e a performance das empresas? e (3) A relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial dependem do contexto ambiental?

Os resultados mostram que a orientação para o mercado está relacionada com a performance geral e o comprometimento organizacional dos empregados e em diferentes contextos ambientais (intensidade competitiva, turbulência de mercado e tecnológica).

Baker e Sinkula (1999) sustentam que, embora várias pesquisas tenham revelado que existe uma relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial, poucos estudos empíricos o demonstram utilizando várias medidas de performance. Mostra ainda que vários estudos defendem que a orientação para a aprendizagem afecta a performance, devido ao aumento dos comportamentos orientados para o mercado, facilitando a aprendizagem que leva à inovação de produtos, de procedimentos e de sistemas.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) examinaram o impacto da cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação em relação à performance. Foi realizado em 50 empresas japonesas e com os seus clientes, sendo que os resultados evidenciam que cada uma das variáveis sozinhas não tem qualquer influência na performance. Sugerem a necessidade de avaliar a orientação para o mercado da empresa não só pelo seu ponto de vista, mas também pelo ponto de vista dos clientes.

Greenley (1995) estuda a relação entre a orientação para o mercado e a performance no Reino Unido, em que verifica que a influência da orientação para o mercado sobre a performance pode ser colocada em causa por outras variáveis ambientais; defende que a orientação para o mercado pode não ser vantajosa em mercados altamente turbulentos e em condições de baixo poder do cliente e altas mudanças tecnológicas.

Pitt, Caruana e Berthon (1996) investigam a mesma relação num contexto cultural e económico europeu; verificam também a validade da escala MARKOR noutro tipo de ambientes, diferentes do americano. Os resultados apontam esta escala como um instrumento fiável no ambiente europeu, sugerindo também a existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance empresarial.

Bhuiyan (1998) investiga a orientação para o mercado em empresas da Arábia Saudita e a aplicabilidade da escala de Jaworski e Kohli (1993). Os resultados mostraram que, em ambientes de intensidade competitiva baixa, a relação entre a orientação para o mercado e a performance não é significativa; em ambientes de alta intensidade competitiva, de baixa e de alta turbulência tecnológica, esta relação é forte e significativa.

Ngai e Ellis (1998) estudam a relação entre a orientação para o mercado e a orientação para o marketing sobre a performance em empresas de Hong Kong.

Verificaram que a performance é influenciada pela orientação para o mercado, mas também, e de uma forma bastante mais forte, pela orientação para o marketing.

Os estudos internacionais de marketing comparam mais frequentemente países desenvolvidos. A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho e performance do negócio é verificada em grande parte deles. Embora alguns estudos relatem um relacionamento negativo ou não significativo, mostra-se na maioria um relacionamento positivo entre a orientação para o mercado e o desempenho de negócio. O estudo de Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) procura ir além da avaliação da existência e do sentido deste relacionamento investigando duas perguntas importantes da investigação:

- Qual a força do relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho de negócio?
- Qual o impacto da envolvente contextual e metodológica neste relacionamento?

Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) fazem uma recolha de uma série de estudos nesta área, os quais compilaram da forma indicada no anexo 3, com o objectivo de promover uma melhor comparação das várias metodologias empregues, bem como de mostrar as diferenças encontradas nos mais variados países e nas mais variadas condições em termos contextuais.

Os resultados deste estudo suportam a noção extensamente divulgada ao nível do marketing, em que a realização de objectivos organizacionais é conseguida satisfazendo as necessidades dos clientes mais eficiente e eficazmente do que os concorrentes. Um ambiente em mudança contínua requer uma adaptação rápida e permanente pela gerência, cuja habilidade de realçar eficiências operacionais se pode encontrar na sua capacidade de desenvolver um compromisso para introduzir no seu interior uma orientação para o mercado (Wood, Bhuian, e Kiecker, 2000). A integração regional, o mundo ideologicamente livre e os avanços da tecnologia (Sheth, 2001) contribuem para a constatação de que, na maioria dos países, o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho de negócio são significativamente positivos e não influenciados pelos vários graus de desenvolvimento socioeconómico e de cultura nacional (isto é, o individualismo). O facto de que o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho de negócio é mais forte num ajuste do produto ou do serviço do que num ajuste do processo produtivo para as organizações

sem fins lucrativos comparativamente às organizações com fins lucrativos traz a sustentação à expansão do conceito do marketing (Kotler & Levy, 1969).

Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) indicam que para o mesmo nível da orientação para o mercado, o impacto no desempenho de negócio será maior no sector não lucrativo do que numa organização com objectivo de lucro. Uma explicação para este facto pode residir na orientação ao nível do marketing, a qual é menos usada em organizações sem fins lucrativos do que nas outras; consequentemente, para essas é mais provável ganhar uma fonte de vantagem comparativa executando uma estratégia de orientação para o mercado. Isto é consistente com as teorias da vantagem do recurso de Hunt (2002) que sugere que, “se uma empresa for orientada para o mercado e os seus concorrentes não o forem, então uma estratégia de orientação para o mercado pode ser um recurso que altere a posição de mercado da empresa (em termos de vantagens face à concorrência e de desempenho) ”.

Especificamente, nos estudos que relacionam a orientação para o mercado e a performance, esta foi tratada de modo simples e mereceu, por parte dos investigadores, um menor rigor relativo na mensuração e na definição dos modelos. Os resultados obtidos pelas referidas pesquisas demonstraram que a performance precisa ser analisada como um conceito multidimensional, sendo que a sua correcta operacionalização é relevante para a interpretação das relações propostas (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

Assim, em Narver e Slater (1990), a performance foi a variável considerada dependente no estudo e foi avaliada por apenas um indicador, o retorno sobre os activos (ROA). Em Jaworski e Kohli, 1993, a performance do negócio foi medida por duas abordagens distintas. Uma primeira, subjectiva, em que se pedia aos inquiridos que comparassem a performance geral do seu negócio com a dos seus principais concorrentes (numa escala de Likert de cinco pontos, sendo 1 = “má” e 5 = “excelente”). A medida objectiva utilizada foi a participação do mercado-alvo do negócio. As duas medidas resultaram em diferentes relações com a orientação para o mercado, levando os autores a sugerir que “seria útil explorar as complexidades da relação entre orientação para o mercado e outras dimensões da performance do negócio em estudos futuros” .

Já em Slater e Narver (1994), a medida de performance dá-se por meio de um conjunto de variáveis observadas que incluíram indicadores financeiros (ROA),

comerciais (crescimento de vendas) e de inovação (sucesso de novos produtos). A medida foi realizada comparativamente aos principais competidores e sustentada com o argumento de que, dessa forma, as diferenças entre as indústrias e os mercados-alvo seriam compensadas entre todas as empresas entrevistadas; no entanto, num estudo posterior, os mesmos autores (Slater e Narver, 2000), avaliaram a performance apenas com um indicador, o ROI, considerado nos últimos três anos e relativo ao principal competidor, no mercado principal, numa escala de um a cinco, sendo 1 = “bastante aquém” e 5 = “bastante além”.

Pesquisas mais recentes, porém, têm utilizado medidas mais elaboradas. Para avaliar a performance empresarial, Matsuno Mentzer e Rentz (2000) utilizaram sete indicadores que, na sua maior parte, comparam aspectos da performance da empresa avaliada com os mesmos aspectos da performance da concorrência. Assim, são considerados o nível de facturação decorrente de novos produtos, a taxa de crescimento da facturação e os indicadores financeiros ROA e ROI. Uma medida subjectiva da performance geral do negócio, comparada com a dos principais concorrentes, completa o estudo desses autores.

Já Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) consideraram o sucesso comercial e o impacto indirecto do projecto. O sucesso comercial inclui as vendas, o lucro e a quota de mercado ganha com a inovação introduzida por uma organização. O impacto indirecto do projecto mede as consequências indirectas e as vantagens da inovação para a empresa, tais como os ganhos de custos para a empresa e o melhor desempenho das vendas de outros produtos e serviços oferecidos pela empresa. A avaliação dos meios de mensuração empregados pelos autores parece sugerir, portanto, o emprego de indicadores de diversos aspectos da performance organizacional, operacionalizado por um conjunto de indicadores de natureza objectiva (quantificáveis) e subjectiva.

Conforme já vimos atrás, duas das medidas mais extensivamente usadas para medir a performance causada pela orientação para o mercado são a escala de “MARKOR” desenvolvida por Kohli, Jaworski, e Kumar (1993) e a escala “MKTOR” desenvolvida por Narver e Slater (1990), mostrando claramente a sua maior importância comparativamente a outras que têm sido desenvolvidas. As pesquisas indicam que ambas as escalas são teoricamente consistentes, sendo no entanto a MKTOR de uma forma geral melhor do que a MARKOR para explicar potenciais variações no desempenho de negócio (Oczkowski & Farrell, 1998). Os factores conceptuais e estatísticos podem explicar um relacionamento mais forte entre a orientação para o mercado e o desempenho de um negócio quando é usada a MKTOR em vez da

MARKOR. De facto, por um lado, a escala MKTOR tem uma ligação mais directa ao desempenho do negócio do que a escala MARKOR, porque capta de uma forma mais evidente a noção de criação de valor adicional ao cliente e um desempenho de negócio superior (Narver & Slater, 1990; Oczkowski & Farrell, 1998); por outro lado, a escala MARKOR trata da geração da informação, disseminação da informação, e as respostas e decisões no que diz respeito às necessidades de clientes.

Há ainda a realçar que a escala MARKOR tem um grau de fiabilidade mais baixo comparativamente à MKTOR. Este grau de fiabilidade mais baixo pode subestimar a verdadeira relação entre a orientação para o mercado e o desempenho do negócio (Oczkowski & Farrell, 1998). Daqui, Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) colocam como hipótese a comprovar que “O relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho de negócio será mais forte quando a orientação para o mercado é medida usando a escala de MKTOR, em detrimento da escala de MARKOR. O desempenho de negócio foi investigado de forma subjectiva (por exemplo, auto-relatado) e objectiva (por exemplo, através do ROI, quota de mercado ou análise de tendência). A distinção entre a objectividade e a subjectividade nas medidas de desempenho do negócio devem ser analisadas de forma bastante cautelosa, devido à intervenção do elemento humano.

Embora o desempenho possa ser medido através da análise dos dados financeiros, estes podem ser construídos de uma forma altamente subjectiva. Por exemplo, alguns dados financeiros estão sujeitos a decisões de gestão tais como a avaliação dos investimentos e recursos, relatório das responsabilidades, custos e previsões. Não obstante esta característica das chamadas medidas objectivas, os investigadores continuam a fazer a discriminação entre as medidas subjectivas e objectivas. Embora tenham já sido usadas escalas objectivas e subjectivas na pesquisa de marketing, as duas escalas não produziram resultados idênticos (Harris, 2001). A dificuldade em obter dados objectivos contribui por vezes para um vasto uso de medidas subjectivas, como por exemplo em Harris (2001).

A discrepância entre a objectividade e a subjectividade das escalas foi reconhecida na pesquisa de orientação para o mercado. Isto é evidente no trabalho de Sin (2000). As medidas objectivas pretendem gravar directamente os comportamentos ou os resultados, devendo frequentemente estarem livres da polarização sistemática e do erro aleatório (Bommer et al, 1995). Consequentemente, as medidas subjectivas do desempenho de negócio podem afectar o coeficiente de correlação do relacionamento

entre a orientação para o mercado e o desempenho do negócio (isto é, o tamanho do efeito). Uma outra explicação plausível dos efeitos sobre o desempenho são as suas várias conceptualizações, como sejam, por exemplo, o grau de retenção do cliente, o sucesso da introdução dos novos produtos, o crescimento das vendas, o retorno do investimento, etc., conforme salientam Cano, Carrillat e Jaramillo (2004).

CAPÍTULO 3: INFORMAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA

3.1 Performance financeira

De acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), o núcleo do conceito de desempenho de negócio consiste na análise de determinados indicadores financeiros. Os indicadores financeiros de desempenho incluem as medidas que respeitam aos níveis, ao crescimento e à variação nos Resultados Líquidos. As medidas como o valor de mercado, os recursos, a equidade, os fluxos de caixa, o volume de negócios e o mercado (Capan *et al.*, 1990) serão directamente afectadas por tudo o que implique alterações ao nível da exploração. Muitos investigadores aceitam esta noção e consideram o desempenho de negócio financeiro como sendo o objectivo final da estratégia de marketing (por exemplo, Hunt e Morgan, 1995). As estratégias de marketing podem ser avaliadas a vários níveis, variando do macro nível ao micro nível. Por exemplo, ao nível de uma empresa em termos globais, de uma unidade de negócio ou ao nível de grupos de clientes ou mesmo de clientes individuais. É necessário verificar quais as medidas financeiras apropriadas, definindo-as para determinar o grau de sucesso de uma estratégia de marketing.

As medidas de desempenho financeiras históricas medem o sucesso de actividades passadas (Bonoma e Clark, 1988; Day e Wensley, 1988) e tendem a focalizar-se no curto prazo (Madsen, 1998), dando pouca indicação do potencial de desempenho de uma organização no futuro (Chakravarthy, 1986; Denby-Jones, 1998); estas são determinadas por vários factores diferentes, estão frequentemente incompletas e podem ser enganadoras. Os clientes de uma empresa podem ser manipulados ao olhar apenas para os bons indicadores, mesmo que o desempenho real da empresa seja fraco, dado que as organizações podem aplicar procedimentos diferentes em termos, por exemplo, de princípios contabilísticos e de custos (Day e Wensley, 1988; Reddy *et al.*, 1994). Os dados financeiros estão frequentemente disponíveis somente a um nível agregado (Gatignon *et al.*, 1997). Não são comparáveis através dos ajustes extensamente diferentes da indústria e as empresas podem ser relutantes na divulgação de dados financeiros reais (Reddy *et al.*, 1994; Olson *et al.*, 1995). Embora as medidas financeiras sejam essenciais a uma representação detalhada do desempenho, é necessário complementá-las com outras medidas (Chakravarthy, 1986; Madsen, 1998). Por exemplo, Narver e Slater (1990), tal como já enunciámos, investigaram o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro, tendo sugerido que a investigação futura deve também focalizar as

medidas de desempenho que estão relacionadas de forma mais próxima com o mercado para permitir o sucesso da orientação, como por exemplo, a retenção do cliente e lançamento de novos produtos.

Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que uma concepção mais ampla da performance empresarial deveria dar ênfase em indicadores de performance operacional (não financeira), além dos indicadores de performance financeira. Assim, seria mais lógico utilizar medidas como participação de mercado como sejam a introdução de novos produtos, a qualidade do produto, a eficiência de marketing, o valor agregado pela produção e outras medidas de eficiência tecnológica dentro do domínio da performance organizacional.

Para complementar as medidas da eficiência, Bonoma e Clark (1988) introduzem medidas da eficácia do desempenho, e outras forçam a importância de medir a qualidade de transformações de uma empresa (Chakravarthy, 1986). Se o impacto projectado de uma estratégia de marketing no desempenho financeiro for pequeno comparado às muitas outras variáveis que influenciam o desempenho financeiro, é uma solução comum e aceitável a definição de medidas de desempenho intermediárias apropriadas. Embora o problema da medida de desempenho seja resolvido de forma conceptual, incluindo indicadores intermediários do desempenho, em estudos empíricos é por vezes complicado ou impossível obter medidas absolutas do desempenho financeiro e intermediário.

As medidas de desempenho, por vezes, não são as mais indicadas porque normalmente se tenta determinar os efeitos de uma estratégia de marketing ao nível do desempenho somente a longo prazo. Podem ser vulneráveis ao tamanho da empresa, da indústria, e da parte de mercado actual, para mencionar somente alguns factores. As medidas absolutas são também difíceis de comparar. Ao usá-las, os investigadores têm que limitar o foco do seu estudo (por exemplo, a um segmento de mercado) ou incluir as outras variáveis influenciando o seu modelo. Estas variáveis podem ser modeladas como um grupo adicional de factores que influenciam o desempenho (por exemplo, Narver e Slater, 1990) ou podem ser modeladas como moderadoras (por exemplo, Jaworski e Kohli, 1993; Morgan e Piercy, 1998). Em alguns casos, o problema da comparabilidade pode ser resolvido usando o desempenho como sendo medido como a diferença da percentagem “antes” da situação ou para os concorrentes. São usados frequentemente em estudos de introdução de novos produtos, ou por exemplo para investigar o sucesso de

recolocações do produto (Saunders, 1994) ou de extensões de linha (Reddy *et al*, 1994). As comparações com os concorrentes são úteis para avaliar como uma empresa executou uma boa estratégia em comparação com as empresas em situação similar (por exemplo, no mesmo mercado). Esta medida pode ser definida de diversas formas; consultando um número específico de concorrentes, por exemplo, os maiores concorrentes, (Kotabe *et al.*, 1998), os concorrentes principais (Jaworski e Kohli, 1993), empresas com volume de vendas similar na sua actividade e da sua região (Dess e Keats, 1987), ou, se possível, de todos os concorrentes (Narver e Slater, 1990).

Embora as medidas de desempenho relativas em termos das percentagens sejam usadas extensamente, não são sempre apropriadas. Teoricamente, uma empresa com uma quota de mercado muito baixa dobra mais facilmente a sua quota de mercado do que uma empresa com uma quota de mercado mais elevada. Da mesma forma, o tamanho relativo de uma empresa, comparada com concorrentes bastante maiores, pode afectar as conclusões a retirar.

3.2 Informação financeira

“Toda a organização para levar a bom termo a sua missão necessita de um conjunto de recursos (humanos, materiais, organizativos), sem os quais a realização dos seus objectivos³ ficaria prejudicada.

A racionalidade na utilização dos recursos leva a que se devam comparar os resultados obtidos com os meios utilizados. Daí a necessidade do desenvolvimento de técnicas conducentes à determinação e tradução financeira dos recursos utilizados e dos resultados conseguidos.

No prosseguimento das suas funções, a gestão financeira precisa de conhecer a actual realidade de uma determinada organização e a suas perspectivas de evolução futura. Com base em tais informações e tendo em conta os objectivos atribuídos, elabora previsões e toma as decisões que julga mais apropriadas.

³ A empresa é uma organização em que os seus objectivos se traduzem, em última análise, na realização de lucro, ou seja, na criação de um excedente sobre o montante dos recursos utilizados ou consumidos.

As empresas possuem sistemas de contabilidade que constituem uma fonte fundamental de informações para a gestão financeira.

A contabilidade descreve essencialmente a forma como as operações da empresa e outros factos económicos contribuem para a formação da sua presente situação financeira. Estas informações permitem compreender e avaliar o actual equilíbrio financeiro e a capacidade para enfrentar as futuras condições de actividade.

A par do conhecimento das próprias capacidades financeiras deve ter-se em conta também a forma como as operações se desenvolvem, especialmente a repetição continuada de grande parte das que respeitam à exploração. A consideração dos ciclos financeiros permite formar uma avaliação mais completa da situação e das perspectivas da empresa.

Não basta ao sistema de informações e decisões do gestor financeiro circunscrever-se às capacidades e ao modo de actuação da empresa. Tem que integrar também os vários aspectos da interacção com as outras funções internas e com os parceiros externos da organização. Entre estes destacam-se os mercados financeiros em relação aos quais o tesoureiro é o primeiro e principal gestor na empresa.

3.3 As demonstrações financeiras

3.3.1 O balanço

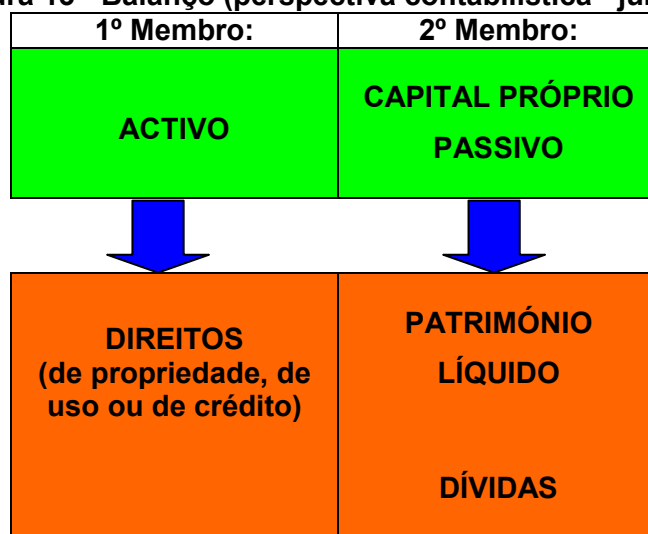
O balanço, a demonstração dos resultados e a demonstração dos fluxos de caixa apresentam a composição do património e o modo como se formaram os resultados e as disponibilidades da empresa, respectivamente.

O balanço contabilístico evidencia o valor e a composição do património em determinada data: por um lado, o conjunto dos direitos patrimoniais (bens e direitos de uso e de crédito), por outro, o capital próprio e o conjunto das obrigações financeiras da organização. O balanço contabilístico expressa a riqueza patrimonial de uma entidade – o conjunto dos direitos de carácter patrimonial deduzido do conjunto das obrigações de carácter financeiro – e tem, fundamentalmente, uma matriz legal (termos, critérios e pensamento).

A perspectiva financeira encara o balanço de forma diferente: trata-se de um explicitação do conjunto das aplicações financeiras e das formas como tais aplicações

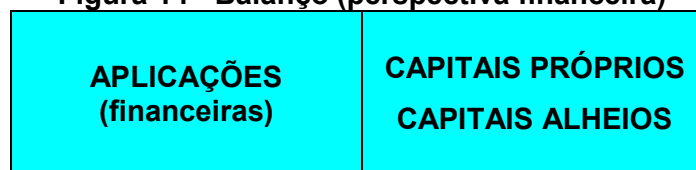
estão financiadas (por capitais próprios e por dívidas a terceiros). As figuras 13 e 14 mostram essa dicotomia de perspectivas.

Figura 13 - Balanço (perspectiva contabilística - jurídica)



Fonte: Neves (2000)

Figura 14 - Balanço (perspectiva financeira)



Fonte: Neves (2000)

O balanço, segundo a actual ordenação do Plano Oficial de Contabilidade (POC), apresenta as aplicações financeiras da empresa por ordem crescente de liquidez e os financiamentos por ordem de prazos de exigibilidade.

Esta ordenação tem imenso interesse para o gestor financeiro. Sucede porém que se não manteve rigorosamente tais princípios, algumas rubricas terão, eventualmente, de ser reordenadas.

As aplicações financeiras aparecem no balanço agrupadas em dois grandes grupos segundo o critério de permanência na empresa por mais de um ano (o imobilizado) ou por menos de um ano (o circulante). O grupo dos acréscimos e diferimentos corresponde a activos que ou respeitam a exercícios seguintes ou não são ainda reconhecidos de acordo com os critérios formais da contabilidade; deverão ser agregados aos dois grupos referidos segundo os correspondentes prazos de permanência esperada.

Também, em obediência ao princípio do grau de liquidez, os vários subgrupos e os vários elementos de cada um destes ordenam-se igualmente por facilidade ou

proximidade de realização: no âmbito do imobilizado, encontram-se, em sequência, as imobilizações incorpóreas (começando pelas despesas de instalação que, na maior parte dos casos, não têm qualquer valor de realização), as imobilizações corpóreas e os investimentos financeiros; o circulante compreende as existências (matérias, produtos em curso, produtos acabados, mercadorias, etc.), as dívidas de terceiros a curto prazo, os títulos negociáveis e as disponibilidades (em bancos e em caixa). As dívidas de terceiros de médio e longo prazo, embora o POC as inclua no circulante, deverão agregar-se aos activos a mais de um ano para se obter uma mais correcta sequência de prazos de liquidez.

Junto de cada elemento do activo encontram-se as respectivas amortizações e provisões que, de acordo com o processamento da contabilidade, integram reduções de lucros correspondentes a perdas de valor que se estima terem afectado tais elementos (por uso, obsolescência, perdas inesperadas, outros incidentes, etc.). Na análise financeira do balanço, terão igualmente de se considerar outras perdas de valor reconhecidas nos vários activos (por contrapartida com os capitais próprios) que deverão ser referidas a estes mesmos elementos activos.

O capital próprio corresponde aos fundos próprios ou ao património líquido. Integra fundos retidos na empresa ou entregues para o seu capital bem como valores contabilísticos de reajustamento de valorizações do activo (por exemplo, as reservas de reavaliação). Alguns dos fundos considerados no capital próprio poderão vir a ser objecto de distribuição pelos sócios: é o caso dos resultados líquidos do exercício e, eventualmente, de alguns outros resultados retidos.

Como passivo, o POC refere dívidas a terceiros (os capitais alheios) a médio/longo prazo (MLP) e a curto prazo (CP), conforme se vencem a mais ou a menos de um ano. São também referidas as provisões para riscos e encargos que correspondem a retenções contabilísticas de resultados (capitais próprios), processadas com vista a eventuais pagamentos futuros, ainda não reconhecidos.

Também os acréscimos e diferimentos passivos devem ser identificados e integrados nos respectivos agregados do segundo membro do balanço: capitais próprios, dívidas de MLP ou dívidas de CP.

Segundo Cohen (1996) o balanço, ao ter em consideração as preocupações fundamentais do analista, revela-se como uma fonte de informações indispensável, na medida em que os princípios que presidem à sua elaboração permitem evidenciar a

estrutura funcional bem como o respectivo grau de liquidez e exigibilidade das aplicações e origens de fundos acumuladas pela empresa.

3.3.2 A demonstração dos resultados

As demonstrações dos resultados evidenciam a formação do resultado líquido, durante um certo período, o qual é obtido pela soma dos resultados operacionais, financeiros e extraordinários subtraída dos impostos sobre o rendimento.

Trata-se de uma conta (contabilística) cujo saldo, tal como os demais saldos das contas patrimoniais, se integra no balanço reportado ao último dia do período em referência.

Como o próprio nome indica uma demonstração de resultados discrimina margens e resultados: margem de contribuição (vendas menos custos variáveis), resultados operacionais da exploração (proveitos menos custos da actividade normal da exploração), resultados extraordinários (resultados de actividades fora da exploração normal), resultados financeiros (habitualmente negativos, razão por que frequentemente, embora de forma imprópria, se lhes chame também custos financeiros) e resultados líquidos.

Convém acentuar que a demonstração de resultados expressa proveitos e custos (aumentos e diminuições do património – fluxos constituintes dos resultados do período) e não propriamente recebimentos e pagamentos (fluxos monetários). De facto, os valores referidos não indicam que, no mesmo período, tenham ocorrido fluxos monetários de igual valor e origem, existindo inclusive valores de custos que não correspondem a fluxos monetários (por exemplo, as amortizações e provisões).

A função essencial da demonstração de resultados é permitir avaliar o desempenho da empresa. Os proveitos, custos e resultados – em valores absolutos ou associados a outros valores (indicadores de custos, de produtividade, etc.) podem ser comparados com valores previsionais (gestão orçamental), com valores de outros anos ou de outras empresas.

3.3.3 A demonstração dos fluxos de caixa

A demonstração dos fluxos monetários ou fluxos de caixa evidencia a formação do saldo final das disponibilidades mostrando a origem dos recebimentos e o destino dos pagamentos que ocorreram durante o exercício.

Trata-se de uma informação da maior importância para a gestão financeira dado que indica, objectivamente, a política financeira da empresa.

A directiva contabilística relativa a fluxos monetários agrega-os em fluxos das actividades operacionais, fluxos de actividades de investimento e fluxos de actividades de financiamento. A classificação da contabilidade é demasiado ampla reduzindo a empresa a um conjunto de imobilizados (investimentos), de fundos financeiros (financiamentos) e a um agregado geral onde engloba os restantes movimentos monetários (actividades operacionais).

Uma explicitação mais ajustada às necessidades da gestão poderá integrar os seguintes agregados (Neves, 2000):

- 1 - Fluxos de caixa operacional:
 - Exploração;
 - Investimento de substituição.
- 2 – Fluxos de caixa compulsivos e extraordinários:
 - Encargos financeiros;
 - Recebimentos e pagamentos extraordinários;
 - Impostos sobre lucros.
- 3 – Fluxos relativos a investimentos de expansão.
- 4 – Fluxos relativos a investimentos de diversificação.
- 5 – Fluxos de financiamento estável.
- 6 – Fluxos de financiamento de curto prazo.

Assim podemos calcular, imediatamente, os meios líquidos gerados no período:

- Para decisões estratégicas (1-2);
- E para accionistas e credores financeiros (1-2-3-4).

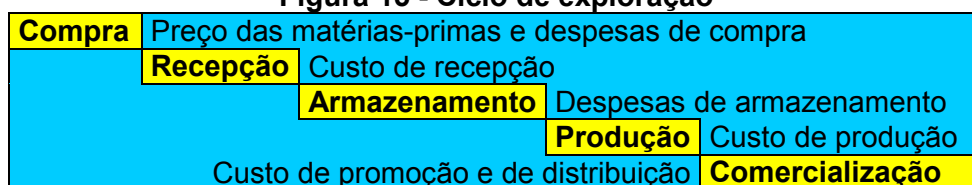
3.4 Os ciclos financeiros da empresa

As organizações apresentam ciclos de operações que, em sequência, envolvem também ciclos de pagamentos e de recebimentos.

Estes padrões cíclicos são mais visíveis em empresas de produção de bens sobretudo no campo da exploração: compras, armazenamento, produção, venda, distribuição e actividades de pós-venda.

Os ciclos financeiros da empresa classificam-se em: ciclo de investimento, directamente relacionado com decisões respeitantes à análise e avaliação de investimentos e desinvestimentos; ciclo de exploração, representado na figura 15 e que corresponde às actividades e decisões relacionadas com o aprovisionamento, a produção e a comercialização; ciclo das operações financeiras, ligado à angariação de fundos necessários aos investimentos e às necessidades de financiamentos. Este último ciclo abrange o ciclo das operações de capital que pretendem obter fundos para o financiamento de aplicações estáveis e o ciclo das operações de tesouraria que visam gerir as disponibilidades, quase-disponibilidades e fazer face a insuficiências temporárias de fluxos de caixa.

Figura 15 - Ciclo de exploração



Fonte: Bastardo (1996)

A grande regularidade de actividades e de fluxos financeiros no campo da exploração (e, por vezes, fora da exploração) leva a que se verifique um saldo financeiro estável, de necessidades ou de excedentes de fundos, a que se chama necessidades em fundo de maneio (NFM) ou fundo de maneio necessário (FMN).

3.5 O Fundo de Maneio e a relação liquidez/exigibilidade

O fundo de maneio é uma das noções mais antigas da análise financeira. Ao longo dos tempos originou uma multiplicidade de definições evidentemente incompatíveis causando uma confusão que pode ser gerada sempre que não existe uma normalização. De todas as definições que podemos encontrar em termos de literatura, realçam-se as seguintes (Cohen, 1996):

- Fundo de Maneio Bruto, que corresponde pura e simplesmente ao montante dos elementos do activo circulante, os quais são susceptíveis de serem transformados em moeda em menos de um ano.

Figura 16 - Fundo de Maneio Bruto

ACTIVO IMOBILIZADO	CAPITAIS PRÓPRIOS E PASSIVO
ACTIVO CIRCULANTE	

Fonte: Cohen (1996)

- Fundo de Maneio Líquido, que é aquele que apresenta o maior interesse analítico e operacional.

Figura 17 - Fundo de Maneio Líquido

ACTIVO IMOBILIZADO LÍQUIDO	CAPITAIS PRÓPRIOS E PASSIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		
	DÉBITOS DE CURTO PRAZO	

Fundo de
Maneio
Líquido

Fonte: Cohen (1996)

Tomando em consideração os elementos que constituem a parte superior do balanço, o fundo de maneio representa o excedente de capitais próprios sobre o activo imobilizado líquido, ou seja, a parte dos capitais permanentes que podem ser destinados ao financiamento do activo circulante (figura seguinte).

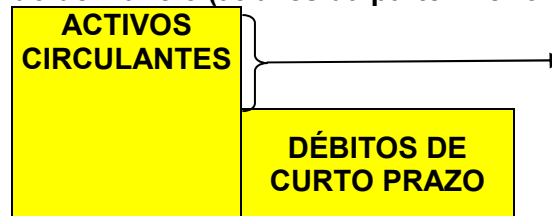
Figura 18 - Fundo de Maneio (através da parte superior do balanço)



Fonte: Cohen (1996)

Tomando em consideração os elementos que constituem a parte inferior do balanço, o fundo de maneio representa o excedente do activo circulante, passível de se tornar em meios líquidos em menos de um ano, ou seja, sobre os débitos de curto prazo exigíveis a menos de um ano (figura seguinte).

Figura 19 - Fundo de Maneio (através da parte inferior do balanço)



Fonte: Cohen (1996)

Fundo de
Maneio
Líquido

3.6 As necessidades em fundo de maneio (NFM)

A repetição cíclica de operações da exploração e consequentes recebimentos e pagamentos (em muitos mercados efectuados em prazos regulares após as correspondentes operações) leva a que se produzam nas empresas aplicações e financiamentos de fundos.

À diferença entre aplicações cíclicas da exploração (ACíc) e recursos cíclicos (RCíc) chamamos necessidades em fundo de maneio ou fundo de maneio necessário (NFM ou FMN):

$$\text{NFM} = \text{ACíc} - \text{RCíc}$$

O conjunto das aplicações cíclicas de exploração pode integrar outros valores de outras naturezas para além de clientes e de mercadorias como, por exemplo, stocks de matérias-primas (MP), produtos em vias de fabrico (PVF), produtos acabados (PA), ou outras matérias (OM), bem como o IVA devido a fornecedores ou prestadores de serviços cíclicos, sujeitos a este imposto (IVA dedutível: IVA_D).

Os recursos cíclicos, para além dos créditos de fornecedores, compreendem também outros créditos ligados à actividade da exploração como os créditos de prestadores de serviços cíclicos e os créditos derivados dos prazos de pagamento do IVA liquidado aos clientes (IVA_L).

As necessidades em fundo de maneo são função das condições financeiras vigentes no sector. Assim, um aumento dos prazos médios de pagamento a fornecedores (PMP) traduz-se numa diminuição das necessidades em fundo de maneo. Inversamente, um aumento dos prazos médios de recebimento (PMR) dos clientes implica um aumento de tais necessidades.

As necessidades em fundo de maneo da exploração podem ser avaliadas tomando como referência as práticas habituais de condições financeiras do sector em que a empresa se situa ou as práticas vigentes na própria empresa. As diferenças destes dois indicadores podem ser explicadas por utilização de diferentes tecnologias de produção (com efeitos nas durações médias das várias existências, por exemplo em MP, PVF), diferentes políticas de vendas ou de aprovisionamentos (PMR, PMP, etc.) ou níveis e qualidades diferentes de organização e motivação.

Temos, assim, as necessidades em fundo de maneo normais (do sector) e as necessidades em fundo de maneo específicas (da empresa).

Estas duas perspectivas têm importância designadamente para avaliar a vantagem concorrencial da empresa quanto a este aspecto e para avaliar um dos aspectos de custo-benefício de novas estratégias em tecnologias, organização e recursos humanos.

É na área da exploração que se constata verdadeira regularidade de repetição de operações. Mas o conceito de necessidades em fundo de maneo – como indicador de necessidades de fundos financeiros permanentes – pode alargar-se a outras actividades fora da exploração normal que sejam cíclicas e que sejam desenvolvidas dentro do mesmo segmento de negócio.

Temos assim um outro conceito, o de necessidades em fundo de maneo fora da exploração (NFMFE) que corresponde à diferença entre aplicações cíclicas fora da exploração e os recursos cíclicos também de fora da exploração.

3.7 O balanço funcional

Segundo Neves (2000), o balanço funcional procura “fotografar” as aplicações e os recursos relacionados com os ciclos financeiros de acordo com a figura 20:

Figura 20 - Balanço Funcional e Ciclos Financeiros

Ciclo	Aplicações	Recursos	Ciclo
Investimento	Aplicações de Investimento ou Activo Fixo	Recursos Próprios + Recursos Estáveis Alheios	Operações de Capital
Exploração	Activo Cíclico ou Necessidades Cíclicas	Passivo Cíclico ou Recursos Cíclicos	Exploração
Operações de Tesouraria	Tesouraria Activa	Tesouraria Passiva	Operações de Tesouraria

Fonte: Neves (2000)

O balanço funcional, representado na figura 21, distingue-se do balanço contabilístico por três aspectos:

- a) O balanço funcional utiliza uma orientação financeira (aplicações financeiras e formas de financiamento) e procura uma abordagem realista dos factos financeiros não propriamente condicionada por normativos jurídicos de carácter probatório ou fiscal;
- b) O balanço funcional tem em conta os ciclos de actividade e relaciona os elementos patrimoniais com as suas funções fundamentais (imobilizados, próprios da actividade cíclica de exploração, cíclicos mas fora da exploração, e tesouraria);
- c) O balanço funcional clarifica as perspectivas e as exigências financeiras da empresa, por segmentos estratégicos.

Figura 21 - Balanço Funcional

		ANO 1	ANO 2	ANO 3
Capitais próprios	C'P			
Dívidas de MLP	DMLP			
- Imobilizado	IL			
Fundo de maneo	FM			
Necessidades cíclicas	NC			
- Recursos cíclicos	RC			
Necessidades em fundo de maneo	NFM			
Activos de tesouraria	AT			
- Passivos de tesouraria	PT			
Tesouraria líquida	TL			

Fonte: Menezes (1995)

O fundo de maneo indica-nos o excedente de capitais permanentes sobre o imobilizado. As necessidades em fundo de maneo indicam a necessidade de financiamentos permanentes exigida pelo actual nível de vendas. A tesouraria integra os restantes elementos activos e passivos que não foram abrangidos pelos dois campos anteriores. Quando os indicadores referidos são negativos, o seu significado é simétrico: FM negativo indica-nos o valor de imobilizado não financiado por capitais permanentes; NFM negativo expressa um valor de fundos permanentes (positivos) gerado pelas actividades cíclicas que se encontra ao dispor da empresa para outras aplicações; TL negativo indica que há activos estáveis financiados com passivos financeiros de curto prazo.

O balanço funcional é, habitualmente, elaborado a partir do balanço contabilístico.

Começar-se-á por corrigir algumas orientações exclusivamente contabilísticas ou fiscais no sentido de relevar as situações correspondentes aos fluxos económico-financeiros reais. Neste aspecto, podem referir-se, por exemplo, a inexistência de contabilização de eventuais perdas de valor (consideradas reais mas por algum motivo ainda não contabilizadas) em alguns activos, as estimativas fiscais de provisões (para créditos ou para existências) e a contabilização dos descontos de letras ainda não vencidas (habitualmente, não considerados como empréstimos bancários).

Por fim, procede-se à reconfiguração dos elementos corrigidos agregando-os, segundo a estrutura do balanço funcional, em fundo de maneio, em necessidades de fundo de maneio da exploração e extra-exploração e em tesouraria.

A análise do balanço funcional permite-nos aprofundar vários aspectos da situação e das perspectivas da empresa, designadamente, as suas condições financeiras para um crescimento equilibrado e a sua situação competitiva no âmbito do segmento estratégico considerado.

A análise da tesouraria dá-nos indicações importantes, embora numa perspectiva estática, quanto à solvência e quanto à liquidez potencial da empresa.

Uma tesouraria líquida negativa indicia que nem todas as aplicações estáveis da empresa estão financiadas por capitais permanentes o que pode ser problemático quanto ao equilíbrio financeiro geral.

A análise dos vários elementos da tesouraria dá-nos indicações sobre a solvência de curto prazo e o desempenho da empresa.

Uma análise dos vários activos de tesouraria quanto à sua possibilidade de se tornarem líquidos – que sejam efectuados de forma realista e em diversos momentos sucessivos – pode dar-nos uma indicação acerca do nível de liquidez potencial gerado pelas actuais condições da empresa.

Idealmente, a tesouraria deveria integrar, somente, por um lado, elementos activos de disponibilidade imediata ou muito próxima (em nível suficiente para os pagamentos previstos tendo em conta o afluxo corrente dos recebimentos) e, por outro, elementos passivos correspondentes a financiamentos de tesouraria (exclusivamente necessários para colmatar falhas temporárias do conjunto de activos líquidos e do afluxo de recebimentos).

Na prática, a tesouraria integra muitos outros elementos que podem representar:

- Políticas da empresa (por exemplo, stocks especulativos, acréscimos de crédito a clientes como resultado do esforço de crescimento de vendas);
- Deficiente estrutura financeira ou insuficiências de fundos (excesso de débitos a fornecedores);

- Sintomas de eficiência ou ineficiência organizacional (excessos ou insuficiências de alguns dos elementos apresentados que se possam considerar favoráveis ou desfavoráveis);
- Ou simples prejuízos não relevados (stocks compostos de monos, clientes incobráveis, etc).

Assim é conveniente separar na tesouraria, as disponibilidades ou quase-disponibilidades (a tesouraria no sentido corrente) e os demais elementos activos e passivos de tesouraria e proceder a uma análise separada quer da suficiência das disponibilidades habituais quer do significado dos elementos activos e dos elementos passivos de tesouraria.

3.8 O conceito de cash-flow

O cash-flow resulta do confronto dos fluxos de entrada (cash inflow) com os fluxos de saída (cash outflow) (Mota, Barroso, Nunes e Ferreira, 2006). Os elementos contabilísticos já abordados serão a base que nos permitirá a sua determinação. As finanças empresariais dão uma preferência a este conceito em relação ao lucro contabilístico, como medida dos seus resultados. Os lucros contabilísticos apresentam-se várias vezes influenciados por critérios contabilísticos subjectivos, como por exemplo, as políticas de provisões e de amortizações, de valorimetria, de consolidação de contas, entre outros. Segundo Esperança e Matias (2005) o cash-flow apresenta-se então como um conceito mais objectivo, logo menos dependente de critérios contabilísticos, fornecendo uma panorâmica mais realista e temporalmente adequada da situação de tesouraria da empresa.

3.9 Indicadores de apoio à análise e à gestão ou rácios

Em análise e gestão financeira utiliza-se com frequência uma técnica que consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamentos de contas do Balanço e da Demonstração dos Resultados. Estas relações têm muitas denominações – rácios, índices, coeficientes, indicadores, etc.

O termo mais corrente é o de **rácio**.

Os rácios não são um fim em si mesmos nem dão respostas, são apenas um instrumento de apoio que permite sintetizar uma grande quantidade de dados e

comparar o desempenho económico e financeiro das empresas e a sua evolução no tempo. Recorrem a este método todas as pessoas que têm responsabilidades de gestão, os analistas financeiros, os bancos, as sociedades financeiras e as empresas especializadas na venda de informação comercial e financeira.

Podem-se construir inúmeros rácios ou relações, conforme o objectivo e o campo de análise e controlo. As realidades e os fenómenos a acompanhar e estudar podem ser de natureza diversa – financeira, económica, económico-financeira, técnica, etc.

Um dos métodos de análise financeira mais utilizados e divulgados é então a análise de rácios ou indicadores. Esta análise, ainda que envolva riscos e deficiências que obrigam a algum cuidado no seu uso e interpretação, baseia-se no cálculo de determinadas relações entre as principais contas e valores das Demonstrações Financeiras de uma empresa. Obtêm-se assim valores facilmente utilizáveis e comparáveis e que são por esse motivo um dos métodos preferidos de análise financeira. São normalmente utilizadas várias categorias e tipos de indicadores que se apresentam e se comentam de seguida. Os rácios apresentam então, segundo Nabais e Nabais (2007), a relação entre duas grandezas correlacionadas e típicas da situação, da actividade ou do rendimento, efectivo ou orçamental, de uma empresa ou de uma média de empresas representativas de um sector ou segmento de actividade. A sua utilização depende dos objectivos da análise, da natureza dos fenómenos que se pretende revelar e das fontes de informação que se utilizam, que podem ser, por exemplo, documentos financeiros históricos, orçamentos, centrais de balanços, etc.

3.9.1 Utilidade e limitações dos rácios

Apresenta-se de seguida os aspectos mais importantes da utilidade desta metodologia segundo Menezes (1995):

- Análise e avaliação de estratégias;
- Controlo de gestão;
- Análise de crédito;
- Estimativas de risco de mercado;
- Fonte de informação para a gestão;
- Fácil comparação entre valores e períodos de tempo;
- Evolução de certos indicadores;
- Medida relativa da posição de uma empresa, relativamente ao seu sector.

Ainda segundo Menezes (1995) identificam-se nesta metodologia algumas limitações, tais como:

- Apenas consideram os dados quantitativos, desprezando os factores qualitativos;
- São vulneráveis a alterações de políticas de curto prazo;
- A comparação de rácios entre empresas do mesmo sector poderá ser prejudicada, por via da utilização de diferentes políticas contabilísticas;
- Não há definições universais dos rácios, variando consoante o analista;
- As Demonstrações Financeiras apresentam custos históricos, ignorando a inflação, o que limita a comparação temporal dos rácios;
- O valor do rácio, individualmente, apresenta pouco interesse;
- São calculados com dados ex-ante, podendo não reflectir necessariamente situações actuais ou futuras;
- São influenciados pela sazonalidade da actividade e os seus montantes dependem dos critérios de amortizações e de valorimetria;
- São permeáveis pela inflação.

3.9.2 Tipos de rácios

O gestor ou analista tem assim à sua disposição vários tipos de rácios:

- **Rácios financeiros** – relacionam as diversas massas patrimoniais constantes do Balanço, em termos financeiros:
 - *Estrutura Financeira;*
 - *Endividamento;*
 - *Capacidade de endividamento;*
 - *Solvabilidade;*
 - *Autonomia Financeira.*
- **Rácios económicos** – têm por base grandezas constantes da Demonstração de Resultados, evidenciando aspectos da situação económica:
 - *Rendibilidade Operacional das Vendas;*
 - *Rendibilidade Líquida das Vendas;*
 - *Estrutura de custos;*
 - *Estrutura de proveitos;*
 - *Margem Bruta.*

- **Rácios económico-financeiros** - revelam relações económico-financeiras, sendo construídos a partir de grandezas do Balanço e da Demonstração de Resultados:
 - *Rendibilidade do Activo;*
 - *Rendibilidade dos Capitais Próprios.*
- **Rácios de Funcionamento ou Actividade** - permitem apreciar os impactos financeiros da gestão ao nível do ciclo de exploração:
 - *Rotação do activo;*
 - *Rotação das vendas;*
 - *Prazo médio de recebimentos;*
 - *Prazo médio de pagamentos.*
- **Rácios Técnicos** – incidem sobre aspectos conexos com a produção e a actividade da empresa:
 - *Produtividade global;*
 - *Produtividade específica.*

O ROI, também conhecido por Rendibilidade dos Investimentos, cuja designação representa as iniciais da expressão anglo-saxónica "return on investments", é um dos rácios de rendibilidade muito utilizados. O seu cálculo é efectuado através do quociente entre o valor dos resultados operacionais obtidos por uma empresa num determinado período (normalmente um ano), como numerador, e o valor do seu activo total líquido no final desse período, como denominador. Os resultados operacionais, como já vimos, correspondem à diferença entre os proveitos e custos de carácter operacional, ou seja, aqueles que estão directamente ligados à sua actividade de exploração, não incluindo designadamente os encargos financeiros associados a operações de financiamento, os custos extraordinários e os impostos sobre o rendimento. Tal como acontece relativamente ao ROA⁴, cujo cálculo e interpretação é, aliás, algo similar, os elementos necessários para o cálculo do ROI são retirados dos mapas de demonstração de resultados (resultados líquidos) e balanço (activo). O valor obtido para este rácio traduz uma qualificação do nível de eficiência em termos de gestão dos activos detidos por uma empresa. Assim, quanto maior o valor do ROI obtido, melhor a performance da empresa em termos da referida eficiência. A interpretação dos resultados obtidos será, todavia, mais correcta nos casos em que se

⁴ O **Return on Assets (ROA)**, ou "Retorno dos activos", é um rácio financeiro que mostra o quão capazes são os activos da empresa de gerar resultados. É calculado pelo quociente entre os Resultados Líquidos e o Activo Total Líquido.

proceder à comparação do ROI em termos evolutivos (comparar os valores obtidos pela empresa em vários anos consecutivos) e com a performance de empresas similares, nomeadamente do mesmo sector de actividade.

No anexo 4 apresenta-se um formulário referente aos rácios supra citados.

3.10 O Equilíbrio financeiro

A procura do equilíbrio financeiro é uma das principais missões da gestão financeira e da gestão da tesouraria. Falar-se de equilíbrio financeiro é fundamentalmente referir-nos à capacidade ou grande probabilidade de se estar, duradouramente, em condições de poder cumprir atempadamente todas as obrigações financeiras, a um custo aceitável. O equilíbrio financeiro está intimamente ligado à solvência da empresa.

Uma forma de o estabelecer seria afectar a cada obrigação uma aplicação que gerasse, até ao vencimento de tal obrigação, fundos suficientes para a liquidar. Visando esta finalidade é conhecida a antiga regra de bom senso financeiro que preceitua que cada aplicação deve ser financiada com financiamentos de igual duração. Esta doutrina, que deve ser tida em conta e aplicada aquando da concepção e contratação de projectos de investimento, é naturalmente impraticável na vida das organizações.

Assim, a prossecução do equilíbrio financeiro é efectuada através da criação de uma estrutura de agregados financeiros activos e passivos que indiciem a satisfação da referida regra do bom senso financeiro esperando-se, pela lei das probabilidades, que os múltiplos elementos de cada um dos referidos agregados se ajustem, quantitativa e temporalmente, com os elementos do agregado simétrico.

Considerando o conjunto das aplicações e dos financiamentos – que são expressos no balanço – e tendo em conta o conceito contabilístico de médio/longo e de curto prazos (permanência de mais e de menos de um ano) - começou-se por enunciar uma regra prática de equilíbrio financeiro mínimo: a empresa encontra-se em equilíbrio financeiro quando os capitais permanentes forem, pelo menos, iguais ao imobilizado líquido.

Como já vimos atrás, por fundo de maneio (FM) entende-se a diferença entre capitais permanentes e o imobilizado líquido (IL) e por capitais permanentes entende-se a soma dos capitais próprios (C'P) e das dívidas a médio e longo prazo (DMLP):

$$FM = CP - IL; \quad \text{sendo,} \quad CP = C'P + DMLP$$

Assim, verificar-se-á equilíbrio financeiro mínimo, quando for verdadeira a seguinte expressão:

$$CP \geq IL \quad \text{ou:} \quad C'P + DMLP \geq IL$$

O montante do fundo de maneo pode ser visto pelo lado inferior do balanço: activo circulante (AC) menos dívidas de curto prazo (DCP):

$$FM = AC - DCP$$

Note-se que os valores absolutos de fundo de maneo são iguais em ambas as expressões, o que se pode verificar a partir da igualdade de débitos e créditos no balanço:

$$IL + AC = CP + DCP \quad \Leftrightarrow \quad CP - IL = AC - DCP$$

A ideia de fundo de maneo como diferença entre activo circulante e passivo de curto prazo é a forma mais utilizada na linguagem corrente para o definir. É, inclusive, a base do conhecido rácio de liquidez geral (LG):

$$LG = AC/DCP$$

Assim, a regra do equilíbrio financeiro mínimo pode descrever-se através das seguintes expressões:

CP ≥ IL AC ≥ DCP	ou	FM ≥ 0
AC/DCP ≥ 1		LG ≥ 1

Embora o valor do fundo de maneo se possa calcular pelas duas expressões referidas (CP - IL ou AC - DCP), só a primeira expressão – excedente de capitais permanentes sobre imobilizado líquido – faz sentido, em teoria financeira, como indicador de equilíbrio.

A ideia de que a segunda expressão é mais sugestiva do equilíbrio (de curto prazo) da empresa, por utilizar termos mais próximos da liquidez e da exigibilidade, é duvidosa: na verdade, o facto de possuirmos um valor igual ou superior de activos, que

esperamos receber em caixa no período de um ano, só nos daria alguma indicação de capacidade de solver adequadamente as actuais dívidas se parássemos a actividade produtiva (admitindo-se, também, o ajustamento temporal de todos os activos e passivos).

Como se deduz da análise do conceito de necessidades em fundo de maneio, a actividade de exploração da empresa produz reais necessidades (ou, eventualmente, excedentes) permanentes de fundos, derivadas das condições financeiras normais dessa mesma actividade.

É certo que os elementos do activo circulante ou do passivo de curto prazo, individual e especificamente considerados, entrarão em caixa ou vencerão dentro deste período de curto prazo. Mas se continuar a actividade, verificamos que, dada a regular rotação dos activos cíclicos de exploração (existências, clientes, etc.), a todo o momento somos obrigados a manter um valor permanente de aplicações em activos cíclicos, necessitando em consequência de financiamento permanente de igual montante. Raciocínio paralelo se verifica para os elementos cíclicos do passivo de exploração (fornecedores e outros): neste caso, dispomos de um financiamento permanente igual ao montante cíclico destas dívidas.

Ou seja, apesar de os componentes do activo circulante e do passivo de curto prazo serem, individualmente, de realização ou vencimento próximos, constatamos que a actividade de exploração obriga a aplicações permanentes e origina também financiamentos permanentes. A diferença entre o valor de tais aplicações e o da soma destes financiamentos dá-nos o valor das necessidades em fundo de maneio. Se este for positivo, precisamos de um valor de capitais permanentes, igual ao valor das NFM (para financiar a simples actividade de exploração). Se as necessidades em fundo de maneio forem negativas, estaremos numa actividade que produz excedentes permanentes de fundos que poderão financiar aplicações em imobilizado.

Assim, concluímos que a regra do equilíbrio financeiro mínimo, como a definimos anteriormente, é insuficiente para indicar se existem condições de efectivo equilíbrio financeiro.

Considerando que o imobilizado e as necessidades em fundo de maneio (totais) constituem a totalidade das aplicações permanentes da empresa, se o fundo de maneio for igual ou maior do que as necessidades em fundo de maneio, todas as necessidades permanentes de fundos da empresa (imobilizados e necessidades em

fundo de maneo) estão financiadas com capitais permanentes e teremos verificada, em geral, a regra do bom senso financeiro.

Estamos, assim, em condições de formular uma regra mais abrangente de equilíbrio, a regra geral do equilíbrio financeiro:

$$FM \geq NFM$$

A regra geral do equilíbrio financeiro expressa, de forma razoavelmente segura, a regra de bom senso financeiro.

Considere-se que se constata a regra geral de equilíbrio ($FM \geq NFM$). Se $FM \geq 0$ e $NFM \geq 0$ ou $FM \geq 0$ e $NFM < 0$, concluímos que todas as necessidades estáveis estão financiadas com capitais permanentes. Se $FM < 0$ e $NFM < 0$, podemos deduzir que existe um excedente de fundos financeiros permanentes, originário da exploração, de valor igual ao valor de NFM (em termos absolutos) e suficiente para financiar a parcela de imobilizado que ultrapassa o valor de capitais permanentes (propriamente chamados). Este último caso é teoricamente correcto, mas deve ser encarado com alguma cautela dada a possível variabilidade dos factores que afectam o valor de NFM (condições financeiras da indústria, estratégias tecnológicas e organizacionais da empresa, etc).

PARTE 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE DE MARKETING E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS MICRO E PME E O SEU IMPACTO AO NÍVEL ECONÓMICO-FINANCEIRO

CAPÍTULO 4: OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE ANÁLISE APLICADAS NA INVESTIGAÇÃO

Com base na revisão bibliográfica realizada nos capítulos anteriores, foram desenvolvidas orientações de trabalho que a partir de agora procuraremos desenvolver confrontando a abordagem teórica com a análise empírica efectuada. Pretendemos, nesta parte do estudo, descrever e justificar as metodologias utilizadas na investigação empírica, começando por apresentar o esquema metodológico base, após o que definiremos e abordaremos o problema a investigar. Seguidamente, apresentamos os objectivos e hipóteses de investigação bem como o design do problema da investigação empírica e uma descrição da estratégia e dos métodos de análise de dados que utilizámos.

4.1 Objectivos e questões da investigação

Em termos sucintos, o objectivo geral desta investigação centra-se no estabelecimento de uma relação de causalidade entre o grau de orientação para o mercado das empresas e a sua performance em termos económico-financeiros. Desta forma, e partindo munidos de uma série de informações analisadas e inventariadas na pesquisa bibliográfica, foi possível definir as necessidades de informação sentidas com vista à definição do conjunto de objectivos gerais e específicos, bem como as inerentes questões a investigar, as quais se apresentam de seguida.

Objectivos da investigação:

- Identificar as estratégias e acções de marketing utilizadas pelas micro empresas e PME da região em estudo;
- Analisar o grau de orientação para o mercado revelado pelos decisores das micro empresas e PME estudadas;
- Identificar os níveis de intensidade competitiva e de turbulência de mercado sentidos e o tipo de acções desenvolvidas para lhe dar resposta;
- Avaliar o impacto da aplicação desses instrumentos de marketing no desempenho económico-financeiro das mesmas;
- Recomendar acções futuras para as empresas estudadas.

Questões a investigar:

1. Existe um impacto directo nos indicadores de performance económico-financeira que possa ser associado à forma como a empresa se relaciona com o mercado ao nível da aquisição de informação sobre este e da sua divulgação interna ou externamente, bem como das decisões que toma em função da mesma?
2. O grau de intensidade competitiva e de turbulência de mercado, bem como a reacção a ele inerente, influencia o desempenho económico-financeiro?
3. Que tipo de actividade de marketing é desenvolvida pelas micro empresas e PME? Qual a sua influência ao nível do desempenho?

4.2 Objecto de estudo

O objecto de estudo desta investigação centra-se nas micro, pequenas e médias empresas dos distritos de Vila Real e de Bragança. Esta escolha justifica-se pelo facto de, por um lado, existir uma evidente similitude geográfica entre os dois distritos, partilhando vantagens e desvantagens no contexto empresarial nacional e, por outro lado, à transversalidade dos objectivos e do problema em estudo, bem como a sua aplicabilidade a qualquer sector de actividade. Acresce ainda o facto deste tipo de empresas (micro empresas e PME) representar a maior fatia do tecido empresarial dos dois distritos.

Atendendo ao elevado número de empresas existentes nos dois distritos que compõem o universo aplicável à nossa investigação, decidimos fazer incidir o estudo sobre empresas integradas nas associações empresariais distritais NERVIR (Vila Real) e NERBA (Bragança), a partir de listagens gentilmente cedidas pelas referidas associações.

4.3 Metodologia de recolha de dados

Depois de desenvolvida toda a contextualização teórica com a recolha e revisão bibliográfica sobre o tema em análise, apresentaremos de seguida os métodos utilizados para a recolha dos dados primários que sustentarão a investigação empírica.

De acordo com Malhotra (1993), podem existir dois tipos de dados primários:

- Dados qualitativos;
- Dados quantitativos.

Os dados qualitativos podem ser obtidos de forma directa, ou seja, os objectivos do estudo são explicados ao respondente ou são facilmente verificáveis através da natureza da entrevista, ou de forma indirecta, sendo que neste caso os objectivos são escondidos dos respondentes.

No que diz respeito aos dados quantitativos, correspondem àqueles que se podem destinar a uma investigação descritiva, onde o objectivo é a descrição de algo, ou a uma investigação causal, quando o objectivo é procurar evidenciar relações de causa-efeito.

Nesta investigação, optámos por recolher um conjunto de dados quantitativos pelo método de entrevista pessoal com apoio de um questionário estruturado, o qual, apesar de apresentar algumas desvantagens em termos de tempo despendido e custos associados, nos dá garantias de uma taxa de resposta mais elevada (comparativamente, por exemplo, a uma entrevista telefónica ou ao envio do questionário pelo correio ou mesmo via e-mail), bem como permite uma maior fiabilidade na informação fornecida, nomeadamente através da possibilidade de esclarecimento imediato das dúvidas sentidas pelos entrevistados.

4.3.1 Desenho do questionário

Um questionário corresponde a uma técnica estruturada para recolha de dados, o qual consiste numa série de questões, escritas ou verbais, a que um(a) entrevistado(a) responde (Malhotra, 1993).

A informação necessária a recolher deve ser claramente especificada de forma a poder maximizar-se a utilidade da investigação em marketing (Malhotra, 1993). É com base nessa especificação que foram formuladas as questões a colocar aos respondentes que serão incluídas no questionário a utilizar nesta investigação.

Por outro lado, num estudo quantitativo, como o que pretendemos apresentar, é importante definir os tipos de escalas de medição a utilizar em cada uma das questões, porque permitem análises estatísticas dos dados resultantes e porque facilitam a comunicação dos resultados da medição (Malhotra, 2001). A medição pode ser definida como um processo padronizado de atribuir números ou outros símbolos a certas características dos objectos de acordo com regras pré-definidas (Aaker et al.,

1995; Kinnear & Taylor, 1996; Malhotra, 2001), sendo desta forma realçadas quatro escalas primárias de medição, as quais apresentamos de seguida:

- **Escala nominal:** Os números servem apenas para identificar e classificar objectos (Kinnear & Taylor, 1996), não havendo nenhuma relação entre a quantidade da variável a ser medida e o valor numérico pelo qual ela é classificada (Lehmann et al., 1998). É uma escala não métrica, também conhecida como categórica;
- **Escala ordinal:** São atribuídos números às variáveis com base na existência de alguma ordem entre os objectos (Churchill, 1993). Permite saber se um determinado objecto tem mais ou menos da variável a medir do que um outro objecto, mas sem nos permitir saber a quantidade da diferença entre os objectos (Aaker et al., 1995), sendo por isso também classificada como uma escala não métrica;
- **Escala de intervalo:** Os números não só indicam uma ordem, como também medem essa ordem ou distância em unidades de intervalos iguais (Zikmund, 1997), permitindo comparar a diferença entre dois objectos, pois o intervalo entre cada um dos valores da escala é constante (Malhotra, 2001). Ou seja, é uma escala métrica em que a distância entre 1 e 2 é igual àquela que existe entre 2 e 3;
- **Escala de ratio:** É a escala mais elevada, que assinala valores absolutos em vez de quantidades relativas e que possui um zero absoluto, o qual representa um ponto na escala onde há uma ausência de um dado atributo (Zikmund, 1997). É uma escala métrica com todas as propriedades da escala de intervalo, acrescida do ponto zero absoluto, em que a divisão entre valores da escala faz sentido (Kinnear & Taylor, 1996).

Ao passo que nas escalas nominais apenas se permite a utilização de um número limitado de técnicas estatísticas, todas elas baseadas em contagens de frequências (Malhotra, 2001), à medida que evoluímos no tipo de escala torna-se possível a utilização de um maior número de técnicas estatísticas, bem como de maior complexidade. Na escala de ratio, podem ser aplicadas todo o tipo de técnicas estatísticas (Kinnear & Taylor, 1996).

Para o desenho do questionário, foram consultados vários estudos desenvolvidos em contextos similares, os quais nos orientaram para a elaboração de algumas questões, tendo sido tomadas como ponto de referência as escalas MARKOR de Kohli, Jaworski

e Kumar (1993) e MKTOR de Narver e Slater (1990), as quais procurámos adaptar à nossa realidade e especificidade.

Em termos do tipo de questões a serem utilizadas, Kinneer e Taylor (1996) informam-nos da existência de três tipos de questões: abertas, escolha múltipla e dicotómicas. A vantagem das questões de escolha múltipla e dicotómicas assentam na facilidade de codificação, permitindo posteriormente rapidez no seu processamento e análise, ao contrário das questões abertas. Optámos então por utilizar, no nosso questionário, questões de escolha múltipla ou dicotómicas, excluindo a utilização de questões abertas. Procedemos depois à codificação de todas as questões desenvolvidas, consubstanciada na representação de cada uma por um número, tal como é sugerido por Vicente et al, 1996.

Para o estudo quantitativo que nos propomos realizar, vamos procurar especificar as variáveis recolhidas para sustentar o estudo, bem como as questões incluídas no questionário (cuja versão final por nós utilizada é apresentada no Anexo 1) que permitirão essa recolha de informação e, ainda, a definição das escalas de medição utilizadas para cada questão.

A estrutura do questionário, depois de pedidos os dados gerais de identificação da empresa, encontra-se dividida em cinco grandes grupos de questões, os quais passaremos a descrever e explicar.

- **Grupo 1: Ajustamentos ao mercado** – Procuramos aqui obter informações sobre a concordância da empresa com determinados factores de turbulência de mercado e de intensidade competitiva, bem como o conjunto de acções por si desenvolvidas para fazer face a esse ambiente.
 - **Turbulência de mercado e Intensidade Competitiva**, cujas opções de resposta foram apresentadas aos respondentes numa escala ordinal de Likert com sete graus de concordância/discordância (1. Discordo totalmente; 2. Discordo bastante; 3. Discordo moderadamente; 4. Sem opinião; 5. Concordo moderadamente; 6. Concordo bastante e 7. Concordo totalmente);
 - **Acções desenvolvidas para fazer face à turbulência de mercado e intensidade competitiva**, cujas opções de resposta foram apresentadas através de uma escala nominal com duas opções de resposta: Sim/Não.
- **Grupo 2: Actividade de marketing da empresa** – Este grupo de questões tem como objectivo principal a verificação e caracterização dos tipos de

actividades de marketing desenvolvidos conscientemente pela própria empresa. Para as opções de resposta fornecidas foi utilizada uma escala nominal com duas opções de resposta: Sim/Não.

- **Grupo 3: Indicadores da empresa** – Este grupo de questões tem como objectivo recolher informações de classificação das empresas respondentes, tais como a Classificação da Actividade Económica (CAE), o número de funcionários (a tempo inteiro, a tempo parcial e com curso médio ou superior), o número de comerciais a trabalhar para a empresa e a frequência, por parte de directores ou funcionários, de acções de formação em marketing.
- **Grupo 4: Performance e desempenho** – Através deste grupo, procurámos obter a informação económico-financeira referente aos exercícios do período 2004-2007, bem como informações de como a empresa se auto-avalia em termos comparativos com a principal concorrência a este nível, com o intuito de nos permitir avaliar a performance e desempenho financeiro das empresas.
- **Grupo 5: Orientação para o mercado** – Com este conjunto de questões, pretendemos verificar as práticas de relacionamento entre a empresa e o seu ambiente de negócio, nomeadamente em termos de geração da informação, divulgação da informação e de decisões e atitudes tomadas. As opções de resposta foram apresentadas aos respondentes numa escala ordinal de Likert com sete graus de concordância/discordância (1. Discordo totalmente; 2. Discordo bastante; 3. Discordo moderadamente; 4. Sem opinião; 5. Concordo moderadamente; 6. Concordo bastante e 7. Concordo totalmente);

No quadro 7, mostramos a relação entre as questões utilizadas no questionário e os itens que nos propomos realizar, com os objectivos da investigação que as mesmas permitirão atingir.

Quadro 7 - Relação entre os objectivos do estudo, os itens a analisar e as questões colocadas às empresas

Objectivos a atingir	Itens a analisar	Questões correspondentes ⁵
Caracterização geral da amostra	Dados gerais sobre a empresa	Cabeçalho/ 3.1 a 3.5
Caracterização do grau de turbulência de mercado e de intensidade competitiva	Factores de turbulência de mercado e de intensidade competitiva	1.1
	Atitudes face à turbulência de mercado e intensidade competitiva	1.2
Caracterização das actividades de marketing desenvolvidas	Actividades de marketing	Grupo 2 e questão 3.5
Caracterização do grau de orientação para o mercado	Geração de informação	5.1
	Divulgação da informação	5.2
	Informação e decisão	5.3
Avaliar a performance económico-financeira	Informação contabilística dos exercícios 2004 a 2007	4.1
	Indicadores de performance competitiva	4.2

Construído então o questionário a utilizar para o trabalho empírico, julgámos importante proceder ao seu pré-teste⁶, o qual foi realizado na zona de Vila Real e colocado em prática através da realização de três entrevistas. Deste pré-teste não decorreram quaisquer alterações ao questionário inicial, dada a não verificação de quaisquer dificuldades sentidas pelos entrevistados.

4.3.2 Trabalho de campo, recolha e preparação de dados

Completo o processo de redacção e validação do instrumento de recolha de dados (questionário) e com a definição da amostra, pudemos então avançar para o trabalho de campo, onde foram recolhidos e, posteriormente, preparados os dados.

⁵ Ver no anexo 1 o questionário aplicado às empresas.

⁶ O pré-teste constitui a aplicação do questionário junto de uma pequena amostra de entrevistados, com o objectivo de identificar e eliminar problemas potenciais (Malhotra, 2001).

O trabalho de campo realizou-se entre Agosto de 2008 e Janeiro de 2009. Começámos por efectuar um primeiro contacto telefónico com cada uma das empresas escolhidas para participar no estudo com o objectivo de marcar a entrevista. As entrevistas tiveram como interlocutores os gerentes, exceptuando em alguns casos, nos quais contactámos com outros funcionários, sendo nesta situação por nós imposto que os mesmos fossem dotados de um grande conhecimento sobre a realidade da empresa em causa. As entrevistas decorreram sempre nas instalações das empresas.

Após a realização do referido trabalho de campo, as informações constantes nos questionários foram convertidos para um ficheiro SPSS (.sav), após o que se começou por fazer uma validação lógica do conjunto do ficheiro, testando-se a consistência da informação. Foi usado para o tratamento dos dados o software SPSS versão 16.0.

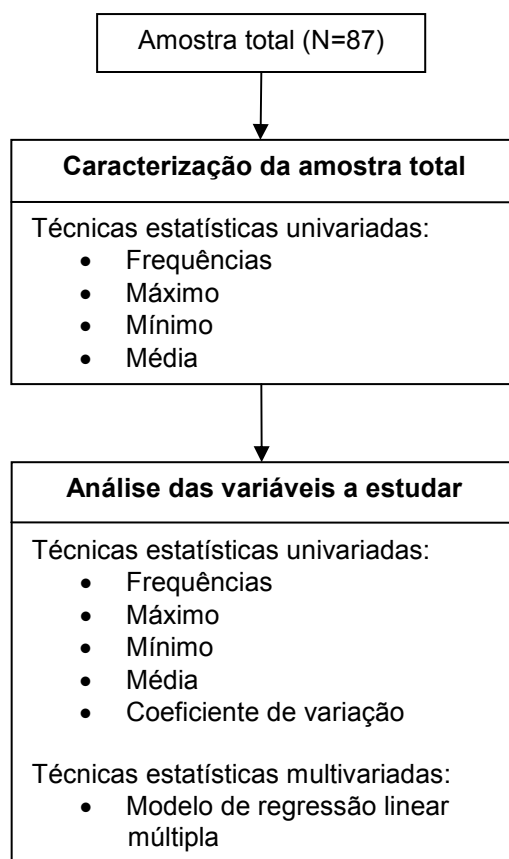
Ficámos assim com uma amostra validada composta por 87 empresas entrevistadas.

4.3.3 Estratégia de análise de dados

Tendo presente o variadíssimo leque de técnicas estatísticas univariadas e multivariadas que temos à nossa disposição para a análise dos dados obtidos, pretende-se então definir a estratégia de análise de dados desenvolvida.

Começámos por caracterizar a totalidade da amostra, composta por 87 observações, aplicando um conjunto de métodos não paramétricos de estatística univariada para uma amostra, como sejam frequências, média, mínimo, máximo e coeficiente de variação. Utilizámos também estatística multivariada através da criação de modelos de regressão linear múltipla para análise dos relacionamentos entre variáveis. Na figura 22 é possível identificar a estratégia de análise de dados efectuada.

Figura 22 - Estratégia de análise de dados



CAPÍTULO 5: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA

Neste capítulo tentaremos caracterizar as empresas respondentes em várias dimensões e analisá-las à luz dos dados primários obtidos a partir das entrevistas desenvolvidas.

5.1 Caracterização da amostra

A definição da população alvo⁷ é o primeiro passo do processo de amostragem (Aaker *et al.*, 2001; Churchill, 1992; Kinnear & Taylor, 1996; Malhotra, 2001; Vicente *et al.*, 1996; Zikmund, 1997).

É útil lembrar que limitámos a nossa população alvo às micro e pequenas e médias empresas dos distritos de Vila Real e de Bragança, pelos motivos já enunciados anteriormente.

Pretendemos pois, neste ponto, proceder à análise da informação recolhida através das entrevistas realizadas às micro e pequenas e médias empresas que acederam colaborar no estudo. Será feita uma caracterização geral das 87 empresas que compõem a amostra de conveniência.

Os aspectos caracterizados são, em termos gerais, a distribuição geográfica, a distribuição sectorial, ano de fundação, o número de trabalhadores (a tempo inteiro e a tempo parcial), o volume de vendas, o montante de investimento realizado, a forma jurídica de que se revestem, as acções efectuadas no combate à intensidade competitiva e à turbulência de mercado, o grau de orientação para o mercado (em termos de geração de informação, divulgação de informação e de informação e decisão), as actividades de marketing desenvolvidas e indicadores de performance competitiva. Estes aspectos são apresentados, de forma sintética, nos quadros e figuras que se seguem.

⁷ É o grupo de elementos (micro empresas e pequenas e médias empresas, no nosso caso) que têm uma ou mais características em comum e em relação aos quais se pretende obter informação (Reis & Moreira, 1993, p.118).

Distribuição geográfica

Relativamente à distribuição geográfica das 87 empresas respondentes, verifica-se um maior peso relativo dos concelhos de Vila Real, Chaves e Bragança, onde se localizam 36,78%, 25,28% e 14,94% das empresas respectivamente, como se pode observar pela análise do quadro 8.

Quadro 8 - Distribuição geográfica das empresas respondentes

Concelhos	Frequência	%
Vila Real	32	36,78
Chaves	22	25,28
Bragança	13	14,94
Peso da Régua	8	9,20
Montalegre	5	5,75
Mirandela	4	4,60
Boticas	2	2,30
Vila Pouca de Aguiar	1	1,15
Total	87	100

Distribuição sectorial

No plano sectorial constatamos, pela observação do quadro 9, que o sector predominante é o comércio por grosso e a retalho, com uma frequência de 34,5%, seguido pelas indústrias transformadoras (17,2%) e do alojamento e das actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas (12,6%).

Quadro 9 - Distribuição das empresas respondentes por sector de actividade

Sector de actividade	Frequência	%
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico	30	34,5
Indústrias transformadoras	15	17,2
Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	11	12,6
Alojamento e restauração (restaurantes e similares)	10	11,5
Construção	7	8
Transportes, armazenagem e comunicações	5	5,7
Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais	4	4,6
Agricultura, produção animal, caça e silvicultura	2	2,3
Indústrias extractivas	1	1,1
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	1	1,1
Saúde e acção social	1	1,1
Total	87	100

Ano de fundação das empresas

O quadro seguinte mostra-nos a distribuição da antiguidade das empresas em função do seu ano de fundação.

Quadro 10 - Ano de fundação das empresas respondentes

Ano de fundação	Frequência	%
Até 1960	2	2,3
Entre 1961 e 1970	4	4,6
Entre 1971 e 1980	8	9,2
Entre 1981 e 1990	14	16,1
Entre 1991 e 2000	27	31
A partir de 2001	26	29,9
Não forneceram informação	6	6,9
Total	87	100

Podemos verificar que o grande contingente de empresas estudadas teve o início da sua actividade a partir de 1991, englobando 60,9% da amostra, seguido da década de 80 com 16,1% das empresas. Registe-se também a colaboração de duas empresas constituídas antes da década de 60 e o facto de 6 empresas (6,9%) não terem fornecido esta informação por falta de conhecimento dos respectivos entrevistados. Os limites inferior e superior de antiguidade são de 2 e 84 anos, respectivamente. A idade média das empresas que forneceram esta informação é de 17 anos.

Número de trabalhadores

A observação do quadro 11 permite-nos concluir que as empresas respondentes são, em termos médios pequenas empresas, utilizando como critério o número de trabalhadores a tempo inteiro. Consta-se que 66,67% das empresas poderão ser consideradas como micro empresas pois possuem menos de 10 funcionários, 25,28% são pequenas empresas (entre 10 e 49 trabalhadores) 8,05% apresentam uma dimensão de média empresa (mais de 50 trabalhadores mas não atingindo os 250).

Das empresas incluídas neste estudo, a mais pequena detém apenas um trabalhador a tempo inteiro, enquanto a maior emprega 184 pessoas; ao nível de funcionários a tempo parcial, verifica-se, através do quadro 12, que a esmagadora maioria das empresas (89,7%) não contemplam esta situação, sendo que uma das empresas emprega anualmente 120 pessoas nessa situação, muito por força de trabalho sazonal. A dimensão média das empresas respondentes é de 14,77 empregados a tempo inteiro e de 1,53 empregados a tempo parcial.

Quadro 11 - Número de trabalhadores a tempo inteiro

Trabalhadores a tempo inteiro (Intervalos de dimensão)	Frequência	%
≤ 9	58	66,67
10 a 49	22	25,28
≥ 50	7	8,05
Total	87	100

Quadro 12 – Número de trabalhadores a tempo parcial

Trabalhadores a tempo parcial	Frequência	%
0	78	89,7
1	6	6,9
2	1	1,1
5	1	1,1
120	1	1,1
Total	87	100

Nos quadros seguintes, é possível verificar a inexistência de funcionários com formação média ou superior em 47 empresas (54%), situação intimamente relacionada com a pequena dimensão das empresas; o mesmo acontece com a existência de funcionários com funções exclusivamente comerciais, a qual não acontece em 69% das empresas respondentes.

Quadro 13 - Número de funcionários com curso médio ou superior

Nº de funcionários com curso superior	Frequência	%
0	47	54
1	13	14,9
2	11	12,6
3	6	6,9
4	3	3,4
5	3	3,4
6	2	2,3
7	1	1,1
8	1	1,1
Total	87	100

Quadro 14 - Número de comerciais a trabalhar para a empresa

Nº de comerciais	Frequência	%
0	60	69
1	13	14,9
2	7	8
3	2	2,3
4	1	1,1
5	1	1,1
6	1	1,1
8	1	1,1
25	1	1,1
Total	87	100

Volume de vendas

Em relação ao volume de vendas das empresas estudadas, apresentado no quadro seguinte através da média dos respectivos valores entre os exercícios de 2004 e de 2007, é possível identificar o escalão até 50.000 euros como o mais relevante, representando 20,7% das empresas; no entanto, e se agregarmos os escalões seguintes até aos 400.000 euros, encontramos 69% da amostra, o que confirma a pequena dimensão de grande parte do universo estudado. É importante referir também a enorme dispersão entre os limites inferior e superior, situando-se em 5.119,14 euros e 18.304.877,89 euros, respectivamente. O valor médio é de cerca de 1.133.200 euros.

Quadro 15 - Volume de negócios médio entre os exercícios de 2004 a 2007

Volume de negócios médio entre 2004 e 2007 (em euros)	Frequência	%
≤50.000	18	20,7
>50.000 e ≤100.000	16	18,4
>100.000 e ≤200.000	12	13,8
>200.000 e ≤400.000	14	16,1
>400.000 e ≤600.000	5	5,7
>600.000 e ≤800.000	5	5,7
>800.000 e ≤1.000.000	3	3,4
≥1.000.000	14	16,1
Total	87	100

Montante de investimento realizado

Em termos médios anuais, o investimento total⁸ efectuado pelas empresas entre 2005 e 2007 foi manifestamente baixo, cifrando-se em 77.251,63 euros, sendo que a situação mínima é de -4.068.551,55 euros e a máxima de 8.204.185,18 euros, o que revela casos de elevada dispersão face à média. No quadro 16 vemos que a maioria das empresas (64,4%), situa os valores do seu investimento no intervalo entre 0 e 50.000 euros, o que revela uma fraca propensão para o seu desenvolvimento.

Quadro 16 - Investimento total médio anual entre 2005 e 2007

Investimento (em euros)	Frequência	%
< 0	13	14,9
≥ 0 e ≤ 50.000	56	64,4
> 50.000 e ≤ 100.000	10	11,5
> 100.000 e ≤ 200.000	4	4,6
> 200.000	4	4,6
Total	87	100

⁸ Para a medição desta variável, considerámos a variação do Imobilizado Total Bruto.

Forma jurídica

Podemos constatar, através dos dados fornecidos pelo quadro 17, que a sociedade por quotas é a forma jurídica predominante nas empresas respondentes, com uma percentagem de 78,2%, seguida da empresa em nome individual, com 13,8%.

Quadro 17 - Forma jurídica das empresas respondentes

Forma jurídica	Frequência	%
Sociedade por quotas	68	78,2
Empresa em nome individual	12	13,8
Sociedade anónima	5	5,7
Sociedade unipessoal por quotas	2	2,3
Total	87	100

Acções efectuadas contra a intensidade competitiva e a turbulência de mercado

Apresentam-se no quadro seguinte alguns exemplos de acções concretas possíveis de implementar, com o intuito de diminuir o risco associado à intensidade competitiva e à turbulência de mercado, e a sua respectiva colocação em prática por parte das empresas constituintes da amostra.

Quadro 18 - Tipos de acções desenvolvidas para fazer face à intensidade competitiva e à turbulência de mercado

Acções	Praticam ou praticaram (%)	Não praticam e nunca praticaram (%)
Redução de custos	87,4	12,6
Ajustamentos dos preços praticados	72,4	27,6
Entrada em novos mercados	56,3	43,7
Introdução de novos produtos	42,5	57,5
Procura de novos canais de distribuição	40,2	59,8
Comercialização de produtos mais rentáveis	39,1	60,9
Disponibilização de serviços extra para justificar os preços mais altos	37,9	62,1
Realização de promoções de vendas	33,3	66,7
Realização de estudos de mercado	32,2	67,8
Reduzir ou abandonar determinadas linhas de produtos	31	69
Aumento da força de vendas	25,3	74,7
Outras	11,5	88,5

Verifica-se que as acções mais usadas para fazer face à concorrência e ao dinamismo do mercado se centram na preocupação de reduzir os custos, quer ao nível da produção, quer ao nível dos custos fixos (em 87,4% das empresas), em ajustar os

preços praticados (72,4%) e na entrada em novos mercados, nomeadamente em termos de produto/serviço ou actividade (56,3%). Refira-se ainda que foram apontadas pelas empresas outras acções, tendo neste caso especial relevância a questão da formação, tanto ao nível da gerência como dos colaboradores.

Em sentido contrário, encontram-se o aumento da força de vendas e a realização de estudos de mercado, resultado em muitos casos da pequena dimensão das empresas e consequente falta de potencialidade económico-financeira das mesmas.

Orientação para o mercado

A seguir apresentaremos a avaliação do grau de orientação para o mercado das empresas respondentes, em termos de geração de informação, divulgação da informação e, por fim, tomada de decisão. Para isso considerámos a média das respostas das empresas numa escala de concordância de Likert de 1 a 7 (em que 1 = discordo completamente e 7 = concordo completamente), o seu desvio padrão (D.V.) e o seu coeficiente de variação (C.V.)

• Geração de Informação

Em termos de geração de informação sobre o mercado, as empresas respondentes mostraram alguma preocupação, dando ênfase, conforme podemos ver no quadro 19, à concordância com alguns factores que a possibilitam, como sejam, por exemplo:

- A preocupação em avaliar o grau de satisfação dos clientes;
- Procurar conhecer as mudanças das necessidades dos clientes;
- Promover a interacção directa dos funcionários que produzem bens ou serviços com os clientes no sentido de saber como os servir melhor.

Daqui se pode constatar que há uma maior preocupação com as questões que envolvem directamente os clientes, constituindo estes a maior fonte de informação de mercado para as empresas e representando um dos seus maiores activos.

Em termos de dispersão em relação à média, possível de verificar no quadro 19 através dos valores do coeficiente de variação, constatamos que os factores acima enunciados são precisamente os que mais se aproximam do seu valor médio, ou seja, aqueles que têm um coeficiente de variação mais baixo, o que nos indica pouca disparidade nas respostas das empresas. Por outro lado, verificámos alguma “neutralidade” das empresas em aspectos como as visitas de comerciais aos clientes actuais e potenciais (o que se entende dado que atentando no quadro 14 vemos que 69% das empresas da amostra não têm sequer uma equipa comercial ou funcionários

com funções exclusivamente comerciais), o desenvolvimento de sistemas de informação para a detecção de mudanças significativas no mercado, a manutenção de contactos regulares com a Administração Pública e a procura de tendências, modas ou estilos influenciadores da actividade desenvolvida; saliente-se aqui o facto de que, observando o quadro 18, apenas 32% das empresas já terem recorrido à realização de estudos de mercado, o que poderá justificar a dificuldade ou incapacidade de recolher informação sobre o mesmo.

As empresas mostram discordância quando se colocam como hipóteses a sua lentidão na detecção de mudanças fundamentais no mercado e o facto de prestarem pouca atenção relativamente ao que os seus concorrentes fazem, havendo, nestes casos, valores de dispersão mais elevados.

Quadro 19 - Itens de geração de informação de mercado

Itens	Média	D.P.	C.V.
Preocupação de avaliar o grau de satisfação dos clientes	6,06	0,881	0,145
Procurar conhecer as mudanças das necessidades dos clientes	5,75	1,037	0,18
Os funcionários que produzem bens ou prestam serviços interagem directamente com os clientes para saber como os servir melhor	5,69	0,906	0,159
A informação obtida sobre os clientes e concorrentes é usada para tomar decisões	5,32	1,156	0,217
Procurar detectar o surgimento de novos segmentos de mercado	5,17	1,183	0,229
Avaliação frequente dos possíveis efeitos das mudanças da envolvente nos clientes.	5,16	1,247	0,242
Rapidez na detecção de alterações nas preferências dos clientes.	5,01	1,253	0,25
Procurar informações sobre tendências sociais, modas ou estilos de vida que podem afectar a actividade	4,72	1,37	0,29
Os comerciais visitam regularmente os clientes actuais e potenciais	4,67	1,254	0,269
Manutenção de contactos regulares com a Administração Pública com a finalidade de obter e valorizar informação sobre questões que podem vir a afectar a empresa	4,63	1,356	0,293
Desenvolvimento de sistemas de informação para a detecção de mudanças significativas no mercado	4,56	1,5	0,329
Prestar pouca atenção ao que os concorrentes fazem	3,13	1,648	0,527
Lentidão na detecção de mudanças fundamentais no mercado	2,89	1,298	0,449

- **Divulgação de Informação**

Em termos de divulgação da informação, e conforme o quadro 20, os aspectos mais significativos assumidos pelas empresas centram-se, por um lado, na dispersão pela empresa, num curto espaço de tempo, das informações importantes referentes aos clientes e, por outro lado, em facultar aos clientes informações completas sobre os produtos e serviços, de modo a que os possam utilizar da melhor forma e daí tirar a máxima satisfação possível.

Factores considerados com um menor grau de importância do que os expostos têm a ver com a realização de reuniões periódicas envolvendo comerciais (neste caso, por razões já referidas) e os principais colaboradores, bem como a partilha imediata de informação quando se identificam novas iniciativas da concorrência, a qual não merece uma grande relevância por parte das empresas respondentes, que preferem concentrar-se em si próprias e no seu ambiente interno.

Notamos, tal como no processo de geração de informação, que o cliente é visto como o mais importante dos stakeholders, tendo direito a um lugar de destaque no que à divulgação de informação diz respeito.

Quadro 20 - Itens de divulgação de informação de mercado

Itens	Média	D.P.	C.V.
Dar aos clientes informações completas para que possam utilizar os produtos em pleno e estejam satisfeitos com eles	5,64	1,067	0,189
Quando algo importante acontece a um cliente ou grupo de clientes, toda a empresa fica na posse desta informação num curto espaço de tempo	5,1	1,373	0,269
A informação que se obtém sobre os consumidores é partilhada com os colaboradores da empresa	4,99	1,385	0,278
Quando se identificam novas iniciativas da concorrência, imediatamente se partilha esta informação com os principais colaboradores da empresa	4,93	1,199	0,243
Os comerciais partilham com a gerência as informações que obtêm sobre os clientes e concorrentes	4,75	1,25	0,263
Existência de reuniões com os principais colaboradores, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências do mercado e a sua evolução	4,62	1,449	0,314
Existência de reuniões com os principais colaboradores, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir os pontos fortes e fracos e as estratégias dos concorrentes	4,38	1,391	0,318
Os comerciais passam muito tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com os outros colaboradores da empresa	4,34	0,998	0,23

- **Informação e decisão**

Quanto à informação e decisão, ou seja, a resposta das empresas ao mercado, é possível verificar no quadro 21 que a maior importância dada pelas empresas respondentes vai para:

- O facto de as decisões terem sempre como último objectivo servir os clientes;
- Procurar conceber e adaptar os produtos e os serviços em função das necessidades dos clientes;
- Procurar melhorar os serviços de apoio ao cliente;
- Rapidez no atendimento das reclamações dos clientes e o cumprimento total das promessas que lhes são feitas.

Também aqui é verificável que são precisamente estes factores que mostram uma menor dispersão face ao valor médio de cada um e todos eles dão um enfoque no cliente; atentando na ordenação decrescente em função do valor médio de cada item do quadro 21, verificamos que os valores mais elevados se relacionam com itens relacionados com o cliente, constituindo este o ponto fulcral da sua actividade, em harmonia com o constatado anteriormente.

Numa zona intermédia, estão questões relacionadas com a resposta rápida à concorrência e a fortes campanhas sobre os seus clientes; isto vem realçar a pouca importância dada pelas empresas às acções da concorrência, procurando direccionar as suas políticas para outras vertentes.

Num patamar inferior de importância estão questões relacionadas com factos como a carteira de produtos e serviços depender mais da política interna do que das necessidades de mercado e as decisões de gestão serem influenciadas por acções da concorrência. Nestes casos os valores médios estão abaixo de 5, ou seja, numa zona que revela uma menor importância ou mesmo alguma indiferença; no entanto, vimos aqui alguma disparidade de opiniões pelos respondentes, verificada por valores um pouco mais elevados dos coeficientes de variação.

Na zona de discordância encontram-se temas como a dificuldade de resposta às mudanças de mercado e a demora na adaptação às mesmas em comparação com a concorrência, mas também aqui se verificam valores elevados de dispersão em relação à média, que revela algumas diferenças de opiniões entre os diversos respondentes.

Quadro 21 - Itens de informação e decisão

Itens	Média	D.P.	C.V.
As decisões têm sempre como último objectivo servir os clientes	6,11	0,908	0,149
Procurar criar ou adaptar os bens e serviços em função do que os clientes pretendem	6,05	0,875	0,145
Preocupação em melhorar os serviços de apoio ao cliente	5,94	0,894	0,151
As reclamações dos clientes são atendidas rapidamente	5,87	0,887	0,151
Cumprir as promessas feitas aos clientes	5,75	0,905	0,157
Esforço para alcançar uma vantagem competitiva baseada na compreensão das necessidades dos clientes.	5,66	0,962	0,17
Se um concorrente importante iniciasse uma forte campanha dirigida aos seus clientes, a empresa responderia imediatamente	5,11	1,333	0,261
Resposta rápida às acções da concorrência	5,05	1,088	0,215
Na empresa, as decisões de gestão são fortemente influenciadas pelos conhecimentos sobre acções da concorrência	4,69	1,306	0,278
A carteira de produtos e/ou serviços da empresa depende mais das suas políticas internas do que das necessidades reais do mercado	4,39	1,512	0,344
Dificuldade em responder em tempo útil às mudanças que ocorrem nos mercados	3,48	1,446	0,416
A empresa demora mais do que a concorrência a adaptar-se às mudanças na legislação	2,86	1,331	0,465

Actividades de marketing

Apresentam-se no quadro seguinte alguns exemplos de actividades de marketing desenvolvidos pelas empresas constituintes da amostra.

Quadro 22 - Actividades de marketing desenvolvidas pelas empresas

Actividades de marketing	Sim (%)	Não (%)
Desenvolvimento de acções de promoção e divulgação dos produtos e serviços nos últimos 3 anos	46	54
Produção de material promocional	40,2	59,8
Posse de página na Internet	34,5	65,5
Contratação de empresas especializadas para apoiar a comunicação e promoção da empresa e dos seus produtos e serviços	32,2	67,8
Realização de estudos de mercado ou aquisição de informação sobre os mercados a empresas especializadas	19,5	80,5
Realização de missões ao estrangeiro nos últimos 3 anos	17,2	82,8
Frequência de cursos ou acções de formação profissional em marketing, por parte dos directores e funcionários da empresa, nos últimos 3 anos	14,9	85,1
Disponibilização e venda de produtos e serviços via Internet	12,6	87,4

Podemos então constatar, pela análise do quadro 22, que as actividades de marketing mais comuns são as acções de promoção e divulgação dos produtos ou serviços (46%), a produção de material promocional (40,2%) e a elaboração de uma página Web (34,5%); no entanto, nenhuma delas atinge sequer metade das empresas, o que revela uma pouca disposição para o marketing. Refira-se que as empresas que desenvolveram acções de promoção e divulgação dos seus produtos e serviços nos últimos três anos, gastaram, em termos médios, durante esse período um montante de 13.955,13 euros.

Acções como a disponibilização e venda de produtos via Web, formação ao nível de marketing e a realização de missões com intuítos comerciais ao estrangeiro têm sido secundarizadas pelas empresas, tal como se comprova também pela leitura do quadro 22.

É importante indicar ainda que, no universo de 32,2% de empresas que contratam especialistas para apoiar a promoção e divulgação dos seus produtos e serviços, o fazem através dos meios traduzidos no quadro seguinte:

Quadro 23 - Tipo de empresas contratadas para apoiar na promoção e divulgação dos produtos e serviços

Tipo de empresas contratadas para apoiar na promoção e divulgação	%
Agências de publicidade e comunicação	89,3
Consultores especializados	3,6
Associações comerciais	3,6
Central de compras	3,6

No quadro seguinte podemos ainda observar a distribuição percentual das formas de acções de promoção e divulgação dos produtos e serviços utilizadas pelas empresas, dentro do universo de 46% que o admitiu fazer.

Quadro 24 - Acções de promoção e divulgação dos produtos/serviços

Acções de promoção e divulgação dos produtos/serviços	%
Participação em feiras	45,9
Publicidade	29,7
Ofertas	10,8
Parcerias com outras empresas	5,4
Organização de eventos	5,4
Catálogos	2,7

Indicadores de performance competitiva

Apresentam-se nos gráficos seguintes a percepção que as empresas respondentes revelam sobre a sua posição relativamente aos seus principais concorrentes, em

termos de crescimento das vendas, percentagem das mesmas gerada por novos produtos introduzidos no mercado, crescimento dos lucros e desempenho global da empresa, sempre em relação a 2007, que representa o último exercício económico do qual se dispunha de dados, à data em que foram efectuadas as entrevistas.

Gráfico 1 - Crescimento das vendas em 2007, comparativamente aos concorrentes

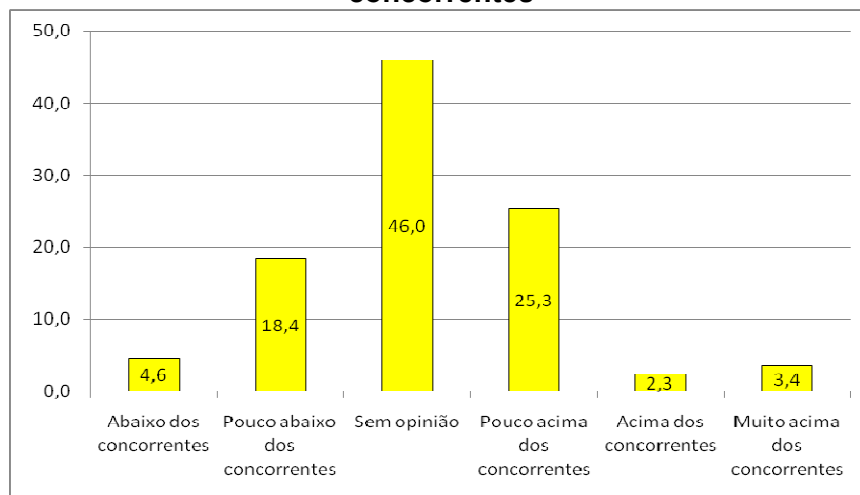


Gráfico 2 - Percentagem das vendas gerada em 2007 por novos produtos e serviços, comparativamente aos concorrentes

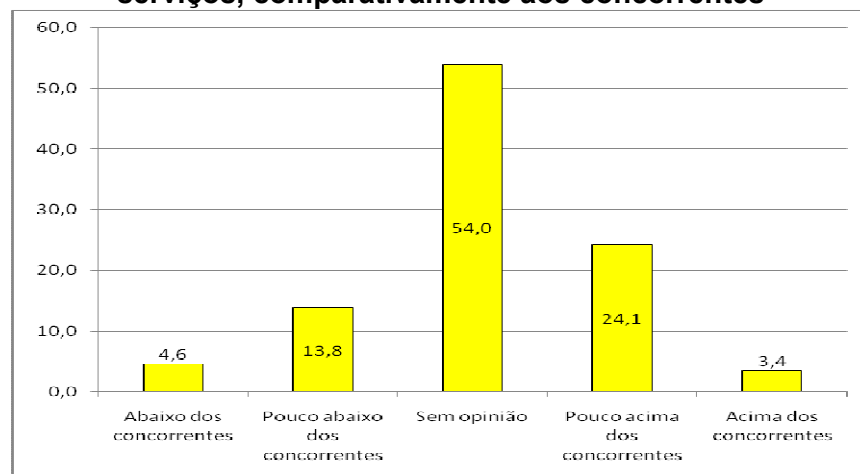


Gráfico 3 - Crescimento dos lucros em 2007, comparativamente aos concorrentes

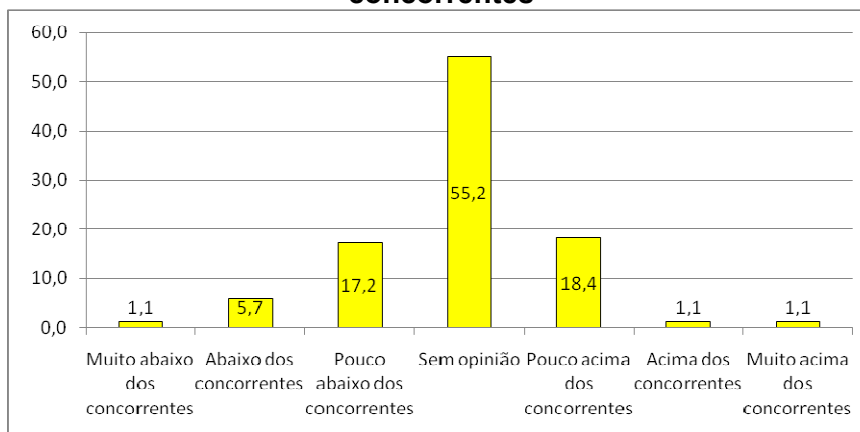
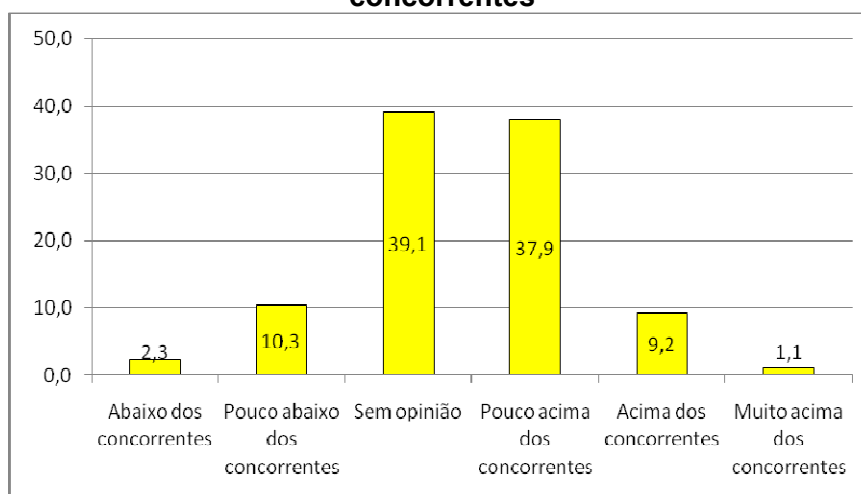


Gráfico 4 - Desempenho global da empresa em 2007, comparativamente aos concorrentes



A análise da informação contida nos gráficos leva-nos, em primeiro lugar, à detecção do facto de as empresas em causa terem, aparentemente, muito pouca informação acerca da sua posição no mercado, bem como dos seus principais concorrentes, o que podemos considerar como uma importante desvantagem competitiva. Em qualquer dos indicadores avaliados, segue-se como opção de concordância mais indicada o facto de as empresas se considerarem um pouco acima dos seus principais concorrentes.

5.2 Análise dos dados

Neste ponto propomo-nos analisar estatisticamente os dados fornecidos pelas empresas.

5.2.1 Modelos de regressão linear

A análise que nos propomos realizar a seguir baseia-se na implementação de modelos de regressão linear múltipla, os quais permitem estabelecer uma relação de dependência entre uma variável dependente Y e algumas variáveis independentes, $X_1, X_2, \dots, X_p$. Especificamente, no caso da regressão linear múltipla, está subjacente uma relação analítica do tipo:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_p X_p + u$$

onde $a, b_1, b_2, \dots, b_p$ seriam os parâmetros da relação linear procurada e “ u ” é a componente não explicada, resíduo ou erro do modelo e que, no caso da aplicação dos mínimos quadrados ordinários, assume que segue uma distribuição normal de

média nula ($E(u)=0$) e variância homocedástica ($\text{var}(u)=\sigma^2$). O objectivo pode ser explicativo (demonstrar uma relação matemática que pode indicar uma relação de causa-efeito) ou preditivo (obter uma relação que nos permita, perante futuras observações das variáveis X_k , prever o correspondente valor de Y , sem necessidade de o medir). Independentemente dos objectivos, as variáveis X_k são normalmente designadas por variáveis explicativas, uma vez que tentam explicar as razões da variação de Y , sendo esta a variável explicada.

Tendo por base aquela equação de regressão, apresentam-se seis modelos de regressão linear múltipla que foram testados com o objectivo de explicar relações para cada uma das 6 variáveis dependentes (todas resultantes de indicadores de performance económico-financeira) através das 10 variáveis independentes (ou explicativas). No quadro 25 apresenta-se uma listagem das variáveis a adoptar.

Quadro 25 - Variáveis a utilizar nos modelos de regressão linear múltipla

Variáveis dependentes (explicadas)	Variáveis independentes (explicativas)
Rendibilidade do Activo (Rend_Act)	Turbulência de mercado (turb_merc)
Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)	Intensidade competitiva (int_comp)
Rotação do Activo (Rot_Act)	Acções face à turbulência de mercado e intensidade competitiva (Bin_1)
Cash-flow/Vendas (CF/VL)	Actividade de marketing (Bin_2)
Return on Investment (ROI)	Nº de funcionários a tempo inteiro (func_int)
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	Nº de funcionários com curso superior (func_cs)
	Nº de comerciais (n_com)
	Orientação para o mercado - geração de informação (om_ger_inf)
	Orientação para o mercado - divulgação de informação (om_div_inf)
	Orientação para o mercado - informação e decisão (om_inf_dec)

Em termos de medição/quantificação, para as variáveis nominais com duas categorias (Sim e Não), criámos variáveis com dois valores possíveis (0 e 1), correspondendo cada um às categorias definidas para cada empresa da amostra em função dos pressupostos definidos. Desta forma, foram categorizadas as variáveis “Acções face à turbulência de mercado e intensidade competitiva” (passando a designar-se por Bin_1) e “Actividade de marketing” (designada por Bin_2)⁹ através do seguinte pressuposto:

$$\begin{array}{l} \text{Bin_1} \left\{ \begin{array}{l} 1, \text{ se } \geq 50\% \text{ das acções questionadas} \\ 0, \text{ se } < 50\% \text{ das acções questionadas} \end{array} \right. \\ \\ \text{Bin_2} \left\{ \begin{array}{l} 1, \text{ se } \geq 50\% \text{ das acções questionadas} \\ 0, \text{ se } < 50\% \text{ das acções questionadas} \end{array} \right. \end{array}$$

5.2.2 Dados

Por outro lado, considerámos que valores elevados de um determinado resíduo “u” (diferença entre o valor observado e o estimado), apontam para a ocorrência de situações de “outliers”, aconselhando a uma inspecção cuidadosa da observação correspondente, com vista à sua eventual eliminação. É o caso de determinadas observações que se poderão encontrar muito fora da “linha” da regressão, podendo, neste caso, justificar-se a sua eliminação, sobretudo se houver razões físicas que ponham em causa as observações ou leituras correspondentes. Por regra, podem ser considerados dados anormais os que estiverem acima de 3 vezes o desvio-padrão do erro ou abaixo de 3 vezes desse mesmo desvio-padrão. Verificaram-se nesta situação, os dados referentes a quatro empresas constituintes da nossa amostra, sendo então contabilizadas para a construção dos modelos de regressão um total de 83 observações.

Tendo em vista uma primeira perspectiva dos dados sobre as variáveis recolhidas, começemos por atentar no quadro 26, o qual inclui as medidas de estatística descritiva (medidas de posição e de dispersão relativa) de cada uma das variáveis a estudar e já atrás enunciadas:

⁹ Conforme quadro da listagem das variáveis

Quadro 26 - Medidas de estatística descritiva das variáveis estudadas

Variável dependente	Média	Mínimo	Máximo	Coeficiente de variação
Rend_Act	0,0166	-0,2758	0,3099	5,8165
RLV	-0,5873	-48,388	0,4343	9,0467
Rot_Act	1,2013	0,1039	4,1864	0,7711
CF/VL	0,5119	-0,4156	27,382	5,8602
ROI	0,6377	-0,3651	4,1864	1,4149
ROV	0,5047	-2,1875	1	1,1241
Turb_merc	4,247	1,25	6,75	0,2737
Int_comp	5,0934	2	6,5	0,1784
Bin_1	0,3494	0	1	1,3729
Bin_2	0,2651	0	1	0,4441
Func_int	15,386	1	184	1,9062
Func_cs	1,2771	0	8	1,4537
N_com	0,9759	0	25	3,0906
Om_ger_inf	4,8239	3	7	0,1434
Om_div_inf	4,8509	1	7	0,1942
Om_inf_dec	5,0823	3,25	6,5	0,1121

Analisando os valores do coeficiente de variação (resultado do quociente entre o desvio padrão e a média), verificamos que, nas variáveis dependentes, com excepção da Rotação do Activo, a dispersão relativa é elevada, assumindo, por ordem decrescente, os seguintes valores:

1. 9,0467 (**RLV**)
2. 5,8602 (**CF/VL**)
3. 5,8165 (**Rend_Act**)
4. 1,4149 (**ROI**)
5. 1,1241 (**ROV**)
6. 0,7711 (**Rot_Act**)

Daqui concluímos que, de todos os indicadores estudados, a rotação do activo é o que mais se aproxima da média, situando-se na posição oposta a Rendibilidade Líquida das Vendas.

Em relação às variáveis explicativas quantitativas, a dispersão relativa é relativamente baixa, com excepção das referentes ao número de funcionários a tempo inteiro e a tempo parcial, bem como o número de comerciais a trabalhar para as empresas.

Observemos também esta informação por ordem decrescente:

1. 3,0906 (**n_com**)
2. 1,9062 (**func_int**)
3. 1,4537 (**func_cs**)

4. 0,2737 (**turb_merc**)
5. 0,1942 (**om_div_inf**)
6. 0,1784 (**int_comp**)
7. 0,1434 (**om_ger_inf**)
8. 0,1121 (**om_inf_dec**)

Os indicadores anteriores apontam para que os valores observados se concentrem de forma muito mais acentuada à volta da média que os valores das variáveis dependentes, o que certamente influirá nos resultados da regressão. Relativamente às variáveis binárias (Bin_1 e Bin_2), verifica-se que 34,94% das empresas aplicam de uma forma sustentada acções contra a turbulência de mercado e intensidade competitiva, enquanto apenas 26,51% tem uma verdadeira actividade de marketing, ou seja, podemos daqui inferir que estamos em presença de uma amostra de empresas em que o marketing não se revela como uma actividade sistemática.

5.2.3 Resultados dos modelos de regressão

Apresentam-se então no quadro 27 os resultados dos modelos de regressão linear múltipla para explicar a evolução de cada uma das seis variáveis de performance económico-financeira estudadas, sendo que a estimação foi feita pelo método dos mínimos quadrados ordinais (MQO), já corrigidos de heterocedasticidade. Este procedimento mostrou-se necessário dado que, tanto a aplicação do teste de White como a do teste de Breusch-Pagan, multiplicador de Lagrange (Wooldridge, 2003) apontavam para a existência de heterocedasticidade, o que era previsível face à característica dos dados (seccionais) e dos próprios valores dos coeficientes de variação.

Quadro 27 - Resultados das estimações de MQO, corrigidas de homocedasticidade, para as variáveis de performance

Variáveis independentes	Variáveis dependentes (indicadores de performance económico-financeira)					
	Rendibilidade do Activo (Rend_Act)	Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)	Rotação do Activo (Rot_Act)	Cash-flow/ Volume de vendas (CF/VL)	Return on Investment (ROI)	Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)
	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)
Const	-0,063 (-0,587)	0,31 (0,213)	-0,419 (-0,422)	-0,744 (-0,765)	-0,471 (-0,651)	-0,609 (-1,02)
Bin_1	-0,033* (-1,651)	-0,077 (-0,264)	-0,359* (-1,825)	0,037 (0,167)	-0,377** (-2,353)	-0,231* (-1,831)
Bin_2	-0,026 (-1,234)	-0,008 (-0,029)	-0,096 (-0,482)	-0,118 (-0,562)	-0,052 (-0,34)	0,046 (0,408)
Func_int	3,537e-05 (0,245)	0,0003 (0,131)	-0,004* (-1,672)	-8,507e-05 (-0,069)	0,002 (0,887)	0,004*** (5,692)
Func_cs	0,009 (1,517)	0,021 (0,291)	0,072* (1,769)	0,008 (0,183)	0,003 (0,09)	-0,013 (-0,432)
N_com	0,001 (0,556)	0,001 (0,069)	0,06*** (5,464)	-0,001 (-0,106)	-0,027 (-1,115)	-0,038 (-1,379)
turb_merc	-0,01 (-1,383)	0,002 (0,021)	0,2*** (3,134)	0,005 (0,078)	0,12* (1,953)	0,161*** (3,766)
Int_comp	-0,0003 (-0,041)	-0,022 (-0,174)	-0,214* (-1,939)	0,003 (0,036)	0,044 (0,55)	0,064 (0,865)
om_ger_inf	0,061** (2,634)	0,02 (0,07)	0,632*** (3,014)	0,238 (1,28)	0,152 (1,051)	0,095 (0,877)
om_divul_inf	-0,024*** (-2,662)	0,106 (0,491)	-0,016 (-0,148)	-0,249 (-1,639)	-0,043 (-0,35)	0,026 (0,37)
om_inf_dec	-0,009 (-0,426)	-0,176 (-0,579)	-0,215 (-1,268)	0,207 (1,151)	-0,028 (-0,239)	-0,071 (-0,632)
Coef. determinação (R²)	35,99%	0,98%	47,08%	16,04%	27,01%	65,82%
Estatística F	4,05***	0,07	6,41***	1,38	2,66***	13,87***

(*, **, ***) Estatisticamente significativo a 10%, 5% e 1%, respectivamente

Atentando aos resultados das estimações do quadro anterior, podemos concluir que:

1) Em termos de significância global, face ao valor da estatística F, podemos deduzir que os modelos referentes às variáveis dependentes Rend_Act, Rot_Act, ROI e ROV são estaticamente significativos, não se verificando tal situação para os modelos referentes às variáveis dependentes RLV e CF/VL. Tal significa que a variação de Rend_Act, Rot_Act, ROI e ROV é, simultaneamente, explicada pelo conjunto das variáveis explicativas consideradas, não se verificando tal ocorrência para os restantes modelos. Perante este facto, apenas procederemos à interpretação do impacto individual de cada uma das variáveis explicativas para as variáveis dependentes pertencentes aos modelos estatisticamente significativos.

2) Para as variáveis explicativas, e tendo por base o sinal e a significância estatística, conclui-se que:

- a.** A variável turb_merc influencia positivamente as variáveis Rot_Act, ROI e ROV, ou seja, quanto maior for a turbulência de mercado, maior será a Rotação do Activo, o Return on Investment e a Rendibilidade Operacional das Vendas; podemos daqui concluir que as empresas que sentem maior turbulência nos seus mercados são aquelas que apresentam melhores indicadores de eficiência e de rentabilidade;
- b.** A variável Bin_1 influencia negativamente as variáveis Rend_Act, Rot_Act, ROI e ROV, ou seja, quanto mais acções forem executadas para fazer face à turbulência de mercado e intensidade competitiva, menor será a Rendibilidade do Activo, a Rotação do Activo, o Return on Investment e a Rendibilidade Operacional das Vendas; estes resultados poder-se-ão justificar pela maior exigência estrutural que advém de alterações estratégicas ao nível dos preços, da qualidade dos produtos e serviços e de resposta à concorrência;

Relacionando as duas conclusões acima observadas, das quais se pode depreender alguma incoerência, deparamo-nos com o facto que as empresas que sentem maior turbulência de mercado e não respondem à mesma, são aquelas que conseguem obter melhores indicadores de performance; podemos aferir dessa situação através do teste de análise de variância (ANOVA) entre a turbulência de mercado sentida pelas empresas e as acções efectuadas pelas mesmas para fazer face a essa turbulência, conforme podemos ver no anexo 5. Isto poder-se-á dever ao facto das acções de resposta à turbulência de mercado implicarem maiores custos (de que são exemplo medidas como a

entrada em novos mercados, introdução de novos produtos, procura de novos canais de distribuição, disponibilização de serviços extra, realização de estudos de mercado ou aumento da força de vendas) ou reduções de receita a curto prazo (de que são exemplo medidas como a redução de preços, a realização de promoções de vendas ou a redução ou abandono de determinadas linhas de produtos), o que condiciona os resultados em termos de eficiência e de rentabilidade.

- c. A variável `int_comp` influencia negativamente a variável `Rot_Act`, ou seja, quanto maior for a intensidade competitiva, menor será a Rotação do Activo, ou seja, o impacto da força concorrencial é tido como um factor inibidor da performance ao nível do grau de utilização da estrutura;
- d. A variável `func_int` influencia positivamente a variável `ROV` e negativamente a variável `Rot_Act`, ou seja, quanto maior for o número de funcionários a tempo inteiro, maior será a Rendibilidade Operacional das Vendas e menor será a Rotação do Activo; a relação com a `ROV` está de acordo com a actividade operacional da empresa e suas respectivas consequências, em que mais funcionários a tempo inteiro propiciarão melhores condições para a venda, mas simultaneamente uma maior exigência estrutural, não permitindo uma maior afectação do activo e consequente rotação;
- e. As variáveis `func_cs` e `n_com` influenciam positivamente a variável `Rot_Act`, ou seja, quanto maior for o número de funcionários com curso médio ou superior e o número de funcionários com funções exclusivamente comerciais, maior será a Rotação do Activo; mostra-se aqui que as especificidades próprias deste tipo de funcionários favorecem um melhor aproveitamento estrutural da empresa;
- f. A variável `om_ger_inf` influencia positivamente as variáveis `Rend_Act` e `Rot_Act`, ou seja, quanto maior for o grau de orientação para o mercado em termos de geração de informação, maior será a Rendibilidade do Activo, bem como a Rotação do Activo; mostra-se aqui a importância da recolha de informação de mercado como forma de promover uma melhor performance ao nível da estrutura patrimonial da empresa, sendo um aspecto bastante preconizado pela literatura sobre o assunto;
- g. A variável `om_div_inf` influencia negativamente a variável `Rend_Act`, ou seja, quanto maior for o grau de orientação para o mercado em termos de divulgação de informação, menor será a Rendibilidade do Activo; esta relação poderá ter origem na falta de sistematização e triagem no tipo de informação

disseminada pela empresa, implicando um tratamento inadequado da mesma por parte dos colaboradores que a recebem;

- h.** Não foi encontrada qualquer relação directa entre as variáveis Bin_2 e om_inf_dec e qualquer das variáveis dependentes estudadas; em relação à variável Bin_2, que representa as estratégias de marketing desenvolvidas, esta inexistência de causalidade poderá explicar-se pelo facto de apenas uma pequena percentagem de empresas efectuar um conjunto de acções que possamos considerar como tendo probabilidades de causar efeitos práticos, revelando, no entanto, pouca significância no contexto total da amostra estudada; já o grau de orientação para o mercado, em termos de resposta e decisão, se revela irrelevante neste contexto, em função do relativo desconhecimento mostrado sobre as empresas concorrentes, em função de uma fraca dimensão, tanto em termos de estrutura física como de recursos financeiros e humanos.

CONCLUSÕES FINAIS

Nesta secção apresentaremos as principais conclusões resultantes do trabalho de revisão da literatura que efectuámos, bem como da investigação empírica desenvolvida. É nossa intenção abordar também algumas propostas para investigação futura e referir as limitações inerentes ao trabalho por nós efectuado.

Os objectivos centrais desta investigação centram-se na verificação empírica da relação existente entre diversas dimensões de mercado - tais como a intensidade competitiva, turbulência do mercado, actividade de marketing, indicadores relativos aos funcionários da empresa e o grau de orientação para o mercado – na performance económico-financeira das micro e pequenas e médias empresas dos distritos de Vila Real e de Bragança, não especificando qualquer sector de actividade devido, por um lado, à transversalidade e aplicabilidade deste campo de estudo a qualquer tipo de empresa, e por outro lado, à inexistência de estudos sobre esta temática na região em causa.

Com o intuito de atingir os objectivos a que nos propusemos neste estudo, começámos por efectuar uma revisão bibliográfica centrada nos conceitos a abordar empiricamente, nomeadamente o marketing, a orientação para o mercado e a performance empresarial. Empreendemos posteriormente uma pesquisa de natureza quantitativa junto das empresas escolhidas para constituir a amostra. O instrumento de recolha de dados utilizado foi a entrevista pessoal com apoio de um questionário estruturado, sendo efectuado directamente aos gerentes das empresas. A recolha de dados resultou numa amostra total composta por 87 empresas.

Depois de devidamente caracterizado o trabalho empírico, consubstanciado na análise das empresas respondentes e sua respectiva caracterização, procurámos ir de encontro aos objectivos gerais e específicos delineados para o nosso estudo. Os resultados das entrevistas foram posteriormente tratados através de diversos procedimentos estatísticos, nos quais se destacam o uso de vários indicadores de estatística descritiva e a construção de seis modelos de regressão linear múltipla, correspondentes a cada uma das variáveis de performance estudadas, através do método dos mínimos quadrados ordinais.

1 Síntese conclusiva da investigação

Através da revisão bibliográfica efectuada previamente, procurámos evidenciar uma clara explicitação dos conceitos abordados e empiricamente verificados e analisados, bem como as várias perspectivas que ressaltaram dos estudos já desenvolvidos no âmbito desta temática, em vários contextos geográficos.

Globalmente, podemos realçar a extrema importância de que se revestem este tipo de estudos neste contexto geográfico em particular, dado que o mesmo sofre com fenómenos como a emigração, a falta de emprego e o envelhecimento populacional, onde as empresas têm uma função primordial para a criação de um valor acrescido em termos socioeconómicos.

Em termos teóricos, este trabalho resulta de um vasto leque de contributos, amplamente abordados, que consubstanciam várias visões e perspectivas de investigadores ao nível dos vários mecanismos de mercado e a sua influência na performance organizacional. Tentámos absorver um pouco de cada um, no sentido de criar uma sistematização que nos pudesse levar a mais uma contribuição neste contexto específico que nos é fornecido pela região transmontana. Os modelos teóricos desenvolvidos mostraram-se adequados aos objectivos do estudo, permitindo mesmo passar para os entrevistados da investigação empírica a mensagem da importância de um verdadeiro conhecimento dos mecanismos de mercado, o qual se traduz na “arena onde toda a batalha se desenrola”.

Ao nível do marketing, comprovou-se a importância deste conceito e concluiu-se como clara que a evolução temporal, conjugada com toda a investigação feita através das últimas décadas, mostrou uma concepção inicial em que o mesmo era visto como uma mera actividade de negócio, centrando-se essencialmente numa coordenação que permitisse a produção de mercadorias e serviços; actualmente, revela-se como uma função organizacional perfeitamente vinculada, que tem como objectivo principal a criação de valor para a empresa e para os *stakeholders*. Essa criação de valor não foi, no entanto, possível de comprovar no nosso estudo, dado que apenas uma pequena percentagem de empresas, não ultrapassando os 26,51% do total da amostra de empresas utilizadas na análise empírica, cumpre os requisitos por nós definidos em termos do desenvolvimento de uma efectiva actividade de marketing, não sendo então possível, por esta via, confirmar estatisticamente a sua importância para a empresa,

nomeadamente em termos económico-financeiros. As actividades de marketing mais usuais neste restrito número de empresas centram-se no desenvolvimento de acções de promoção dos produtos e serviços, a produção de material promocional e a criação de uma página na Internet. Esta conjuntura revela que há ainda muito a fazer no sentido da sensibilização e formação dos nossos empresários em termos do desenvolvimento de uma capacidade de gestão cada vez mais moderna e condizente com a nova realidade do mercado e de todos os seus intervenientes, directos ou indirectos.

A intensidade competitiva e a turbulência de mercado foram dadas como factores relevantes em termos da performance de uma empresa, tendo sido, nesse sentido, abordados e analisados em diversos estudos. No nosso trabalho, verificou-se a influência positiva da turbulência de mercado em algumas das variáveis de performance analisadas, como sejam a Rotação do Activo, o ROI e a Rendibilidade Operacional das Vendas, o que poderá estar relacionado com a atenção das empresas face às condicionantes conjunturais, como por exemplo, em termos de tipo de clientes ou da rápida obsolescência de produtos e de serviços, questões que pela sua evidência requerem uma rápida atitude por parte das empresas. Quanto ao grau de intensidade competitiva a que as empresas estão sujeitas, verificou-se uma relação inversa com a performance em termos de Rotação do Activo. Foi verificado também o impacto das acções das empresas face à intensidade competitiva e à turbulência de mercado, tendo-se verificado uma influência negativa destas em indicadores de performance como a Rendibilidade do Activo, Rotação do Activo, ROI e Rendibilidade Operacional das Vendas. A estes resultados não será decerto alheia a maior exigência estrutural a que as empresas estão sujeitas neste tipo de contexto, pois a competitividade implica por vezes alterações estratégicas ao nível dos preços, da qualidade dos produtos e serviços e de resposta à concorrência, o que obriga não raras vezes a necessidades extraordinárias de investimento, com inerentes alterações na estrutura de custos, que necessitarão de prazos de recuperação mais ou menos longos em função da sua dimensão; por outro lado, foi verificado ainda que apenas 34,94% das empresas respondentes aplicam, em termos práticos e de uma forma sustentada, um conjunto de acções efectivas contra a turbulência de mercado e intensidade competitiva, sendo as mais usuais a redução de custos, o ajustamento dos preços praticados e a entrada em novos mercados.

Foi constatado também o facto curioso de que as empresas que sentem maior turbulência de mercado, são aquelas que normalmente não respondem à mesma,

aventando-se como uma das hipóteses para esta situação o facto das acções de resposta à turbulência de mercado implicarem maiores custos ou reduções de receita a curto prazo, condicionando desta forma os seus resultados em termos de eficiência e de rentabilidade.

Caracterizando sumariamente as empresas estudadas, salientamos que a sua maioria é de muito pequena dimensão, classificando-se como micro empresas usando como critério o facto de possuírem menos de dez trabalhadores, inserem-se no sector do comércio por grosso e a retalho (34,5%), sendo constituídas juridicamente como sociedades por quotas (78,2%). Em termos médios, o montante de investimento realizado anualmente é extremamente baixo, bem como o seu volume de vendas.

Quanto ao tipo de funcionários das empresas estudadas, foi possível concluir que, em termos gerais, têm uma influência positiva na performance da empresa. O número de funcionários a tempo inteiro relaciona-se positivamente com a Rendibilidade Operacional das Vendas, o que se poderá ficar a dever ao facto de que mais funcionários permitem uma melhor afectação de recursos, podendo ser dada uma maior atenção e especialização em determinadas áreas-chave, como à questão da venda; a mesma relação positiva acontece entre o número de funcionários com curso técnico ou superior e o número de comerciais com a Rotação do Activo; neste caso, as explicações poderão situar-se num melhor aproveitamento da capacidade estrutural das empresas, o qual poderá traduzir-se numa maior especificidade destes funcionários, mas também ao nível de uma melhor relação custo benefício que os mesmos poderão proporcionar.

É importante ainda, relativamente a este assunto, realçar a relação negativa verificada entre o número de funcionários a tempo inteiro e a Rotação do Activo, que, na nossa opinião, terá como base de sustentação o facto de que aumentar o número de funcionários traz exigências estruturais mais fortes ao nível dos proveitos operacionais, nomeadamente de termos um volume de vendas que permita um maior aproveitamento das aplicações da empresa.

Para o conceito de orientação para o mercado, considerámos três abordagens: como um aspecto da cultura organizacional, com ênfase nos aspectos comportamentais e numa perspectiva baseada nos sistemas. Na perspectiva comportamental, defendida por Kohli e Jaworski, torna-se mais relevante a compreensão dos traços culturais, de valores, crenças e princípios que condicionam determinados tipos de comportamento das empresas face à sua busca de informação de mercado, disseminação dessa

informação pelo interior da empresa e a sua utilização como meio de criação de valor distintivo para o consumidor. A perspectiva cultural, cujos principais precursores são Narver e Slater, direcciona-se para questões relacionadas com a filosofia da organização, em termos de orientação para o cliente, para a concorrência e a sua coordenação interfuncional, funcionando esta como a base para o desenvolvimento dos comportamentos necessários para a efectiva criação de valor. Quanto à perspectiva baseada nos sistemas, defende que o grau de orientação para o mercado se poderá avaliar através da verificação prática de cinco sistemas internos: planeamento, organização, controlo, informação e gestão de recursos humanos. De uma forma geral, afigura-se consensual que a sobrevivência e competitividade das empresas passa pela configuração de uma atitude orientada para o mercado; no entanto, e actualmente, mesmo essa atitude poderá não ser suficiente, sendo que os constantes desafios de mercado exigem, simultaneamente, uma capacidade de aprendizagem, especialização e inovação.

Em termos do grau de orientação para o mercado revelado pelas empresas estudadas, as principais conclusões vão para a adopção das seguintes atitudes orientadas para o mercado:

- Ao nível da geração de informação, notaram-se preocupações na avaliação do grau de satisfação dos clientes e no conhecimento das mudanças das suas necessidades; a interacção directa entre os funcionários da área produtiva com os clientes foi também um aspecto enfatizado pelas empresas, o que possibilita um melhor conhecimento entre ambos e que poderá fortalecer laços que permitam uma relação duradoura e proveitosa;
- Quanto à disseminação da informação, salientam-se os aspectos relativos à partilha da informação relevante sobre os clientes com os colaboradores da empresa e na transmissão aos clientes de toda a informação sobre os produtos e serviços que coloca à sua disposição, para que os mesmos possam ser usados e consumidos com a melhor eficiência possível, bem como proporcionar a satisfação pretendida;
- No que respeita à informação e decisão, os aspectos mais importantes centram-se essencialmente ao nível do cliente, em termos de decidir sempre com o objectivo de o servir, conceber e adaptar os produtos em função das suas necessidades, melhorar os serviços de apoio, promover a rapidez no atendimento das suas reclamações e cumprir escrupulosamente as promessas que lhe são feitas.

Nota-se, desta forma, que a principal preocupação, em termos de qualquer dos três pontos essenciais de orientação para o mercado, se centra no cliente, possível de verificar em vários domínios: constitui uma importantíssima fonte de informação de mercado; representa um dos seus maiores activos; é primordial que o cliente seja informado sobre tudo o que represente um interesse para si próprio e que possa condicionar a sua escolha; a sua opinião é considerada como altamente relevante para a criação ou adaptação de produtos ou serviços.

Por outro lado, foram detectadas alguns aspectos que aparecem um pouco “negligenciados” pelas empresas, dos quais destacamos os seguintes:

- Não são efectuadas regularmente visitas de comerciais aos clientes actuais e potenciais, agravada pelo facto de que 69% das empresas da amostra não têm equipa comercial ou funcionários com funções exclusivamente comerciais;
- Não se verificam o desenvolvimento de sistemas de informação para a detecção de mudanças significativas no mercado, a manutenção de contactos regulares com a Administração Pública e a procura de tendências, modas ou estilos influenciadores da actividade desenvolvida;
- Em termos gerais, não tem sido vista como prioritária a partilha imediata de informação quando se identificam novas iniciativas da concorrência.

Em termos da revisão bibliográfica realizada sobre o estudo da relação entre a orientação para o mercado e a performance das organizações, pudemos constatar uma certa incoerência nos vários tipos de conclusões alcançadas. Embora vários estudos justifiquem e encontrem uma relação positiva, devido essencialmente a determinadas circunstâncias concorrenciais, existem outros que não conseguiram verificar empiricamente essa relação. Isto poder-se-á justificar pela diversidade de planeamentos conceptuais e metodológicos na definição e medição da orientação para o mercado, a performance e a natureza da relação entre ambos, o que poderá, por um lado, enriquecer a análise do problema, mas por outro lado, lança um pouco mais de confusão na abordagem da relação, sendo que a comparação entre os estudos se reveste, dessa forma, de uma maior complexidade. No entanto, os resultados aparentemente contraditórios podem tornar-se complementares se considerarmos a génese teórica e metodológica na qual se desenvolvem.

Em relação à geração de informação de mercado, que envolve toda a empresa e não apenas o departamento de marketing, que em muitos casos simplesmente não existe, e que tem como principal função a de gerar a compreensão sobre as necessidades e preferências dos consumidores e do mercado em geral, tanto actuais como futuras,

verificou-se uma relação positiva com a Rendibilidade do Activo e com a Rotação do Activo. Por isso, pensamos que as empresas deveriam promover regularmente acções como sejam reunir-se com os clientes para identificar que produtos ou serviços necessitarão no futuro, efectuar uma boa pesquisa de mercado, detectar rapidamente as possíveis mudanças nas preferências dos clientes e avaliar periodicamente, junto dos mesmos, a qualidade dos produtos vendidos e dos serviços prestados.

Quanto à disseminação da informação de mercado, a qual envolve a partilha do conhecimento gerado como forma de incentivar a participação de toda a empresa para responder de forma efectiva às necessidades do mercado, não foi encontrado, neste caso, uma relação positiva de dependência da performance face a esta partilha, tendo sido mesmo detectada uma relação negativa com a Rendibilidade do Activo. As hipóteses que aventámos para explicar este facto são, por um lado, a fraca dimensão das empresas que estudámos, em que a disseminação da informação é quase automática, não havendo a necessidade de uma concepção formal da mesma, e, por outro lado, essa automatização poderá indiciar a falta de sistematização e controlo do uso e interpretação da referida informação.

Relativamente às decisões da empresa, envolvendo a interligação departamental no sentido de responder às expectativas e necessidades dos clientes através da implementação de uma estratégia eficaz em relação à informação gerada, não foi notada qualquer relação, positiva ou negativa, com a performance. No entanto, afigura-se nesta situação que, em termos práticos, se denota uma atitude de grande passividade das empresas face ao mercado, podemos ser esta uma das causas desta falta de causalidade. Propomos, neste caso, que as empresas devem tomar medidas para responder às mudanças dos preços dos concorrentes, para responderem às possíveis mudanças das necessidades dos clientes ao nível da concepção dos produtos e serviços para que, desta forma, se possa assegurar que estes estejam de acordo com aquilo que os clientes efectivamente ambicionam, bem como responderem imediatamente às campanhas dos concorrentes, coordenarem as actividades dos vários departamentos da empresa e darem uma importância crescente às reclamações dos clientes.

2 Limitações desta investigação e sugestões para trabalhos futuros

Apesar da seriedade e do rigor que procurámos incutir nesta investigação, notámos e reconhecemos algumas limitações da mesma. Para suprir algumas dessas limitações, e porque julgamos que este trabalho não está finalizado e apresenta condições para ser desenvolvido, apresentamos de seguida algumas recomendações para futuras investigações.

Uma das sugestões seria a mensuração de algumas das variáveis (por exemplo, intensidade competitiva, turbulência de mercado e orientação para o mercado), de uma forma longitudinal, ou seja, em vários momentos temporais, tornando dessa forma possível a análise das modificações inerentes ao dinamismo do mercado.

Poder-se-iam efectuar entrevistas a outros membros das empresas e não apenas aos administradores, no sentido de permitir verificar a convergência ou divergência dos diferentes pontos de vista.

Outra limitação importante consiste na mensuração da performance empresarial quase exclusivamente através de dados contabilísticos, os quais poderão ser manipulados tecnicamente, não traduzindo fielmente a realidade das empresas; em estudos futuros, e reconhecendo a natureza multidimensional da performance poderiam ser considerados outros indicadores, tais como o sucesso na introdução de novos produtos e/ou serviços, o grau de satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos vendidos e serviços prestados, etc. No entanto, a nossa escolha incidu sobre variáveis que, sendo utilizadas em vários estudos, se mostraram eficientes.

Este estudo apresenta-se como transversal em termos do tipo de empresas que compõem a amostra, dado que foram escolhidas por conveniência, tendo por base as listagens fornecidas pelas Associações Empresariais NERVIR e NERBA. A comparação e confrontação de resultados entre vários sectores de actividade poderiam proporcionar a possibilidade de verificação de especificidades de algum sector em particular, ao nível do desenvolvimento de políticas estruturadas de marketing e de orientação para o mercado.

A utilização da empresa como única fonte de recolha de dados pode também tornar o estudo mais restritivo, pois existem informações que poderiam ser recolhidas através

de fontes externas, como por exemplo, através dos clientes em relação ao comportamento orientado para o mercado por parte das empresas.

Finalmente, esperamos que este trabalho possa ser visto como um singelo mas credível contributo para a discussão em torno dos fundamentos de mercado como possível criadores de valor para as empresas e, por inerência, para a envolvente contextual em que estão inseridas.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A., KUMAR, V. & DAY, George S. (1995). *Marketing Research*. 5th edition. USA: John Wiley & Sons
- AKIMOVA, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 nº 9/10, 1128-1148
- AMBLER, S., CARDIA, E. & ZIMMERMANN, C. (2002). International transmission of the business cycle in a multi-sectoral model. *European Economic Review* 46, 273–300
- ANTON, J. (1996), *Customer Relationship Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- APPIAH-ADU, K. & RANCHHOD, A. (1998). Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis”, *Technology analysis & strategic management*, Vol. 10, n.2, 197-210
- APPIAH-ADU, K. (1997). Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.15, No. 6
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35 (2), 93-103
- AU, K., & TSE, C. (1995). The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand. *Journal of International Consumer Marketing* 8: 77–87.
- BAKER, William & SINKULA, James (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation On Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Fall), Forthcoming.
- BARTELS, R. (1970). *Marketing Theory and Metatheory*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- BASTARDO, Carlos & GOMES, António Rosa (1996). *O Financiamento e as Aplicações Financeiras da Empresa*. 5ª Edição; Texto Editora
- BECKER, J. & HOMBURG, C. (1999). Market-oriented management: a systems-based perspective”. *Journal of Market – focused management*, 17-41
- BERGERON, F. & RAYMOND, L. (1992). The advantages of Electronic Data Interchange. *DataBase*, Vol. 23 (4), 19-31.
- BEST, R. J. (1997). *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ

- BETTIS, R. A. & HITT, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, v. 16, Special Issue Summer, 7-19
- BHUIAN, S. (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabia manufacturing companies". *Journal of Business Research* 43, 13-25
- BIRCHALL, D. & TOVSTIGA, G. (1999). The strategic potential of a firm's knowledge portfolio. *Journal of General Management* 25, 1–16
- BISP, S. (1999). Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. *Journal of market-focused management*, 4, Kluwer Academic Publishers, Boston, 77-92
- BOMMER, W.H., JOHNSON, J.L. RICH, G.A., PODSAKOFF, P.M. & MACKENZIE, S.B. (1995). *On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis*, Personnel Psychology, 48, 587-605.
- BONOMA, T.V. & CLARK, B.H. (1988). *Marketing performance assessment*. Harvard Business School Press, Boston.
- BRADY, E. & JOHNSON, L. (2000). Market orientation in non profit organisations: the development of theoretical meaning fulness, *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: facing the challenge*, 116-121
- BRITO, C. (1993), Da Gestão de Recursos à Gestão de Relações, *Cadernos de Economia*, Ano VI, Nº 22, 82-85.
- BRITO, C. (1998). *O marketing da 3ª vaga*, *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 2, nº 6, 75-80
- BRODIE, R. (2000). Contemporary marketing practice: Factors That are Shaping Change. *Conference proceedings of Anzmac*, Auckland
- BROOKSBANK, R. (1990). *This is Successful Marketing!*, Bradford: Horton Publishing.
- BROOKSBANK, R. (1994). *The anatomy of marketing positioning strategy*. Marketing Intelligence and Planning, v. 12, n. 4, 10-14.
- CALANTONE, R., CAVUSGIL, S. & ZHAO, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance", *Industrial Marketing Management*, V. 31, n.6, 515-524
- CANO, C., CARRILLAT, F. & JARAMILLO, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing* 21, 179-200

- CAPON, N., FARLEY, J. & HOEING, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta analysis, *Management Science* 36 (10), 1143–1159.
- CARSON, D. & GILMORE, A. (2000). Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How', *Journal of Marketing Theory and Practice* 8(2), 1–7.
- CAVANAGH, R.E. & CLIFFORD, D.K. (1986). *The Winning Performance*, Sidgwick & Jackson, London, .
- CHAGANTI, R. & R. CHAGANTI (1983). A Profile of Profitable and Not-So-Profitable Small Businesses. *Journal of Small Business Management* 21(3), 43-51.
- CHAKRAVARTHY, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v., 437-458
- CHURCHILL, Gilbert A. (1992). *Basic Marketing Research*. 2nd edition. USA: The Dryden Press
- COHEN, Elie (1996). *Análise financeira*. Lisboa : Editorial Presença
- CRAM, T. (1994), *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London.
- CRAVENS, D. (2000), *Strategic Marketing, International Edition, 6th edition*, McGraw-Hill.
- DAY, G. (1999). Creating a Market-driven Organisation. *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 1, 11–22.
- DAY, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing* 58, 37–52.
- DAY, G.S. & WENSLEY, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing* 52, 1–20.
- DE MEYER, A. (1990). An empirical investigation of manufacturing strategies in European industry, in Voss, C.A (Eds), *Manufacturing Strategy – Theory and Practice*, MCB, Proceeding of the Fifth International Conference of the UK Operations Management Association, 555-579.
- DENBY-JONES, S. (1998). Marketing Measures for Performance. *Journal of Targeting, measurement and analysis for marketing*, vol. 7, no. 2, 155-163
- DENG, S. & DART, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management* 108, 725–742
- DESHPANDE, R. & FARLEY, J. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis, *Journal of Market-Focused Management* 2 (1998) (3), 213–232

- DESHPANDE, R. & WEBSTER, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. & WEBSTER, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57. 23-37.
- DESS, G. G. & KEATS, B. W. (1987). Environmental assessment and organizational performance: An exploratory field study. *Academy of Management Proceedings*: 21-25.
- Determinants of Line Extensions, *Journal of Marketing Research*, XXXI, 243-262.
- DIAMANTOPOULOS, A. & HART, S. (1993). Linking market orientation and company performance: Preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, 93 - 121.
- DICKSON, Peter (1996). Interpretative barriers to successful product innovation. *Marketing Science Institute Report*, n 89-114. Cambridge, MA
- DOBNI, C. & LUFFMAN, G. (2000). Implementing marketing strategy through market orientation, *Journal of Marketing Management*, 16: 895-916
- DOBNI, D. (2004). A marketing relevant Framework for understanding service worker productivity. *Journal of services marketing*, Volume 18, Number 4, 303-317
- DODGSON, M. (1989). *Technology strategy and the firms: management and public policy*, Harlow, Longman
- DOYLE, P. (1983). *Marketing management, unpublished paper*, Bradford University Management Centre
- DOYLE, P. (1994). *Marketing Management and Strategy*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- DRUCKER, Peter (1954). *The Principles of Management*. New York, NY HarperCollins Publishers
- EDMUNSON, H. & WHEELWRIGHT, S. (1989). Outstanding manufacturing in the coming decade. *California Management Review*
- ESPERANÇA, José P. & MATIAS, Fernanda (2005). *Finanças Empresariais*, 1ª edição. Lisboa. Publicações D. Quixote
- FELTON, A. P. (1959). *Making the market concept work*. Harvard Business Review, v. 37, p. 55-65

- FIRAT, A.F., DHOLAKIA, N. & VENKATESH, A. (1995). Marketing in a postmodern world, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No.1, 40-56.
- FRY, L.W. & SMITH, D.A. (1987). Congruence, Contingency and Theory Building. *Academy of Management Review* 141, 117–132
- GALBRAITH, J. R. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, MA.
- GATIGNON, H., ROBERTSON, T.S. & FEIN, A.J. (1997), Incumbent defense strategies against new product entry, *International journal and research in marketing* 14, 163-176.
- GONZÁLEZ-BENITO, O. e GONZÁLEZ-BENITO, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations, *Industrial Marketing Management*
- GRANERED, Erik. (1996). *Teorical foundations of International Internet Marketing*. [<http://wwwdark.net/pub/granered/theory.html>]
- GRANT, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review* 33, 114–135
- GRAY, Brendan J., MATEAR, Sheelagh, BOSHOF, Christo & MATHESON, Phil (1998). Developing a Better Measure of Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 32(9), 884–903.
- GREENLEY, G. E. (1995). Market Orientation and Company performance: empirical evidence from UK Companies. *British journal of Management*, 6, 1-13.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus
- HANSEN, F. (1972). *Backwards segmentation using hierarchical clustering and Q-factor analysis*, ESOMAR Seminar, .
- HARRIS, L. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies, *Journal of management Studies* n 38, 17-43
- HAYES, R.H. & WHEELWRIGHT, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge*. Wiley. New York
- HITT, M. A., IRELAND, R. D. & STADTER, G. (1982). Functional Importance and Company Performance: Moderating Effects of Grand Strategy and Industry Type. *Strategic Management Journal*, 3: 315–330.

- HOGAN, John, LEMON, Katherine & RUST, Roland (2002). Customer equity management: charting new directions for the future of marketing. *J Serv Res*; 5(1): 4–12
- HOOLEY, G. & SAUNDERS, J. (1993). *Competitive positioning - the key to marketing success*, Prentice Hall
- HUNT, S. D. & MORGAN, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, 1-15
- HUNT, S. D. (2002). *A general theory of competition*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA
- HURLEY, R., & HULT, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- JAWORSKI, Bernard & KOHLI, Ajay (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July): 53-71
- KALAKOTA, Ravi & ROBINSON, Marcia (1999). *E-business roadmap for success*. Massachusetts: Addison Wesley
- KEITH, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing* 24, 35-38.
- KHOLI, Ajay & JAWORSKI, Bernard J. (1990). Market-Oriented: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (April): 1-18.
- KINNEAR, Thomas & TAYLOR, James (1996). *Marketing Research: An Applied Approach*. 5th Edition. USA: McGraw-Hill
- KOHLI, Ajay, JAWORSKI, Bernard & KUMAR, Ajith (1993). MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-78.
- KOTABE, M. (1998). Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: a comparison of US and Japanese multinational companies, *Academy of Management Executive* 12 (4), 107–119
- KOTLER, P. & LEVY, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15.
- KOTLER, P. (1980). *Marketing*. São Paulo: Atlas
- KOTLER, P. (1995). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas
- KOTLER, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

- KOTLER, Philip (1997). *Marketing Management*. NJ: Prentice Hall
- LAMBIN, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.
- LARRÉCHÉ, J. C. & SRINIVASAN, V. (1981). A Decision Support System for Strategic Planning, *Journal of Marketing*, Vol. 45, No.Fall, 39-52
- LEHMANN, Donald R., GUPTA, Sunil & STECKEL, Joel H. (1998). *Marketing Research*. USA: Addison-Wesley
- LENDREVIE, J., LINDON, D., DIONÍSIO, P. & RODRIGUES, V. (1996), *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*, 6ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- LEVITT, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.
- LUSCH, R. & HARVEY, M. (1994). The case for the off-balance sheet controller. *Sloan Management Review* 35 2, 101–105
- LUSCH, R. F. & LACZNIAK G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Fall. 15, 1-11.
- MADSEN, T. K. (1998). Executive insights: Managerial judgment of export performance. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 82-93
- MAKLAN, KNOX & RYALS (2002). Extending the marketing concept. *The Cranfield School of Management Working Paper Series*, Editorial Board, 3-4
- MALHOTRA, Naresh K. (1993). *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice Hall
- MALHOTRA, Naresh K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman
- MAROCO, João (2003). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- MATSUNO, Ken, MENTZER, John & RENTZ, Joseph (2000). A Refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, 527- 539
- MAVONDO, F.T & FARRELL, M. (2000). Measuring Market Orientation: Are there Differences between Business Marketers and Consumer Marketers?, *Australian Journal of Management* 25, 2 (September), 223-244.
- MCCARTHY, E. J. & PERREAULT, W. D. (1984). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, IL.

MCDONALD, M. & PAYNE, A. (1996), *Marketing Planning for Services*, Butterworth Heinemann, Oxford.

MCKITTERICK, J. B. (1958). *What is the marketing management concept? In F. M. Bass (Ed.), The Frontiers of Marketing Thought and Science*. Chicago: American Marketing Association, 71-82

MELDRUM, M. (1997). *Behavioural problems in implementing Marketing: Market Orientation Revisited and a case study*

MENEZES, H. Caldeira (2001). *Princípios de Gestão Financeira, 8ª edição*. Lisboa: Editorial Presença

MOORE, G. (2000). *Living on the fault line: managing shareholder value in the age of the Internet*. , Harper Business, New York

MORGAN, N.A. & PIERCY, N. F. (1998). Interactions between marketing and quality at the SBU level: Influences and outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science* 26, 190–208

MOTA, A.G., NUNES, J.P. e FERREIRA, M.A. (2004). *Finanças Empresariais –Teoria e Prática*. Lisboa: Publisher Team

NARVER, John C. & SLATER, Stanley (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (October): 20-35.

NEVES, João C. (2000). *Análise Financeira: Métodos e Técnicas, 12ª edição*. Lisboa: Texto Editora

NGAI, J. & ELLIS, P. (1998). Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong, *International Marketing Review* 15(2), 119-139

NOBLE, Charles H. & MOKWA, Michael P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, October, 57-73.

OCZKOWSKI E. & FARRELL, M.A. (1998). Discriminating between measurement scales: The case of market orientation, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, 349-66.

OLSON, E.M., WALKER, O.C. Jr. & RUEKERT, R.W. (1995). Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness, *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, 48-62.

PELHAM, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45, 33–46

- PEPPERS, D. & ROGERS, M. (1994). *Marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus
- PESTANA, M. H. & GAGEIRO, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo
- PETRISON, L. e P. WANG (1993). From Relationships to Relationship Marketing: Applying Database Technology to Relationship Marketing”, *Public Relations Review*, Vol. 19. 235-245.
- PIERCY, N. & MORGAN, N. (1991). *Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme*, Long Range Planning, Vol. 24, No. 2, 82–93.
- PIERCY, N. (1990). Marketing Concepts and Actions: Implementing Marketing-led Strategic Change. *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 2, 24–43.
- PIERCY, N. (1997), *Market-led Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PIERCY, N. F. (1989). Information control and the power and politics of marketing, *Journal of Business Research* 18 (1989) (3), 229–243
- PIERCY, N.F. & MORGAN, N.A. (1991). Internal marketing: the missing half of the marketing programme. *Long Range Plann.* 24 2, 82–93
- PITT, CARUANA & BERTHON (1996). Market orientation and performance: some European evidence, *International Marketing Review*, 13, 5-18
- PORTER, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78
- PORTER, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 63-78
- PORTER, Michael (1985). *Competitive Advantage*. Ch. 1, The Free Press. New York. 11-15
- POWPAKA, Samart (2006). How Market Orientation Affects Female Service Employees in Thailand. *Journal of Business Research*, vol.59, 54-61
- RANCHHOD, A. (2004). The changing nature of cyber-marketing strategies. *Business Process Management Journal*, Vol. 10, 262-276
- REDDY, S.K., HOLAK, S.L. & BHAT, S. (1994). *To Extend or Not to Extend: Success*
- RIES, Al & TROUT, Jack (1986). *Marketing de Guerra*. 25ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill
- ROTH, A. V. & MILLER, J.G. (1989). *A taxonomy of manufacturing strategies*. 9th Conference of the Strategic Management Society, San Francisco, CA

- RUEKERT, R. & WALKER, O. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing* 51, 1–19.
- RUEKERT, R., WALKER, O. & ROERING, K. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing* 49 13–25
- RUEKERT, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, 225-45.
- RUST, R.T., AMBLER, T., CARPENTER, G., KUMAR, V. & SRIVASTAVA, R. (2004). Measuring marketing productivity; current knoweldge and future directons, *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 4, 76-90.
- SASHITTAL, Hemant C. & TANKERSLEY, Clint B. (1997), The Strategic Market Planning- Implementation Interface in Small and Midsized Industrial Firms: An Exploratory Study, *Journal of Marketing Theory and Practice* 4 (Summer): 1-15.
- SAUNDERS, Anthony (1994). *Financial Institutions Management: A Modern Perspective*
- SAUNDERS, C.B. (1965). *Inappropriate uses of the market concept*. Business Horizons 8, 76–82
- SCHULER, R.S. (1996). Market-focused management: Human resource management implications. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 13-29.
- SCHULTZ, D. E., TANNENBAUM, S. I. & LAUTERBORN, R. F. (1994). *O novo paradigma do marketing*. São Paulo: Makron Books
- SHAPIRO, B. (1988). What the hell is 'market-oriented?'. *Harvard Business Review*, 119-25.
- SHEPARD, David Associates (1993). *Data Base Marketing: O Novo Marketing Direto – Como sua Empresa pode obter ganhos estratégicos e tático adotando o novo marketing direto com banco de dados*. São Paulo: Makron Books
- SHETH, J. & SISODIA, R. (1999). Revisiting marketing's lawlike generalisations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no. 1, 71-87.
- SHETH, J. N. (2001). From international to integrated marketing. *Journal of Business Research*, 51(1), 5–9.
- SINKULA, James (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, 35-45

- SKINNER, W. (1969). Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. Boston, Vol. 47 (3), 136-145
- SLATER, Stanley & NARVER, John (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, 63-74
- SLATER, Stanley & NARVER, John (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, 48, 69-73
- SLATER, Stanley F. & NARVER, John. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing* 58 (January): 46- 55.
- SMITH, B. & MCDONALD, M. (2001). *A Domain Review of Strategic Marketing Planning: Towards a Theory of Congruent Strategy Development*, Cranfield Working Paper
- SODERLUND, M. (1993). *The firm and its market orientation – a critical incident approach to decision makers perceptions os consequences of market orientation*. Handel shogskolan I Stockolm.
- SRIVASTAVA, R., SHERVANI, T. & FAHEY, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, 168-179.
- STEINER, George A. (1969). Top management planning. New York, Macmillan
- STOBAUGH, R. & TELESIO, P. (1983). Match manufacturing policies and product strategy. *Harv. Business Rev.* 612, 113–120
- STONE, Bob & WYMAN, John (1992). *Telemarketing*. Ed. Nobel
- SUBRAMANIAN, R., & GOPALAKRISHNA, P. (2001). The market orientation–performance relationship in the context of a developing economy: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 53: 1–13.
- SWEENEY, Mike (1991). *Towards a unified theory of manufacturing management*. *International Journal of Operations and production management*. V.11, n°8
- VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68(1), 1–17.
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review* 11, 801–814

- VICENTE, Paula, REIS, Elizabeth & FERRÃO, Fátima (1996). *Sondagens – A Amostragem como Factor Decisivo da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo
- WILKIE, W. & MOORE, E. (2003). Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. *Journal of public policy & Marketing*, vol. 22, Fall, 116-146
- WILSON, I. (1994), *Marketing Interfaces*, Pitman Publishing, London.
- WONG, V., SAUNDERS, J. & DOYLE, P. (1989). *The barriers to achieving stronger marketing orientation in British companies: an exploratory study* in: the 22nd Marketing Education Group Conference, 35-64
- WOOD, V. R., BHUIAN, S., & KIECKER, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), 213– 226.
- WOOLDRIDGE, Jeffrey M. (2003). *Introductory Econometrics: a modern approach*, 2nd edition. Thomson, South Western, Ohio-USA
- ZAIRI, M. (1994). *Measuring performance for business result*. London: Chapman & Hall
- ZEITHAML, V., VARADARAJAN, P. & ZEITHAML, C. (1988). The Contingency Approach: Its Foundation and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing* 22 7, 37–64
- ZIKMUND, William. G. (1997). *Exploring Marketing Research*. 6th Edition. USA: The Dryden Press

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário enviado às empresas

Anexo 2 – Escala MARKOR de Orientação para o mercado (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993)

Anexo 3 – Listagem de estudos sobre a relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial elaborada por Cano (2004)

Anexo 4 – Formulário de rácios

Anexo 5 – Output SPSS da análise de variância entre a turbulência de mercado sentida e as acções para fazer face a essa turbulência

Anexo 1 – Questionário efectuado às empresas

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	
Denominação da empresa:	
Actividades que desenvolve:	
Forma jurídica:	
Morada:	
Telefone:	Fax:: e-mail:
Data de criação:	
Pessoa(s) contactada(s):	
Função(ões) na empresa:	
Data: ____/____/____	

GRUPO 1 - AJUSTAMENTOS AO MERCADO

1.1. Classifique, numa escala de 1 a 7, em que 1="Discordo completamente" e 7="Concordo completamente"), a sua concordância com os seguintes factores de **turbulência de mercado e intensidade competitiva** da sua empresa: (VER ESCALA1)

Turbulência de mercado								
No nosso mercado, os clientes mudam com muita frequência	(01)	1	2	3	4	5	6	7
No nosso mercado, os produtos e serviços tornam-se obsoletos rapidamente	(02)	1	2	3	4	5	6	7
Novos consumidores entram rapidamente no nosso mercado	(03)	1	2	3	4	5	6	7
As estratégias/acções dos nossos concorrentes mudam constantemente	(04)	1	2	3	4	5	6	7
Intensidade competitiva								
O meio envolvente ao nosso negócio é muito instável	(05)	1	2	3	4	5	6	7
Existe uma grande competição nos nossos mercados ao nível dos preços	(06)	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos concorrentes lançam com regularidade novos produtos de qualidade	(07)	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos concorrentes são relativamente fracos	(08)	1	2	3	4	5	6	7

- 1.2. Para fazer face à turbulência de mercado e intensidade competitiva, assinale com X as acções que costuma utilizar na sua empresa:

Ajustamentos dos preços praticados	(09)	
Disponibilização de serviços extra para justificar os preços mais altos	(10)	
Comercialização de produtos mais rentáveis	(11)	
Entrada em novos mercados	(12)	
Realização de estudos de mercado	(13)	
Reduzir ou abandonar determinadas linhas de produtos	(14)	
Introdução de novos produtos	(15)	
Realização de promoções de vendas	(16)	
Procura de novos canais de distribuição	(17)	
Aumento da força de vendas	(18)	
Redução de custos	(19)	
Outras? _____	(20)	

GRUPO 2 - ACTIVIDADE DE MARKETING DA EMPRESA

- 2.1. Contratam empresas especializadas para vos apoiarem na comunicação e promoção da empresa e dos vossos produtos? (21) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2 → P. 2.2
- 2.1.1. Se sim, que tipo de empresas? (agências de publicidade ou de comunicação, consultores especializados, etc?) _____ (22)
- 2.2. Desenvolveram acções de promoção e divulgação dos vossos produtos nos últimos 3 anos? (23) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2 → P. 2.3
- 2.2.1. Se sim, que montante (em euros) investiram na promoção dos vossos produtos (publicidade, presença em feiras e concursos, organização de provas, etc.) nos últimos 3 anos _____ (24)
- 2.2.2. Que tipo de acções desenvolveram? Sozinhos ou em conjunto com outras empresas ou instituições? (ex: participação em feiras, visitas de clientes à empresa, ofertas, concursos ou divulgação, etc.) _____ (25)
- 2.3. Realizaram algum estudo de mercado ou adquiriram informação sobre os mercados a empresas especializadas? (26) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2
- 2.4. Produziram algum material promocional? (27) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2
- 2.5. Realizaram algumas missões ao estrangeiro nos últimos 3 anos? (28) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2
- 2.6. A empresa possui página na Internet? (29) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2
- 2.7. A empresa disponibiliza a venda de produtos/serviços via Internet? (30) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2
- 2.8. % aproximada das vendas de 2007 que foi assegurada pelos três clientes com maior peso: _____ % (31)

GRUPO 3 - INDICADORES DA EMPRESA

- 3.1. Classificação da Actividade Económica (CAE): _____ (32)
- 3.2. Nº de funcionários a tempo inteiro (nas folhas da Segurança Social): _____ (33)
- 3.3. Nº de funcionários a tempo parcial (equivalente ano): _____ (34)
- 3.4. Nº de funcionários com curso médio ou superior: _____ (35)
- 3.5. Nº de comerciais a trabalhar para a empresa: _____ (36)
- 3.6. Os directores e funcionários da empresa frequentaram, nos últimos 3 anos, algum curso ou acção de formação profissional em marketing? (37) SIM ☐ 1 NÃO ☐ 2 → GRUPO 4
- 3.6.1. Se sim, indique:
- | | |
|--------------------------------|--|
| Função do director/funcionário | Curso ou acção de formação frequentada |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

GRUPO 4 - PERFORMANCE E DESEMPENHO

4.1. Preencha a tabela seguinte com as respectivas informações contabilísticas correspondentes aos últimos 4 exercícios económicos (valores em euros):

Indicador	2004		2005		2006		2007	
Resultados Líquidos	(38)		(46)		(54)		(62)	
Activo Total	(39)		(47)		(55)		(63)	
Vendas Líquidas	(40)		(48)		(56)		(64)	
Prestação de Serviços	(41)		(49)		(57)		(65)	
Activo Imobilizado Bruto	(42)		(50)		(58)		(66)	
Custos Operacionais	(43)		(51)		(59)		(67)	
Amortizações	(44)		(52)		(60)		(68)	
Encargos financeiros	(45)		(53)		(61)		(69)	

4.2. Classifique, numa escala de 1 a 7, em que 1="Muito abaixo dos concorrentes" e 7="Muito acima dos concorrentes"), a sua concordância com os seguintes indicadores de performance competitiva ou relativa da sua empresa: (VER ESCALA 2)

Crescimento das vendas no ano passado, comparativamente aos concorrentes	(70)	1	2	3	4	5	6	7
Percentagem das vendas gerada no ano passado por novos produtos e serviços, comparativamente aos concorrentes	(71)	1	2	3	4	5	6	7
Crescimento dos lucros no ano passado, comparativamente aos concorrentes	(72)	1	2	3	4	5	6	7
Desempenho global da nossa empresa no ano passado, comparativamente aos concorrentes	(73)	1	2	3	4	5	6	7

GRUPO 5 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Classifique, numa escala de 1 a 7, em que 1="Discordo completamente" e 7="Concordo completamente"), a sua concordância com os seguintes factores de **orientação para o mercado** da sua empresa:

5.1. Geração da informação (VER ESCALA 1)

Procuramos conhecer as mudanças das necessidades dos nossos clientes	(74)	1	2	3	4	5	6	7
Temos a preocupação de avaliar o grau de satisfação dos nossos clientes	(75)	1	2	3	4	5	6	7
Os funcionários que produzem bens ou prestam serviços interagem directamente com os clientes para saber como os servir melhor	(76)	1	2	3	4	5	6	7
Somos lentos a detectar mudanças fundamentais no nosso mercado	(77)	1	2	3	4	5	6	7
Procuramos detectar o surgimento de novos segmentos de mercado	(78)	1	2	3	4	5	6	7
Prestamos pouca atenção ao que os nossos concorrentes fazem	(79)	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos comerciais visitam regularmente os nossos clientes actuais e potenciais	(80)	1	2	3	4	5	6	7
A informação que obtemos sobre os nossos clientes e concorrentes é usada para tomar decisões	(81)	1	2	3	4	5	6	7
Desenvolvemos na nossa empresa sistemas de informação para a detecção de mudanças significativas no mercado	(82)	1	2	3	4	5	6	7
Rapidamente somos capazes de detectar alterações nas preferências dos nossos clientes.	(83)	1	2	3	4	5	6	7
Avaliamos frequentemente os possíveis efeitos das mudanças da envolvente nos nossos clientes.	(84)	1	2	3	4	5	6	7
A empresa mantém contactos regulares com a Administração Pública com a finalidade de obter e valorizar informação sobre questões que podem vir a afectar a empresa	(85)	1	2	3	4	5	6	7
É normal procurarmos informações sobre tendências sociais, modas ou estilos de vida que podem afectar a actividade	(86)	1	2	3	4	5	6	7

5.2. Divulgação da informação (VER ESCALA 1)

Os nossos comerciais passam muito tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com os outros colaboradores da empresa	(87)	1	2	3	4	5	6	7
Temos reuniões com os principais colaboradores, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências do mercado e a sua evolução	(88)	1	2	3	4	5	6	7
A informação que se obtém sobre os consumidores é partilhada com os colaboradores da empresa	(89)	1	2	3	4	5	6	7
Quando algo importante acontece a um cliente ou grupo de clientes, toda a empresa fica na posse desta informação num curto espaço de tempo	(90)	1	2	3	4	5	6	7
Os nossos comerciais partilham com a gerência as informações que obtêm sobre os clientes e concorrentes	(91)	1	2	3	4	5	6	7
Quando se identificam novas iniciativas da concorrência, imediatamente se partilha esta informação com os principais colaboradores da empresa	(92)	1	2	3	4	5	6	7
Temos reuniões com os principais colaboradores, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir os pontos fortes e fracos e as estratégias dos concorrentes	(93)	1	2	3	4	5	6	7
Damos aos nossos clientes informações completas para que eles possam utilizar os nossos produtos em pleno e estejam satisfeitos com eles	(94)	1	2	3	4	5	6	7

5.3. Informação e decisão (VER ESCALA 1)

A empresa responde rapidamente às acções da concorrência	(95)	1	2	3	4	5	6	7
Temos dificuldade em responder em tempo útil às mudanças que ocorrem nos nossos mercados	(96)	1	2	3	4	5	6	7
A empresa preocupa-se em melhorar os serviços de apoio ao cliente	(97)	1	2	3	4	5	6	7
As nossas decisões têm sempre como último objectivo servir os nossos clientes	(98)	1	2	3	4	5	6	7
Procuramos criar ou adaptar os nossos bens e serviços em função do que os nossos clientes pretendem	(99)	1	2	3	4	5	6	7
Cumprimos as promessas feitas aos nossos clientes	(100)	1	2	3	4	5	6	7
As reclamações dos clientes são atendidas rapidamente	(101)	1	2	3	4	5	6	7
Esforçamo-nos para alcançar uma vantagem competitiva baseada na compreensão das necessidades dos nossos clientes.	(102)	1	2	3	4	5	6	7
Em regra geral, a carteira de produtos e/ou serviços da sua empresa depende mais das suas políticas internas do que das necessidades reais do mercado	(103)	1	2	3	4	5	6	7
Se um concorrente importante iniciasse uma forte campanha dirigida aos seus clientes, a empresa responderia imediatamente	(104)	1	2	3	4	5	6	7
Na nossa empresa, as decisões de gestão são fortemente influenciadas pelos nossos conhecimentos sobre acções de concorrência	(105)	1	2	3	4	5	6	7
A empresa demora mais do que a concorrência a adaptar-se às mudanças na legislação	(106)	1	2	3	4	5	6	7

ESCALA 1

1. Discordo completamente
2. Discordo bastante
3. Discordo moderadamente
4. Sem opinião
5. Concordo moderadamente
6. Concordo bastante
7. Concordo completamente

ESCALA 2

1. Muito abaixo dos concorrentes
2. Abaixo dos concorrentes
3. Pouco abaixo dos concorrentes
4. Sem opinião
5. Pouco acima dos concorrentes
6. Acima dos concorrentes
7. Muito acima dos concorrentes

Anexo 2 – Escala MARKOR de Orientação para o mercado (Kohli,
Jaworski e Kumar, 1993)

Geração de informação

- 1 Reunimo-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro
- 2 Nesta empresa, fazemos muitos estudos de mercado
- 3 Somos lentos a detectar mudanças fundamentais nas preferências dos nossos clientes
- 4 Abordamos os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos serviços
- 5 Somos lentos a detectar mudanças fundamentais no nosso ramo de actividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação, etc.)
- 6 Avaliamos periodicamente os efeitos sobre os clientes das mudanças do nosso ambiente empresarial

Disseminação da informação

- 7 Temos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências do mercado e a sua evolução
- 8 O pessoal do marketing investe tempo com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes
- 9 Quando algo importante acontece a um cliente ou grupo de clientes, toda a empresa fica na posse desta informação num curto espaço de tempo
- 10 Os dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa
- 11 Quando um departamento descobre algo sobre os concorrentes, é lento para alertar todos os outros departamentos

Resposta e decisão

- 12 Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes
- 13 Por qualquer razão, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.
- 14 Revemos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos e serviços, para assegurar que estão de acordo com o que o cliente deseja
- 15 Ao vários departamentos reúnem-se periodicamente para planear uma resposta às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócio
- 16 Se um concorrente importante iniciasse uma forte campanha dirigida aos seus clientes, a empresa responderia imediatamente
- 17 As actividades dos diferentes departamentos são bem coordenadas
- 18 As reclamações dos clientes são atendidas rapidamente
- 19 Mesmo que formulássemos um bom plano de marketing, provavelmente não estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado
- 20 Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços concertados para efectuar a modificação

Anexo 3 – Listagem de estudos sobre a relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial elaborada por Cano (2004)

Table 1
Study-level coding

Study	Sample size	IND ^a	ORG ^b	Country	IND ^c	MO Scale ^d		PERF Scale ^e		ES ^f
						Type	α	Type	α	
Appiah-Adu (1998a)	74	X	P	Ghana	NA	X	0.740	S	NR ^g	0.230
Baker and Sinkula (1999)	411	X	X	USA	91	M	0.889	S	0.790	0.297
Balakrishnan (1996)	139	M	X	USA	91	K	NR ^g	S	NR ^g	0.150
Bhuian (1998)	115	M	P	Saudi Arabia	38	M	0.870	S	0.830	0.188
Caruana, Pitt, and Berthon (1999)	131	S	P	UK	89	M	0.780	S	0.790	0.143
Caruana, Ramaseshan, and Ewing (1997)	134	S	N	Australia	90	M	0.880	S	0.880	0.580
Caruana, Ramaseshan, and Ewing (1998a)	84	S	X	Australia	90	M	0.810	S	NR ^g	0.520
Caruana, Ramaseshan, and Ewing (1998b)	171	S	N	Australia	90	M	0.700	S	0.870	0.620
Caruana, Ramaseshan, and Ewing (1999)	171	S	N	Australia	90	M	0.889	S	0.880	0.606
Cervera, Mollá, and Sánchez (2001)	399	S	N	Spain	51	M	NR ^g	S	NR ^g	0.337
Dawes (2000)	93	X	P	Australia	90	M	0.857	X	NR ^g	0.198
Deshpandé and Farley (1998)	82	X	P	USA, Germany	82	X	0.710	S	NR ^g	0.430
Dobni and Luffman (2000)	210	S	P	USA	91	X	0.785	S	NR ^g	0.184
Doyle and Wong (1998)	344	X	P	UK	89	M	0.790	S	0.80	0.360
Duncan (2000)	173	S	N	USA	91	M	NR ^g	O	NR ^g	0.196
Farrell (2000)	268	X	P	Australia	90	K	0.900	S	0.750	0.326
Gray, Matear, Boshoff, and Matheson (1998)	490	X	P	Australia	90	X	0.696	X	NR ^g	0.184
Gray, Matear, and Matheson (2000)	21	S	P	Australia	90	M	NR ^g	S	NR ^g	0.469
Grewal and Tansuhaj (2001)	120	X	P	Thailand	20	M	0.773	O	0.930	0.020
Han, Kim, and Srivastava (1998)	134	S	P	USA	91	K	0.803	X	0.750	0.140
Harris and Ogbonna (2001)	322	X	P	UK	89	K	0.926	X	0.90	0.326
Hooley et al. (2000)	1396	X	P	Poland, Slovenia, Hungary	67	K	0.960	X	0.80	0.169
Hult and Ketchen (2000)	181	X	P	USA	91	K	0.820	O	NR ^g	0.142
Jaworski and Kohli (1993)	136	X	P	USA	91	M	0.783	S	0.830	0.500
Langerak (2001)	72	M	P	Netherlands	80	X	0.905	S	0.850	0.290
Langerak, Hutlink, and Robben (2000)	126	M	P	Netherlands	80	X	0.813	S	0.880	0.290
Matsuno and Mentzer (2000)	364	M	P	USA	91	M	0.840	O	NR ^g	0.326
Matsuno, Mentzer, and Rentz (2000)	275	M	P	USA	91	M	0.750	X	NR ^g	0.349
Mavondo (1999b)	146	M	P	Zimbabwe	NA	X	0.912	O	NR ^g	0.240
Narver and Slater (1990)	371	X	P	USA	91	K	0.881	S	NR ^g	0.345
Ngai and Ellis (1998)	73	M	P	Hong Kong	25	K	0.854	S	0.850	0.270
Ngansathil (2001)	147	M	P	Thailand	20	K	NR ^g	X	NR ^g	0.154
Oczkowski and Farrell (1998)	237	M	P	Australia	90	X	0.895	S	0.820	0.249
	190	M	P	Australia	90	X	0.895	S	0.780	0.307
Pelham (1997)	160	M	X	USA	91	X	0.880	S	0.780	0.280
Pelham (1999)	229	M	P	USA	91	X	0.820	S	0.840	0.339
Pelham (2000)	235	M	P	USA	91	X	NR ^g	S	NR ^g	0.347
Pelham and Wilson (1996)	68	X	X	USA	91	X	0.920	S	0.770	0.210
Pitt, Caruana, and Berthon (1996)	130	X	P	UK	89	M	0.880	S	0.780	0.318
	192	X	P	Malta	NA	M	0.838	S	0.750	0.296
Pulendran, Speed, and Widing (2000)	105	M	P	Australia	90	M	0.870	S	NR ^g	0.568
Raju and Lonial (2002)	293	S	P	USA	91	M	0.732	X	0.790	0.225
Raju, Lonial, and Gupta (1995)	176	S	X	USA	91	M	NR ^g	X	NR ^g	0.346
Saini et al. (2002)	117	X	P	USA Canada	86	X	0.910	S	NR ^g	0.190
Selnes, Jaworski, and Kohli (1996)	222	M	P	USA	91	M	0.890	X	0.830	0.235
	237	M	P	Netherlands, Norway, Sweden	71	M	0.890	X	0.670	0.165
Shoham and Rose (2001)	101	M	P	Israel	54	M	0.827	O	0.820	0.300
Siguaw and Honeycutt (1995)	268	M	P	USA	91	K	NR ^g	S	NR ^g	-0.170
Sin et al. (2000)	210	X	P	China	53	K	0.858	S	0.870	0.135

^a Industry: M=Manufacturing, S=Service, X=Mixed.

^b Organization Objective: P=Profit, N=Not-for-Profit, X=Mixed.

^c National Cultural Dimension: IND=Individualism. Index obtained from Hofstede (1997) and/or Spector et al., (2001).

^d Market Orientation Scale-M=MARKOR, K=MKTOR, X=Mixed.

^e Performance Scale: O=Objective, S=Subjective, X=Mixed.

^f Reported r or r equivalent (e.g., transformed from t -value, F -value, χ^2).

^g Not reported.

Fonte: Cano (2004)

Anexo 4 – Formulário de rácios

Rácios Financeiros:

- $Estrutura\ Financeira = \frac{Capitais\ Alheios\ CF}{Capitais\ Alheios}$
- $Endividamento = \frac{Capitais\ Alheios}{Capitais\ Totais}$
- $Capacidade\ de\ endividamento = \frac{Capitais\ Próprios}{Capitais\ Permanentes}$
- $Solvabilidade = \frac{Capitais\ Próprios}{Passivo}$
- $Autonomia\ Financeira = \frac{Capitais\ Próprios}{Activo}$

Rácios Económicos:

- $Rendibilidade\ Operacional\ das\ Vendas = \frac{Resultados\ Operacionais}{Vendas\ Líquidas}$
- $Rendibilidade\ Líquida\ das\ Vendas = \frac{Resultados\ Líquidos}{Vendas\ Líquidas}$
- $Estrutura\ de\ Custos = \frac{Custos\ Variáveis}{Custos\ Totais}$
- $Margem\ Bruta = \left(\frac{Vendas\ Líquidas}{Custos\ Variáveis} - 1 \right) \times 100$

Rácios Económico-Financeiros:

- $Rendibilidade\ do\ Activo = \frac{Resultados\ Operacionais}{Activo\ Total}$
- $Rendibilidade\ dos\ Capitais\ Próprios = \frac{Resultados\ Líquidos}{Capital\ Próprio}$

Rácios de Funcionamento:

- $Rotação\ do\ Activo = \frac{Vendas\ Líquidas}{Activo\ médio}$
- $Rotação\ das\ Existências = \frac{Custo\ das\ Mercadorias\ Vendidas\ e\ Matérias\ Consumidas}{Existências\ médias}$
- $Prazo\ Médio\ de\ Pagamentos = \frac{Saldo\ médio\ de\ fornecedores}{(Vendas\ líquidas + Prestação\ de\ Serviços) \times (1 + IVA)} \times 365\ dias$
- $Prazo\ Médio\ de\ Recebimentos = \frac{Saldo\ médio\ de\ clientes}{(Vendas\ líquidas + Prestação\ de\ Serviços) \times (1 + IVA)} \times 365\ dias$

Rácios Técnicos:

- $Produtividade = \frac{Produção}{Factores\ Produtivos\ Utilizados}$
- $Produtividade\ Específica = \frac{Produção}{Factor\ Produtivo\ Específico\ Utilizado}$

Anexo 5 – Output SPSS da análise de variância entre a turbulência de mercado sentida e as acções para fazer face a essa turbulência

Descriptives

med_turb_merc		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
0		58	4,5043	,99284	,13037	4,2433	4,7654	1,50	6,75
1		29	3,7155	1,27427	,23663	3,2308	4,2002	1,25	6,00
Total		87	4,2414	1,14973	,12326	3,9963	4,4864	1,25	6,75

ANOVA

med_turb_merc					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Between Groups		12,029	1	12,029	10,059
Within Groups		101,652	85	1,196	,002
Total		113,681	86		

