



## Universidades Lusíada

Oliveira, José Pedro Teixeira

### **Análise da orientação para o mercado das micro, pequenas e médias empresas do tecido empresarial do Cávado e Ave**

<http://hdl.handle.net/11067/7074>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2023

**Resumo**

Este estudo tem como principal objetivo abordar algumas questões do foro estratégico, assim como avaliar e perceber qual o nível de orientação para o mercado das micro, pequenas e médias empresas da região do Cávado e do Ave nas suas três principais dimensões: orientação para o consumidor, orientação para a concorrência e ainda coordenação interfuncional. No âmbito do estudo foi concebida uma revisão de literatura centrada na orientação de mercado, abordando as diversas teorias existentes, be...

The main objective of this study is to address some strategic issues, as well as to evaluate and understand the level of market orientation of micro, small and medium enterprises in the region of Cávado and Ave in its three main dimensions: consumer orientation, competition orientation and interfunctional coordination. In the scope of the study a literature review was designed focusing on market orientation, approaching the different existing theories, as well as a deepening of strategic marketi...

**Palavras Chave**

Gestão de Marketing, Marketing estratégico

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

no

**Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T22:00:57Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**Análise da orientação para o mercado das micro, pequenas e  
médias empresas do tecido empresarial do Cávado e Ave**

**José Pedro Teixeira Oliveira**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

Vila Nova de Famalicão – Junho 2023





**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**Análise da orientação para o mercado das micro, pequenas e  
médias empresas do tecido empresarial do Cávado e Ave**

**José Pedro Teixeira Oliveira**

**Orientador: Prof. Doutor Jorge Figueiredo**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

“If you can meet with triumph and disaster and treat those two impostors just the same”

Rudyard Kipling

(1865-1936)

## Agradecimentos

O término desta dissertação é o culminar de uma extensa e dolorosa etapa que decorreu, por sinal, na altura em que a humanidade enfrentava o Sars-Cov 2, aquele que terá sido também um dos seus maiores desafios.

Tenho de agradecer a diversas pessoas, mas efetivamente dedicar este trabalho a duas pessoas em especial.

Aos meus pais e irmã por sempre terem acreditado em mim, nas minhas capacidades, no meu espírito de sacrifício, ajudando-me com todos os seus esforços e possibilidades, incentivando-me em todas as horas, principalmente as de maior desgaste. Um agradecimento também especial por todos os ensinamentos e valores que me foram inculcando ao longo dos anos e que me tornaram na pessoa que tenho orgulho em ser nos dias de hoje.

Aos meus amigos: Jorge, João, Gonçalo, Hugo, Rui e Miguel por todos os momentos de descontração e reflexão, de companheirismo e amizade. Estiveram sempre presentes, e mesmo alguns estando longe fisicamente, caminharam ao meu lado ao longo de toda esta jornada e como tal merecem o apreço que aqui lhes presto.

À minha namorada Rita por todo o amor, carinho e compaixão. Sempre me apoiou, deu-me força, ouviu-me e muitas vezes me deu aquela motivação extra que fez com que esta dissertação fosse uma realidade e um objetivo concluído.

Ao meu orientador Professor Doutor Jorge Figueiredo tenho a agradecer todas as conversas, longos telefonemas, constante preocupação, bem como o estímulo durante todo este processo em que se mostrou sempre inteiramente disponível para me auxiliar. Agradeço com a maior sinceridade e humildade a forma amigável e generosa como sempre me tratou, também por ter feito os impossíveis para simplificar aquilo que por vezes se tornou muito complicado. Queria também aproveitar para deixar uma palavra de agradecimento à Professora Doutora Margarida Pocinho pelo tempo despendido, bem como o conhecimento transmitido.

Por fim gostava muito de dedicar este trabalho, em especial, a dois pilares da minha vida; à minha mãe e ao meu avô. À minha mãe por ser a pessoa que mais vezes me ouviu e ajudou da melhor maneira possível, mesmo estando a atravessar a pior fase da sua vida. Ao meu avô por todas as saudades que me deixa todos os dias, por todas as lições de vida e sabedoria que me transmitiu, mas acima de tudo por ter sido a pessoa mais inteligente e com vontade de viver que alguma vez conheci.

Aos demais familiares e amigos por sempre me amparem e ajudarem da melhor maneira possível.

A todos, os meus mais sinceros agradecimentos.



## Índice Geral

Agradecimentos .....	V
Índice Geral.....	VII
Índice Figuras e Gráficos .....	IX
Resumo .....	X
Abstract.....	XI
Introdução Geral .....	XII
Capítulo 1: Revisão de Literatura.....	1
1.1 Perspetiva evolucionista do <i>marketing</i> .....	1
1.2 Do <i>Marketing</i> 1.0 ao <i>marketing</i> 5.0 .....	2
1.3 <i>Marketing</i> Mix .....	5
1.3.1 Produto .....	6
1.3.2 Preço.....	6
1.2.3 Comunicação .....	7
1.2.4 Distribuição .....	8
1.4 Tendências em relação ao Futuro .....	9
1.5 Do <i>marketing</i> transaccional ao <i>marketing</i> relacional .....	10
2 - <i>Marketing</i> estratégico.....	12
2.1 Fundamento .....	12
2.2 Componentes da Estratégia.....	13
2.3 Níveis de Estratégia .....	14
2.4 Planeamento Estratégico.....	15
2.4.1 Níveis Planeamento Estratégico.....	15
2.4.2 Etapas de Planeamento e Gestão Estratégica .....	16
2.5 <i>Marketing</i> Estratégico vs <i>Marketing</i> Operacional .....	19
2.6 Processo de planeamento de <i>marketing</i> .....	22
3 - Orientação para o Mercado .....	23
3.1 Orientação para o Mercado por Narver e Slater .....	24
3.2 Orientação para o Mercado por Jaworski e Kohli .....	27
3.3 Orientação para o Mercado por Deshpandé, Farley e Webster .....	29



3.4 Orientação para o Mercado por George Day .....	30
3.5 Orientação para o Mercado por Lambin e Caceres.....	33
Capítulo 2: Considerações Metodológicas .....	37
2.1 Metodologia e Recolha de dados .....	37
2.2 Atualidade das PME's da Região Norte .....	38
2.3 Objetivos e Hipóteses da Investigação .....	41
2.4 A População e a Amostra.....	42
2.5 Questionário.....	42
2.5.1 Elaboração do Questionário .....	43
2.6 Escala de Medidas .....	44
2.7 Variáveis em estudo e modelo conceptual.....	45
Capítulo 3: Análise Empírica .....	46
3.1 Tratamento E Análise de Dados.....	46
3.2 Análise da Confiabilidade e Validade do Instrumento/Modelo de Pesquisa.....	49
3.3 Validação das Hipóteses .....	50
Capítulo 4: Conclusões.....	53
4.1 Análise de Resultados do Questionário .....	53
4.2 Considerações Finais .....	56
4.3 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras .....	58
Bibliografia.....	60
Anexos.....	64

## Índice Figuras e Gráficos

Figura 1.2: Marketing Estratégico vs Marketing Operacional .....	21
Figura 1.3: Etapas Planeamento de Marketing.....	23
Figura 1.4: Orientação para o mercado por Narver e Slater .....	26
Figura 1.5: Antecedentes e consequências da orientação para o mercado de Kholi e Jaworski .....	28
Figura 1.5: Antecedentes e consequências da orientação para o mercado de Kholi e Jaworski .....	28
Figura 1.6: orientação para o mercado por George Day .....	31
Figura 1.7: Constituintes do modelo de orientação para o mercado por Lambin e Caceres	33
Figura 1.8: Orientação para o mercado por Lambin e Caceres .....	34
Figura 1.9: Modelo Conceptual -Path Analysis.....	45
Figura 1.10 – Matriz de rotação.....	46
Gráfico 3.1 – Sede da Empresa .....	53
Gráfico 3.2 – Área de Atividade.....	54
Gráfico 3.3 – Início da Atividade .....	54
Gráfico 3.4 – Número de trabalhadores .....	55
Gráfico 3.5 – Volume de negócios .....	55

## Resumo

Este estudo tem como principal objetivo abordar algumas questões do foro estratégico, assim como avaliar e perceber qual o nível de orientação para o mercado das micro, pequenas e médias empresas da região do Cávado e do Ave nas suas três principais dimensões: orientação para o consumidor, orientação para a concorrência e ainda coordenação interfuncional. No âmbito do estudo foi concebida uma revisão de literatura centrada na orientação de mercado, abordando as diversas teorias existentes, bem como um aprofundamento do *marketing* estratégico desde a sua definição, aos componentes, bem como os diferentes níveis existentes. Também foi dada ênfase a uma especial abordagem nos fundamentos e componentes de *marketing*, em particular, o *marketing-mix*.

Recorreu-se a uma pesquisa quantitativa e uma amostragem não probabilística por conveniência, com recurso a um inquérito por questionário on-line, adaptado de Narver & Slater (1990), obtendo-se uma amostra total válida de 71 empresas inquiridas, por forma a compreender qual o seu nível de orientação para o mercado e quais os elementos em que a empresa despende a sua maior atenção, sejam eles recursos temporais ou financeiros. Através da realização desta dissertação não foi possível chegar a uma conclusão concreta relativamente ao nível de orientação das micro, pequenas e médias empresas da região do Cávado e do Ave, mas sim, apenas, a uma série de correlações e indicadores que podem evidenciar determinadas tendências no comportamento das empresas das regiões acima referidas. É com pesar, que não é possível estabelecer uma relação com elementos alusivos ao *marketing* estratégico por se tratar de uma pesquisa quantitativa. Também fica latente, que este estudo adaptado a uma pesquisa qualitativa, poderá ser um excelente preditor de estratégias e tendências para o futuro das empresas na região do Cávado e do Ave.

**Palavras-Chave:** Gestão de *Marketing*, Orientação para o mercado, *Marketing* Estratégico, Região do Cávado e Ave

## Abstract

The main objective of this study is to address some strategic issues, as well as to evaluate and understand the level of market orientation of micro, small and medium enterprises in the region of Cávado and Ave in its three main dimensions: consumer orientation, competition orientation and interfunctional coordination. In the scope of the study a literature review was designed focusing on market orientation, approaching the different existing theories, as well as a deepening of strategic *marketing* from its definition, to the components, as well as the different existing levels. Emphasis was also given to a special approach on *marketing* fundamentals and components, in particular, *marketing-mix*.

It was used a quantitative research and a non-probabilistic sampling by convenience, using an online questionnaire survey, adapted from Narver & Slater (1990), obtaining a total valid sample of 71 surveyed companies, in order to understand what their level of market orientation is and which elements the company spends its greatest attention on, whether they are time or financial resources. Through the realisation of this dissertation it was not possible to reach a concrete conclusion concerning the level of orientation of the micro, small and medium enterprises of the region of Cávado and Ave, but only a series of correlations and indicators that may show certain tendencies in the behaviour of the enterprises of the above mentioned regions. It is with regret that it is not possible to establish a relationship with elements alluding to strategic *marketing* because it is a quantitative research. It is also clear that this study, adapted to a qualitative research, may be an excellent predictor of strategies and trends for the future of companies in the region of Cávado and Ave.

**Key-words:** *Marketing* Management, Market Orientation, Strategic *Marketing*, Cávado e Ave Region

## Introdução Geral

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do curso de Mestrado em Gestão realizado na Universidade Lusíada Norte – Campus Vila Nova de Famalicão, alusivo ao tema: “Análise da Orientação para o Mercado das micro, pequenas e médias empresas do tecido empresarial do Cávado e Ave”.

O momento que atravessamos é, sem dúvida alguma, desafiante. Desafiante a todos os patamares da sociedade, mas, neste âmbito, com particular atenção às empresas e organizações. A constante e crescente concorrência, a exigência cada vez mais acentuada dos consumidores por produtos, preços e serviços de maior qualidade a preços mais acessíveis tornam as tarefas dos gestores bastante complexas e requerem um nível de flexibilidade acentuado, visto que, a verdade de hoje, pode não ser a verdade de amanhã. É perentório, que a satisfação das necessidades dos clientes seja uma das principais prioridades das empresas de modo a poupar e maximizar recursos, sejam eles temporais ou monetários. Nesta perspetiva, de constante procura pela supressão das necessidades dos clientes, as empresas encontram desafios diários, sejam eles relacionados com o próprio cliente, relacionados com os concorrentes diretos (e por vezes indiretos) e até, por vezes, relacionados com questões internas. É neste contexto que surge a orientação para o mercado. O propósito do estudo relativo à orientação para o mercado, concentra-se na capacidade de resposta às mudanças no meio envolvente, assim como o apoio à tomada de decisão. Este nível consciencioso de que é preciso fazer sempre mais e melhor, leva-nos ao reconhecimento da gradual importância, que a orientação para o mercado vai assumindo no dia a dia das empresas.

O principal objetivo deste trabalho é analisar e perceber de que forma as empresas do tecido empresarial do Cávado e do Ave são orientadas para o mercado, e de que forma isso afeta o seu desempenho empresarial. Desta forma, diligencia-se responder às seguintes questões:

1. A área geográfica afeta o nível de orientação para o mercado?
2. A área de atividade afeta o nível de orientação para o mercado?
3. O ano de início de atividade tem impacto no nível de orientação para o mercado?
4. O número atual de trabalhadores tem impacto no nível de orientação de mercado?
5. Será que o volume de negócios é preditor do nível de orientação para o mercado?

Recorreu-se a uma metodologia quantitativa, dada a sua natureza e objetivos de investigação, compondo 95% das perguntas em respostas de múltipla escolha. Os dados foram recolhidos on-line através de um questionário e distribuídos através de correio eletrónico, contactos diretos via plataformas on-line e ainda com um especial apoio de uma base de dados fornecida meramente com propósitos académicos pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. A sua distribuição foi feita de forma aleatória nas condicionantes impostas.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. De primeira instância, é apenas realizada uma pequena introdução, onde é apresentado e contextualizado o tema em estudo, bem como os objetivos que se pretendem alcançar. O primeiro capítulo é composto por uma revisão de literatura, onde se abordam os três principais temas desta dissertação: *marketing*, *marketing* estratégico e orientação para o mercado. O segundo capítulo prende-se com as considerações metodológicas, como a metodologia e recolha dos dados, contextualização da atualidade das micro, pequenas e médias empresas da região do Cávado e do Ave, o tipo de questionário, quais as suas variáveis e modelo conceptual. No capítulo três é realizada uma análise aos dados recolhidos, bem como a validação das hipóteses. O último e quarto capítulo, é relativo às conclusões do estudo e recomendações para investigações futuras.

## **Parte Teórica**

## Capítulo 1: Revisão de Literatura

### 1.1 Perspetiva evolucionista do *marketing*

Perante o que foi escrito anteriormente, seria relevante começarmos com um esclarecimento à cerca do conceito de *marketing*, bem como a sua evolução e as suas tendências em relação ao futuro.

Existem diversas definições para o conceito de *marketing*, sendo que a mais sucinta é “satisfazer as necessidades, gerando lucro” (Kotler & Keller, 2012). Os primórdios do conceito, remontam à Roma antiga naquele que se considerava o ato de comercializar produtos, daí a palavra *marketing*, ser derivada da palavra “*mercare*” (Santos et al., 2009). No entanto, ainda com os mesmos autores, terá sido apenas no início do século XX, após a implementação da revolução industrial, que o conceito ganhou outro dinamismo e se alinhou com aquela que consideramos a perspetiva evolucionista do mercado, dando origem de um modo similar à perspetiva evolucionista do *marketing* (Chauvel, 2001).

A perspetiva evolucionista do mercado, começou a ganhar “forma” a quando da revolução industrial (1760-1840) até 1920. Esta primeira fase, nomeou-se de “Ótica de Produção”, onde o foco essencial se situava na importância da produção e na capacidade de tornar disponíveis produtos básicos, que geralmente tinham uma grande procura e uma pequena oferta. Isto levou a que, a principal prioridade das fábricas fosse a procura pela eficiência produtiva, bem como a sua distribuição de modo a atingir os resultados pretendidos.

A segunda fase desta perspetiva, denominava-se por “Ótica de Vendas” e situou-se no período temporal de 1920 até 1950. A grande intenção desta ótica, era vender para continuar a produzir, mas, para o conseguirem recorreram ao esforço comercial, nomeadamente vendedores, publicidade e promoções.

A terceira fase, e talvez, a mais importante da perspetiva evolucionista do mercado, é a “Ótica de *Marketing*” que situou entre 1950 e 1990. O grande objetivo desta ótica, era a satisfação das necessidades do mercado, que passavam pela identificação das necessidades dos clientes, que em conjunto com o esforço de *marketing* levavam à concretização da satisfação do mercado, bem como o alcance dos resultados da empresa. É durante este período temporal que surge o *Marketing 2.0* e o *Marketing 3.0*.



Por último, mas não menos importante, temos a “Ótica de orientação de Mercado” que começou em 1990 e dura até aos dias de hoje. Em suma, esta “visão” diz nos que, toda a organização deve estar orientada para o exterior, nomeadamente o mercado, abandonando a ideia de que apenas o departamento de *marketing* é que é o responsável pela interação e comunicação. Com o desenvolvimento da ultima fase da perspectiva evolucionista, surge o *marketing 4.0* assim como a realização de algumas previsões sobre aquilo que os *marketeer’s* terão pela frente, de modo a colmatar as necessidades das pessoas, nesta cada vez mais ampla e complexa “aldeia global” (Chauvel, 2001).

## 1.2 Do *Marketing 1.0* ao *marketing 5.0*

Acompanhado a perspectiva evolucionista, abordamos então o *Marketing 1.0*. Esta era do *marketing*, era totalmente centrada no produto, sendo que, dizia respeito à venda de produtos de fábrica a todos os que quisessem comprá-los, uma vez que os produtos eram relativamente básicos e dirigidos totalmente ao mercado de massa. Este mercado tinha como principal objetivo padronizar e dar origem a uma economia de escala, maximizando os lucros e diminuindo ao máximo os custos de produção (Kotler et al., 2010)

O *Marketing 2.0*, surgiu na era da informação, que por sua vez levou à criação do *Marketing Digital* e ainda, ao total abandono do foco no produto, passando a focar-se no consumidor. A empreitada de *marketing*, já não é tao fácil como anteriormente, uma vez que os consumidores são muito bem informados e podem, facilmente, comparar várias ofertas com um simples “*click*”. O valor de um produto é atribuído pelo seu utilizador/comprador, sendo que, o *marketeer* precisa de segmentar o mercado e desenvolver um melhor produto para um mercado-alvo específico. Os consumidores, estão numa situação mais vantajosa na medida em que, vêem as suas necessidades e desejos resolvidos. No entanto, apesar disso, estão a ser constantemente “bombardeados” com campanhas de *marketing* (Kotler et al., 2010).

O *Marketing 3.0*, é a atual era vocacionada para os valores. Ao invés de considerar as pessoas como simples consumidoras, os *marketeer’s* tratam-nas como seres humanos, reconhecendo as suas qualidades bem como fragilidades. Perante isto, os consumidores estão à procura de soluções que satisfaçam a sua vontade na procura por um mundo melhor. Para isso, procuram empresas que resolvam não só as suas necessidades, como também promovam a justiça social, económica e ambiental. Esta geração de *Marketing*, representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos similares de angustias e

receios, debruçando-se sobre os problemas comunitários que afetam diretamente a sua área comercial. Esta geração, procura não só a satisfação emocional e funcional, como também a satisfação espiritual (Kotler et al., 2010).

O *Marketing 3.0* ostenta três energias, condicionando as empresas que optam por estas filosofias comunicacionais. As três energias sustentadas por este tipo de *marketing* são: a era do paradoxo global, a era da participação e a era da sociedade criativa.

A era da participação, tem como elemento instigador a tecnologia, que possibilitou a interatividade entre indivíduos ou grupos de indivíduos. Esta era, ingressou através do mercado de massas, começando pelos computadores e telemóveis mais económicos, e seguindo pela Internet mais acessível. Com toda esta facilidade e propensão à interatividade, os consumidores acabam por se tornar mais participativos e por sua vez, mais informados.

Desta forma, o triunfo das companhias está sob bastante influencia dos consumidores participativos. Estes consumidores, assumem a autoridade e conhecimento sobre os produtos e ainda, sobre a conduta das marcas (Lindon et al., 2011). Posto isto, as empresas precisam de assumir uma postura de cocriação de produtos e serviços.

A era do paradoxo global, é relativa ao impacto que a tecnologia tem sobre o prodígio da globalização. Essa envolvimento à escala global gera três paradoxos. Em primeiro lugar, liberaliza a economia, apesar de não garantir a globalização política. Um exemplo deste paradoxo é a China. Em segundo lugar, a globalização gera inclusão económica, mas isso não significa que cria igualdades, porque as desigualdades sociais estão em crescendo. Em terceiro lugar, a globalização não cria uma cultura uniforme global, mas sim, uma multicultural, onde todas as culturas interagem e são aceites (Kotler et al., 2010)

No que se refere à era da sociedade criativa, é considerável o domínio, em termos de relevância para a sociedade, dos agentes mais inovadores. São os elementos essenciais da economia, favorecendo as marcas socialmente responsáveis e enegrecendo as empresas que assumem condutas erradas relativamente à sociedade, à economia ou ao ambiente. As empresas, sentem-se quase que obrigadas a incorporar valores nos seus modelos de negócio (Kotler et al., 2010).

Uma vez que, o *Marketing 4.0* ainda é um desdobramento progressivo do *Marketing 3.0*, este começa a ser implementado, mas não existe uma definição concreta. Dessa forma, podemos percecioná-lo como a passagem do exclusivo para o inclusivo, para a demonstração das facetas humanas da marca, isto é, tornar a marcar o mais humana possível (Kotler et al., 2017). As empresas deixam de possuir a exclusividade preponderante de domínio de um

único canal, através da extinção de barreiras, fruto da globalização e da dependência dos mercados. Desta forma, a inclusão social online torna-se o elemento chave, pelo motivo em que conseguimos viver em harmonia aceitando as diferenças (Kotler et al., 2017).

A propensão para a inclusão social é também praticada *offline*. O conceito de cidades inclusivas, começa a ser cada vez mais usado e tem como principal propósito acolher a diversidade dos seus habitantes adotando o multiculturalismo, iniciativas de comércio justo, defesa de minorias étnicas e ainda a defesa do feminismo.

No que se refere à competitividade entre as empresas, estruturas menores e mais inexperientes passam a ter mais visibilidade nas comunidades de consumidores e parceiros, se por uma forma ou outra se conseguirem interligar para a criação mútua. Também, e cada vez mais economias verticais, dão origem a economias horizontais, com sujeição de parcerias externas. Também existe horizontalidade no patamar da inovação, onde o mercado fornece as ideias, para as empresas comercializarem, dando oportunidade às pequenas empresas. Esta tendência, também é estendível ao conceito de confiança do consumidor. No passado, as campanhas publicitárias tinham a maior parte da influência sobre o comprador. Atualmente, verifica-se uma tendência contrária, onde as pessoas acreditam mais no fator social (amigos, famílias, redes sociais), do que nas campanhas de *Marketing* especificamente vocacionadas para os mesmos (Ungerma et al., 2018).

O hipotético controlo, que outrora as empresas pensavam deter sobre o cliente, de forma individual, dá lugar a uma comunidade, que está muito atenta e em constante preponderância relativamente a qualquer postura menos correta por parte das marcas. Essa atenção, poderá despoletar numa reação social, se algo de errado acontecer no comportamento de uma empresa para com os clientes, a sociedade ou o ambiente.

Mesmo o consumidor altamente conectado, tem interação constante com o *offline*. Dessa forma, pesquisam muito *online*, mas sentem muita apetência para a experiência física e valorizam o alto envolvimento com as marcas. Através da mistura entre *online* e *offline*, as empresas procuram proporcionar aos consumidores, uma conectividade experimental, na qual, o digital é utilizado para fornecer uma experiência ilustre em posições de contacto entre os clientes e as marcas.

Segundo afirmam os mesmos autores, a chave para atrair e manter consumidores será prever e antecipar as suas ansias, bem como os seus desejos, para que desta forma as marcas possam demonstrar os seus atributos mais humanos, que irão de encontro aos pensamentos

e ações dos clientes. A marca deverá o seu caráter mais autêntico e verdadeiro, através de uma atitude honesta, de forma a transmitir credibilidade. O principal objetivo, por assim dizer, é promover o “*Love Brand*” fazendo com que os consumidores “vistão a pele” da marca, aconselhando-a e defendendo-a perante outros consumidores, naquele que é o seu círculo social (Kotler et al., 2017).

Nos últimos dois anos assistimos à introdução do *marketing 5.0*. Aquilo que outrora as empresas procuravam à cerca de tentar promover as ferramentas digitais por forma a criar ligações entre as marcas e os consumidores, deu lugar, ao surgimento de um compromisso em que se torna perentório o uso da tecnologia, tanto para a relação com o cliente, como para as relações interfuncionais. É desta forma que Kotler et al. (2021) demonstram que o *marketing 5.0* é o reflexo da conexão entre a inteligência artificial e a inteligência humana com o intuito de ajudar os profissionais a criar, comunicar e entregar valor para os seus clientes. Apesar de ser um conceito muito recente, existem diversos elementos que constituem esta nova modalidade de *marketing*, sendo eles: *data-driven marketing* (onde existe uma recolha e análise de dados que ajuda à tomada de decisão quer para o exterior como para o interior); *predictive marketing* (composto por um processo triangulação entre a construção e análises preditivas que levam a uma antecipação dos resultados das atividades de *marketing*); *contextual marketing* (elemento essencial que permite aos profissionais de *marketing* realizarem ações de comunicação individual em tempo real); *augmented marketing* (criado para melhorar a performance dos profissionais de *marketing* com ferramentas digitais que imitam os humanos); *agile marketing* (construção de equipas multifuncionais que criam, colocam em prática e validam a criação de produtos e campanhas de *marketing*). De forma mais sucinta, é pedido às empresas que usem os seus meios tecnológicos de forma a “criar uma ponte” entre a tecnologia e o ser humano.

### 1.3 Marketing Mix

Neste contexto, não poderíamos deixar de falar no *Marketing Mix*, um dos principais paradigmas do ambiente de *Marketing*. O tradicional modelo do *Marketing Mix*, (*Product, Price, Promotion and Place*) foi consolidado por McCarthy em 1964, mas desde então, e mediante as áreas, vem sendo adaptado às necessidades de negócio de cada setor.

Segundo Mações (2019), as estratégias de *Marketing Mix*, consistem no conjunto de conceções e ações que uma organização deve desenvolver, com o propósito de criação de valor para os seus clientes, através da combinação de quatro variáveis: Produto, Preço, Promoção e Distribuição.

### 1.3.1 Produto

Relativamente ao **produto**, é geralmente o primeiro elemento do *Marketing Mix* a ser abordado, e pode ser definido como uma mercadoria, serviço ou ideia, que tem o objetivo de satisfazer as necessidades, bem como os desejos dos compradores. O produto, este é composto por três dimensões: produto central; produto tangível e produto amplificado. Segundo (Kotler & Keller, 2012), o produto deve basear-se em todo o objeto, tangível ou intangível, que entra no mercado com a função de venda/compra, consumo/utilização, com o objetivo de um cumprir o desejo ou necessidade latente por parte do consumidor. Para (Kotler & Keller, 2012), o produto divide-se em cinco níveis:

- Benefício central - principal razão da existência do produto;
- Produto básico - é relativo às características base do produto;
- Produto esperado - é alusivo ao que o cliente espera encontrar;
- Produto amplificado – a empresa tem de preparar o produto de modo a que, este exceda as expetativas, face ao que o cliente inicialmente esperava;
- Produto potencial - momento em que o produto é, decididamente, excedido na cabeça do consumidor, sendo que a empresa superou as expetativas.

Existe um contínuo desafio na procura pelo desenvolvimento de produtos, bem como para a sua conceção e, os mesmos, devem ter em consideração as necessidades e desejos dos consumidores, os avanços tecnológicos, assim como outros fatores (Mações, 2019).

### 1.3.2 Preço

Em relação ao preço Mações (2019), afirma que, consiste na definição de um valor que incentive a compra do produto, tendo em vista o lucro da organização. Este preço tem de ser definido, de modo a suportar os gastos administrativos e operacionais, bem como os gastos comerciais e de *marketing*.

Por sua vez para Kotler (2006), o preço é a soma dos valores de qual os consumidores abdicam de recursos monetários para ganhar regalias, deter ou utilizar um bem ou serviço. O autor, refere ainda que, este é o único elemento do *Marketing-Mix* que produz uma receita, todos os restantes elementos originam custos para a organização. A estratégia de definição do preço, deve ser consistente e cooperante com as restantes estratégias de *Marketing Mix* da organização, com vista ao alcance dos objetivos (Palmer, 2012).

No contexto de decisão de preço para um novo, produto devem ser tomadas em conta três variáveis elementares: o valor que o produto tem para o cliente/consumidor, os custos que acarretam para a organização e os preços praticados pelos concorrentes (Ingenbleek et al., 2004).

Relativamente ao valor que um produto tem para o cliente, o mesmo pode ser utilizado como forma de segmentação ou forma de posicionamento, devendo sempre, ser questionada qual a perceção do consumidor face ao benefício que lhe é proposto e que valor está disposto a pagar pelo mesmo (Palmer, 2012). Em relação aos custos que acarretam para a organização, deve estar sempre presente o ciclo de vida do produto, quantificando ainda os custos fixos e os custos variáveis, de forma a determinar o preço mais adequado, já com a margem de lucro pretendida pela empresa. Finalmente, relativamente à concorrência, devemos estar cientes dos preços praticados pelos concorrentes e que benefícios oferecem, por forma à seleção da posição que o produto irá ocupar no mercado, se acima da concorrência, se abaixo ou ainda no mesmo patamar (Ingenbleek et al., 2004). Deve também, ser tido em conta o histórico dos concorrentes face à mudança.

Kotler (2006) ainda refere que, existem onze estratégias que estão diretamente ligadas à qualidade do produto: *Premium Pricing; Economy Pricing; Skimming Price; Neutral Strategy; Captive Product Pricing; Optional Product Pricing; Promotional Pricing Strategy; Geographical Pricing, Penetration Pricing; Psychological Pricing; Bundling Price;*

### 1.2.3 Comunicação

As empresas, necessitam de interagir com os seus atuais e potenciais clientes, pelo que, em qualquer estrutura a comunicação assume um papel preponderante na política de *marketing mix*. Esta estratégia, é referente à forma como um produto ou serviço chega ao contacto ou conhecimento do consumidor/utilizador. Não basta apenas, produzir e distribuir o artigo/serviço, mas sim dá-lo a conhecer aos consumidores, de forma a que, estes reconheçam um valor superior perante os demais concorrentes (Mações, 2019). Ainda com o mesmo autor, a promoção e comunicação de *marketing*, pode destinar-se a promover os produtos da empresa ou a imagem da empresa no seu global (publicidade institucional). Em qualquer das circunstâncias, o objetivo é influenciar o consumidor no seu comportamento, bem como no seu processo de decisão de compra. Existem variados meios para a promoção

da comunicação de um produto ou serviço, como a publicidade, a promoção de vendas, as relações publicas, venda pessoal, e o *marketing* direto.

A Comunicação surge, através de diversos autores, apresentada como o terceiro elemento do *Marketing Mix* e compreende, o desenvolvimento de uma campanha de comunicação que transpareça o valor do produto ou serviço ao consumidor. É alusivo à seleção mais apropriada da técnica de venda do produto ao consumidor, estando englobadas decisões de publicidade, relações publicas, força de vendas, entre outros (Mações, 2019).

Kahtalian (2002) afirma que, a gestão das expetativas dos clientes é um aspeto fundamental das comunicações, uma vez que, além de ter de entregar aquilo a que se comprometem, devem procurar exceder as expetativas dos clientes. Como acontece para o alcance de qualquer objetivo, são necessárias estratégias, estratégias essas que devem visar alcançar o cliente, sendo elas: estratégias *pull* (estratégias com objetivos temporais a médio/longo prazo, denominada por *above the line*) e estratégias *push* (estratégias com objetivos temporais mais curtos, com objetivo de obter receita mais rapidamente, denominadas estratégias *bellow the line*) (Dionísio et al., 2013).

Estratégias *above the line* e *bellow the line*, são técnicas que constituem uma grande fasquia na comunicação. A estratégia *above the line*, é relativa aos *media*, comunicação através da televisão, rádio, outdoor, entre outras. Já a estratégia *bellow the line*, está relacionada com a comunicação direta ao comprador/utilizador, como é o caso do merchandising, promoções, *marketing* direto, relações publicas, publicidade, entre outros (Mações, 2019).

#### 1.2.4 Distribuição

Por último, a distribuição diz respeito à conceção e gestão do itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde que é produzido até ao consumidor final. Engloba todas as decisões, que possibilitam que um produto ou serviço chegue ao mercado e aos seus clientes no momento e no lugar em que são necessários (Mações, 2019). O mesmo autor diz-nos ainda que, a distribuição implica varias decisões sobre as funções e objetivos dos canais de distribuição, nomeadamente: tipo de canais, numero de pontos de distribuição a nível do grossista e retalhista, bem como a definição das condições de cooperação comercial.

Para as empresas, a distribuição é de grande valor, uma vez que, faz com que os clientes tenham acesso aos seus produtos (Kotler & Keller, 2012) . (Duncan & Moriarty, 1998), reforçam a ideia de que, a distribuição é de enorme relevância, tanto no mercado físico, bem



como no mercado online, por forma a dar a conhecer o produto ao consumidor. Na medida em que, a distribuição é de grande importância para o departamento de *marketing* de uma empresa, esta necessitará de ser bem organizada. Sendo assim, a distribuição pode ser dividida em canais de distribuição, sendo que são estes, que fazem a ligação da empresa ao consumidor. Existem, portanto, seis canais que levam o produto/serviço desde o produtor, até ao utilizador. Sendo esses canais: modo Venda Direta (em que o consumidor entra diretamente em contacto com a empresa fornecedora) Ou Venda por Níveis (consiste em cinco formas: grossista/ vendedores de rua; grossista/ retalhista; grossista/ instalador; agente/importador/retalhista) (Lindon et al., 2011).

Existem cinco formas de uma empresa chegar até ao cliente final, nomeadamente:

- acesso direto entre cliente e empresa e vice-versa - o negócio é efetuado sem qualquer intermediário;
- retalhistas - o produto usufrui de mais que um intermediário entre o cliente e a empresa. Como exemplo deste meio, temos os produtos de marca do distribuidor, onde adjudicam vários contratos e apresentam um único produto ao cliente;
- retalhista - o produto é vendido, de forma independentemente, ou seja, o produto chega ao cliente sem qualquer intermediário a partir do produtor;
- retalhista com vendedor independente - o produto é revendido através de um vendedor subcontratado;
- mercado online - local onde o cliente tem acesso às características do produto através de um website, criando uma ligação com o utilizador/comprador.

De um modo mais simples, podemos considerar que o modelo de *Marketing Mix* tradicional, demarca que, as empresas produzam o produto, promovam-no, disponibilizem-no e definam o seu preço. Este conceito tradicional, já não corresponde às necessidades atuais do *Marketing* e acaba por se tornar demasiado primário para o ponto a que nos dirigimos, a «Era dos Serviços». No caso, por exemplo do *Marketing* de Serviços, além dos tradicionais P's ainda são adicionados mais três: *Physical Evidences*, *People & Process* (Lindon et al., 2011).

#### 1.4 Tendências em relação ao Futuro

Como foi dito acima, existem algumas previsões que Kotler et al., (2017) formaram sobre aquilo que no futuro, será o comportamento do consumidor:

- Pessoas em primeiro



Usar os dados e “vestígios” que o consumidor deixa na internet ao consumir (ou pesquisar sobre produtos e serviços) e procurar compreendê-lo profundamente.

- Segmentação de uma única pessoa

Ao integrar todo um poder de análise de dados sobre as pessoas, com a construção de uma marca que quer fazer a diferença no mundo, o caminho é satisfazer as necessidades de consumo dos seus clientes, de uma forma totalmente individualizada.

- Atitude e posicionamento

Ativista - esta tendência indica que, as pessoas vão passar a manifestar as suas posições políticas e opiniões pessoais por meio das marcas, seja através das roupas ou outros bens de consumo.

- Conteúdo criado pelo utilizador

Cada vez mais, os consumidores deixam de acreditar no que as marcas dizem e preferem procurar a opinião de utilizadores e outros consumidores na internet. Para alcançar esse público, estimular a criação de conteúdo pelos utilizadores da sua marca é uma maneira de associar mais autenticidade e confiança à informação divulgada sobre ela.

Com base no que foi apresentado anteriormente, a mais recente (2017) definição de *marketing* aprovada pela AMA (*American Marketing Association*) é a de que, “*Marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral”.

### 1.5 Do *marketing* transacional ao *marketing* relacional

O ambiente empresarial tem sofrido bastantes alterações nos últimos anos, que acontecem a um ritmo frenético e que tem tido uma influência preponderante, nas novas estratégias de *marketing*.

A base tradicional de *marketing*, centrada no consumidor, está baseada na filosofia de entrega de um produto/serviço, estando os seus objetivos orientados para satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Esta perspetiva está diretamente correlacionada à exploração de uma venda (entrega de um produto/serviço), não tendo, tanto em conta a

relação com o cliente e o contexto relacional, deixando de lado qualquer tipo de preocupação na continuação da relação entre os intervenientes para o processo de negociação. Este tipo de negociação corporaliza-se através de uma comunicação de conteúdo restrito, na qual a empresa e o consumidor adotam posturas diferenciadas, acabando por tornar a relação com o consumidor muitas das vezes anónima e indiferenciada (Dionísio et al., 2013).

A gestão de *marketing*, sempre teve o papel de atrair novos clientes, mas essa atração é difícil e dispendiosa em mercados altamente competitivos, obrigando a investimentos elevados, quer em campanhas publicitárias, quer em incentivos à força de vendas (Mações, 2019). Desta perspetiva, torna-se complicado manter um negócio, então que nos últimos anos as empresas têm-se dedicado mais aos seus atuais clientes, tentando mante-los o mais tempo possível, através da partilha de objetivos e procura por benefícios mútuos, possibilitando às empresas um posicionamento estratégico ao longo do tempo (Grönroos, 2006). Segundo (Baines et al., 2013) a abordagem tradicional de *marketing* que promove a importância do produto, baseia-se no conceito de *marketing* mix tradicional (4 P's), é uma forma inapropriada de explicar a forma como o *marketing* funciona. O *marketing* mix, vem sendo, progressivamente, substituído por uma visão mais futurista em termos de interações com os consumidores, enfatizando a importância do serviço ao cliente, acabando por possibilitar um compromisso estável e diuturno.

<i>Marketing</i> Tradicional	<i>Marketing</i> Relacional
Transações pontuais	Transações contínuas
Relações de curto prazo	Relação de longo prazo
Comunicação unilateral	Comunicação bilateral
Foco em vender	Foco em reter o cliente
Partilha de mercado	Partilha de inteligência sobre consumidor

*Fonte: Elaboração Própria*

Tabela 1.1 – Marketing Tradicional vs Marketing Relacional

Atualmente, vivemos na era do *marketing* relacional, em que o foco não está apenas na transação individual, mas sim na construção e desenvolvimento das relações com o cliente. O principal objetivo do *marketing* relacional, é criar valor a longo prazo para os clientes, sendo a mensuração do sucesso de *marketing*, realizado através de satisfação dos clientes (Mações, 2019). O mesmo autor refere que, devem ser identificados quais os clientes com os quais vale a pena manter uma parceria, com a finalidade de aumentar o volume de negócios e a rentabilidade, afirmando ainda que, todos os departamentos da organização

devem procurar trabalhar em conjunto para servir o cliente, promovendo um clima de satisfação e lealdade. As empresas que partilham desta filosofia de gestão, possuem todas as condições para desenvolverem processos de fidelização e fomentar um nível mais elevado de rendibilidade, do que organizações que optem pela prática do *marketing* transacional (Gummesson, 2007).

---

## 2 - *Marketing* estratégico

### 2.1 Fundamento

O conceito de *Marketing* Estratégico, começa a ser cada vez mais reconhecido e a ter um papel preponderante, uma vez que, se apoia na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Não existindo uma clara definição sobre o que é o *marketing* estratégico Jaakkola et al., (2010) afirmam, que o conceito se centra numa visão mais a longo prazo relativamente à vantagem competitiva e a adição de valor para a inovação. Esta definição, tem direta influência na definição de *marketing* apresentada pela *American Marketing Association*, falada em capítulos transatos. Da mesma forma Lambin (2000) afirma, que o *marketing* estratégico se apoia na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações, tendo como propósito, seguir a evolução do mercado de referencia, identificar os diferentes produtos-mercado e potenciais e atuais segmentos, tendo como base a análise da diversidade de necessidades a satisfazer.

Lambin (2000) afirma, que a função do *marketing* estratégico deve ser orientar a empresa para oportunidades existentes e/ou criar oportunidades bem adaptadas aos seus recursos e *know how*, que oferecem um possível crescimento e rendibilidade acrescidos. O desafio do *marketing* atual, é documentar em como as ações de *marketing* individuais podem ser mensuradas de forma abrangente, em função da sua contribuição para o desempenho financeiro da empresa (Milichovsky & Simberova, 2015)

Segundo Mações (2019) o *marketing* estratégico, tem um horizonte temporal de médio/longo prazo e tem como funções a definição da missão da empresa, estabelecimento de objetivos estratégicos e a formulação de uma estratégia de desenvolvimento que permita atingir os objetivos definidos. Nesta perspetiva Kotler e Armstrong (2016) afirmam, que o plano estratégico se concentra nos aspetos da empresa (objetivos, análise portfolio, swot, entre outros), mas para atingir esses objetivos estratégicos é necessário, desenvolver um

plano de *marketing*. Mações (2019) afirma, que o plano de *marketing* é que orienta e coordena os esforços de *marketing* da empresa, com base nos objetivos e *análises* realizadas à priori, estando assim com melhores hipóteses de responder às mudanças que ocorrem tanto no ambiente interno como externo. Importa referir, que o planeamento de *marketing* envolve quatro etapas essenciais, sendo elas: análise, planeamento, implementação e controlo.

## 2.2 Componentes da Estratégia

Existem diversas definições de estratégia, mas estratégia pode ser definida como o caminho a seguir pela organização, por forma a cumprir a sua missão e atingir os objetivos propostos. É uma maneira de abordagem, que procura obter vantagem competitiva através da sua potencialização, que permite superar a desvantagem competitiva e ultrapassar obstáculos (Mações, 2019). Desta forma, é perentório que uma estratégia bem delineada deva conter pelo menos os seguintes cinco componentes:

1. Missão e Visão – segundo Mações (2019), a missão e a visão são elementos primários para a definição da cultura, atitude e comportamento ético das organizações nos negócios, sendo deste modo a guia para a definição dos objetivos, formalização das estratégias e elaboração de planos. A missão é apresentada como a “razão de ser” da organização, uma vez que, descreve através de palavras os valores organizacionais. Desta forma, a missão descreve atividades básicas do negócio (guiando os seus colaboradores) e ainda, quais os valores que guiam a organização, sendo apresentada como um fator de motivação e desempenho. Ainda com o mesmo autor, é referido que a missão, pode e deve ser, alterada ao longo do tempo, mediante as medidas que vão sendo adotadas, sejam elas por necessidade ou atualização. Desta forma, e na mesma linha de pensamento, a visão declara o que a organização deseja ser, mas no futuro. A visão, reflete os desejos e define a orientação principal que deverá ser adotada pelos membros da organização relativamente ao seu comportamento.
2. Âmbito e objetivos estratégicos – para Mações (2019), o âmbito de uma organização refere-se à escolha do tipo de indústria ou mercado onde a organização pretende operar, segmentos de mercado onde quer competir e ainda, quais os planos de entrada nesses segmentos. Dessa forma, os objetivos estratégicos são os resultados que se pretende alcançar através do processo de planeamento estratégico. De referir que, estas metas são expressas em datas e números para melhor interpretação e controlo.

3. Disponibilidade de recursos – as organizações devem ter à sua disposição, recursos humanos e financeiros limitados. Tendo os recursos financeiros, a importância por todos reconhecida, é importante ressaltar também que, os recursos humanos são de extrema importância uma vez que, são o único elemento inimitável, neste universo empresarial tão complexo. Por estes motivos e outros não referidos, a formulação da estratégia, implica decidir de que forma serão obtidos estes recursos e de que forma serão repartidos pelas diversas áreas de negócio, departamentos e atividades de negócio (Mações, 2019).
4. Identificação de uma vantagem competitiva sustentável – a especificação de como a organização vai competir em cada negócio/mercado, é um passo crucial para a definição correta da estratégia. A forma como a empresa se vai posicionar para criar e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, deve ser ponderada pelos gestores, através da *análise* de oportunidades de mercado, analisando também as suas superioridades relativamente aos concorrentes, tendo sempre em consideração o que cada negócio acarreta (Mações, 2019).
5. Sinergia – para Mações (2019), é muito importante que existam sinergias entre departamentos, de modo a que, se complementem e reforcem umas às outras. Estas sinergias, capacitam um desempenho global superior quando comparado com negócios que não têm esta prática.

### 2.3 Níveis de Estratégia

Todas as empresas que querem ser competitivas, qualquer que seja o mercado em que se envolvam, devem estar conscientes que necessitam de tomar decisões. Decisões essas, que passam por três níveis hierárquicos principais, sendo eles: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia ao nível funcional. Estes três níveis, estão intrinsecamente relacionados, uma vez que, o sucesso de cada um depende de um resultado positivo dos restantes.

A estratégia corporativa preocupa-se, com a análise dos negócios em que a empresa pretende competir, qual o grau de envolvimento que devem adotar, a Inter-relação entre eles e ainda, o nível de controlo a executar, por forma a viabilizar a maximização do valor da empresa. As empresas devem então, questionar-se em que mercado podem e devem ingressar, quais os produtos em que devem apostar mais, de forma a coordenar as suas atividades.

Já a estratégia competitiva, tem como principal inquietação a forma com a qual vai competir no mercado em que está inserido, qual o posicionamento de mercado que vai adotar e ainda, a maneira como irá organizar os recursos e capacidades para a conceção e conservação da vantagem competitiva, em cada ramo de atividade, na qual a empresa está inserida. Cada empresa, portanto, deve ter a capacidade para perceber qual a melhor maneira para abordar o mercado em que se encontra, que recursos e capacidades é que tem à sua disposição e optar pela estratégia competitiva mais adequada, o que acaba por se tornar cada vez mais desafiante, tal é a volatilidade do mercado empresarial.

Como referido acima, as estratégias empresariais apresentam disparidades latentes, no entanto, devem estar intimamente relacionadas. O porquê da impossibilidade de desconexão é simples. Citando o autor Mações (2019): “A estratégia competitiva depende das vantagens competitivas que se conseguem em cada empresa e estas vantagens dependem da estratégia corporativa que foi adotada pela empresa.”

Ao nível das principais áreas funcionais da empresa, (como o departamento de *marketing*, departamento financeiro, departamento de recursos humanos, entre outros) temos as estratégias funcionais. Estas estratégias “apenas” tem o cuidado de realizar todas as tarefas que foram propostas e determinadas nas estratégias corporativa e competitiva. São, geralmente, compostas por regras e diretrizes, que cada funcionário de cada departamento tem de seguir, por forma ao alcance em conjunto dos objetivos da empresa. A estratégia escolhida, deve ser aquela que melhor consiga descrever o conjunto de “regras” que forneçam a orientação ideal, que consigam fazer a empresa progredir no seu máximo potencial, maximizando os lucros e minimizando as perdas.

## 2.4 Planeamento Estratégico

### 2.4.1 Níveis Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico, como referido anteriormente, é de grande importância. Como tal, as grandes empresas, vulgarmente dividem a sua gestão em três níveis: nível estratégico, nível tático e nível operacional.

A nível estratégico, assumem o comando, os gestores de topo. Estes, são os responsáveis pelo planeamento estratégico da empresa como um todo.

A nível operacional, os responsáveis são os gestores intermédios, e como tal lideram o planeamento tático baseado nas diretrizes do planeamento estratégico, sendo os responsáveis

pela sua execução e implementação das decisões tomadas no patamar acima. A este nível de gestão, é atribuído o título de diretor de departamento, seja ele de *marketing*, finanças ou produção. Cada gestor, individualmente, deve ser capaz de fazer cumprir os objetivos com a principal finalidade de aumentar a eficiência das suas áreas funcionais.

A nível operacional, o mais básico dos níveis, são responsáveis os gestores de primeira linha. São estes gestores, que identificam ações e processos específicos requeridos ao nível mais funcional da organização. Este planeamento operacional, traduz-se geralmente na elaboração de orçamentos anuais ou mais curtos, na avaliação e controlo dos resultados e ainda com a confrontação entre os resultados esperados e os resultados efetivamente obtidos.

#### 2.4.2 Etapas de Planeamento e Gestão Estratégica

O processo de planeamento estratégico, engloba uma gestão estratégica. Esta gestão estratégica é composta por um conjunto de ações e decisões de gestão, que eventualmente, acabam por determinar o sucesso/desempenho a longo prazo da organização. Este conjunto de decisões, inclui a análise interna e externa do meio envolvente, análise da estrutura da indústria, a formulação e implementação da estratégia e ainda a avaliação e controlo dos resultados obtidos, face aos resultados esperados. Podemos então, afirmar com certeza que, o estudo da gestão estratégica tem diretamente associada a ele a monitorização e avaliação das oportunidades e ameaças, quais os elementos mais rentáveis que merecem maior empenho por parte da organização e ainda, mas não menos importante, a limitação das fraquezas da estrutura.

Uma estratégia de êxito, deve ter como base três constituintes primordiais, sendo que a falta ou ruína de qualquer um dos três irá, inequivocamente, levar a uma estratégia debilitada e conseqüentemente ao insucesso da organização. Estes três elementos são então: análise das oportunidades de mercado (análise/avaliação dos clientes, concorrentes e indústria), análise dos recursos e capacidades da organização (análise realizada quer ao nível do negócio quer ao nível da empresa) e implementação da estratégia (abordagem da estrutura organizacional, bem como a avaliação e controlo. A figura abaixo apresentada representa de forma mais sucinta o que acima foi descrito:



Figura 1.1: Gestão Estratégica

Fonte: Manuel Mações 2019

O planeamento estratégico, assume um papel preponderante para que os gestores identifiquem e selecionem objetivos, de forma a desbloquear as ações primordiais para o cumprimento dos mesmos. Este tipo de planeamento, deve ser flexível de forma a que, as organizações se consigam adaptar às nuances do meio ambiente, para que a resposta prestada seja sempre a mais eficiente. Mações (2019) afirma, que o planeamento estratégico envolve então cinco fases elementares, sendo elas:

1. Missão, Visão e Objetivos
2. Análise da Situação Atual
3. Formulação da Estratégica
4. Implementação da Estratégia
5. Avaliação e Controlo da Estratégia

1º Missão, Visão e Objetivos – apesar de já ter sido abordado anteriormente, não é demais voltar a falar destes elementos. A missão, é considerada a primeira fase do processo de planeamento estratégico e pretende demonstrar qual o objetivo da criação da organização. Por sua vez a missão visa satisfazer os clientes e as suas necessidades através da diferenciação perante a restante concorrência. Por último, os objetivos, são relativos mediante a sua natureza (objetivos financeiros, grau de satisfação cliente, quota de mercado... entre outros), e de forma a serem mais bem-sucedidos devem procurar estar



diretamente ligados ao plano de recompensas, para que os colaboradores tenham consciência da sua importância. No entanto, estes objetivos necessitam de ser S.M.A.R.T (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas, Definidos no Tempo)

2ª Análise da Situação Atual – a análise da situação atual, passa pela avaliação do meio circundante à organização, com o propósito de identificar os fatores que irão afetar o desempenho da organização, podendo os mesmos ser internos ou externos. Esta análise, denomina-se por SWOT. A análise SWOT, foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e é considerada uma das análises mais importantes quer no mundo dos negócios, quer até nas ciências do estudo da mente. Neste caso específico, a análise trata do diagnóstico dos elementos internos e externos que interferem na posição competitiva da organização. A mesma, investiga a identificação das forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), elementos internos da organização, bem como oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), elementos externos à organização. Após a realização do diagnóstico da situação em que a empresa se encontra, os gestores terão na sua posse, informações que serão determinantes para a efetivação do processo de planeamento, determinando assim de forma mais assertiva as estratégias específicas. Como resultado dessa definição, a organização deve ser capaz de cumprir os objetivos, beneficiando das oportunidades, lutando contra as ameaças, fomentando os trunfos e aplacando as fraquezas.

3º Formulação da Estratégia – a formulação da estratégia, é a conjuntura mais crítica no processo de gestão estratégica e envolve elementos como a definição da missão, definição dos objetivos, desenvolvimento de estratégias, bem como estabelecimento das políticas da organização. As decisões para a formulação da estratégia, devem ter em conta a análise do ambiente competitivo, devendo estas ter como suporte as informações anteriormente recolhidas. É nesta etapa, que a organização decide para onde quer ir e escolhe de entre muitas possibilidades, quais as rotas mais adequadas para os diferentes níveis organizacionais, por forma a proporcionarem vantagens competitivas comparativamente aos concorrentes. A enunciação da estratégia, passa pela evolução de planos a longo prazo no que toca à gestão das oportunidades e ameaças do meio, em conjunto com as forças e fraquezas da organização, mediante aquilo que foi observado na análise SWOT.

4º Implementação da Estratégia – trata-se do ato de efetivar, na prática a estratégia anteriormente definida. Como nos diz Mações (2019), é um processo no qual estratégias e políticas organizacionais são executadas, através de programas de desenvolvimento,

orçamentos e procedimentos. Esta implementação, consiste em redimensionar a estrutura, recursos e exigências organizacionais, ao meio envolvente, ficando esse processo a cargo dos gestores intermédios, ou seja, os diretores de cada uma das áreas funcionais da empresa. Trata-se de um procedimento crucial no método de gestão estratégica, uma vez que, o sucesso da estratégia está 50%, dependente dele. Os outros 50%, são atribuídos à formulação da estratégia. Quando a formulação e a implementação seguem o mesmo fio condutor, a possibilidade de sucesso é enorme, mas quando uma delas falha, o desfecho não será naturalmente o ambicionado.

5º Avaliação e Controlo das Estratégias – a finalidade desta fase, é a medição do desempenho da organização, assegurando que a estratégia está a ser cumprida mediante as normas nas quais foi delineada, comparando os resultados obtidos com os resultados esperados. Após esta comparação de desfechos, caso os resultados sejam, pela pior perspectiva do que se estava à espera, será necessário identificar os problemas e adotar medidas corretivas. É sabido que, a existência preventiva de um controlo oportuno e persuasivo, permite antecipar potenciais dificuldades e ameaças vinda de elementos exteriores à organização ou até mesmo problemas dentro da estrutura.

## 2.5 *Marketing* Estratégico vs *Marketing* Operacional

O conceito de *marketing*, como foi abordado anteriormente, é transversal a todos os departamentos da organização. De este pensamento, urge a necessidade de diferenciar o *marketing* nas suas dimensões, quer em função do nível de gestão, dos objetivos, das atividades e ainda do horizonte temporal (Mações, 2019). As dimensões retratadas, são então referentes ao: *marketing* estratégico e *marketing* operacional.

Para Mações (2019), a forma que uma empresa tem de atingir os objetivos estratégicos, prende-se com o desenvolvimento de um plano estratégico de *marketing* que dirija e ordene esforços, tendo por base, objetivos e análises definidos pela empresa. Nesta linha de pensamentos, o mesmo autor, afirma que o *marketing* estratégico tem diversas preocupações a seu cargo, desde a análise e compreensão do mercado, identificação dos segmentos de mercado, qual a estratégia de posicionamento a adotar mediante o segmento de mercado em que se está inserido, análise da melhor estratégia competitiva, entre outros elementos. No entanto, para Akinyele (2010), o *marketing* estratégico trata-se pelo processo de definição da estratégia, onde são tomadas decisões relativamente à alocação de recursos, sendo que, a qualidade e sucesso da mesma está, diretamente ligado ao ambiente da empresa (mercado,

clientes, concorrentes e cultura organizacional) que, é influenciado por fatores culturais internos e externos à organização, que na teoria pode ser desenvolvida através da abordagem contingencial (Smith, 2002). Esta filosofia de *marketing*, tem como função a definição da missão, o estabelecimento dos objetivos estratégicos, um carácter temporal de médio/longo prazo e é o reflexo das decisões tomadas pela gestão de topo das organizações para o alcance dos objetivos definidos. São as decisões, que definem o modo como a organização vai entrar e abordar o mercado.

Segundo Freire (1997), após a definição dos elementos básicos da estratégia, é indispensável, eleger qual a metodologia que melhor orienta a formulação da estratégia empresarial, por forma à sistematização do processo, reduzindo a subjetividade, optando assim e de forma assertiva por se adotar ferramentas de planeamento estratégico, nomeadamente a análise SWOT, o modelo das cinco forças de Porter, sem esquecer a matriz BCG. O mesmo autor, assegura que, a definição da estratégia pode resultar da análise dos pontos fortes e pontos fracos (análise interna), bem como das oportunidades e ameaças do meio envolvente (análise externa), sendo esta uma das ferramentas de cariz essencial. Akinyele (2010), é da opinião de que o *marketing* estratégico auxilia as organizações a aperfeiçoar os seus pontos fortes, ajuda a minimizar o impacto dos seus pontos fracos, maximizando assim o aproveitamento das oportunidades, e defendendo-se melhor contra ameaças.

Para Kotler (1993), o *marketing* operacional, consiste fundamentalmente, na seleção de entre as inúmeras decisões acerca das ferramentas do *marketing*-mix que podem ser utilizadas, seguidas do processo de produção, sendo elas definição das campanhas promocionais, distribuição, ação dos vendedores, preços e o pós-venda.

De outra forma, Lambin (2000), afirma que, “*marketing* operacional representa a dimensão “ação do conceito de *marketing*”. Segundo o autor, trata-se de uma conquista de mercados existentes, a médio/longo prazo, onde o principal objetivo, está centrado na realização de um determinado volume de vendas, utilizando os meios de venda e comunicação mais eficientes, sem esquecer a minimização dos custos de venda. A ação do *marketing* operacional é concretizada, segundo o autor, através da definição dos objetivos de quotas de mercado, definição do posicionamento pretendido, pela elaboração um orçamento de *marketing* e ainda pela eleição da tática mais adequada para pôr em andamento estes objetivos. O *marketing* operacional, torna-se assim um recurso determinante do desempenho e da rentabilidade da empresa a curto prazo. Lambin (2000), refere que

qualquer produto, mesmo que detentor de uma qualidade ilustre, deve ter um preço condizente com o mercado em que se encontra, estando disponível nos canais de distribuição do seu público alvo, apoiando-se em ações de comunicação e vendas diferenciadas, para assim ser confirmado como um produto de qualidades reconhecidamente superiores.

Para Marques (2012), o resultado do planeamento de *marketing* está diretamente ligado à eficácia da implementação. Já para Mações (2019), o *marketing* operacional tem a função de implementar as diretrizes definidas pelo *marketing* estratégico. Consiste no esboço de um conjunto sucinto de ações, que permitem atingir os resultados previamente definidos pelo *marketing* estratégico. São medidas, que são tomadas através de diversas variáveis, quer ao nível de políticas do produto, políticas do preço, canal e circuito de distribuição, elaboração da comunicação, ações de venda e serviço pós-venda. Ainda na linha de pensamento do mesmo autor, é afirmado que as decisões referentes ao *marketing* operacional são, geralmente, tomadas pelos gestores de primeira linha e tem um carácter temporal de curto prazo.

Estes dois componentes de *marketing*, tem um carácter íntimo complementar e como tal, na figura abaixo estão sintetizadas a diferença entre ambos:



Figura 1.2: Marketing Estratégico vs Marketing Operacional

Fonte: Manuel Macães 2019

Mediante o que foi acima escrito, pode-se concluir que, as “duas faces” do *marketing* assim descritas por Lambin (2000), estratégico e operacional, são complementares, levando assim para a definição do comportamento do *marketing*: “O comportamento do *marketing* é um processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores”.

Ficou claro que, o principal objetivo de uma estratégia de *marketing* é o desenvolvimento do negócio, mas tendo sempre em mente a análise do ambiente interno e externo à

organização, que acabam por ser o fundamento para as opções táticas utilizadas. Desta forma, é perentório afirmar que, o *marketing* estratégico e o *marketing* operacional são inseparáveis, na medida em que, a complementação é elevada, porque senão haveriam por exemplo, excelentes produtos que nunca eram divulgados e excelentes campanhas publicitárias que não atingiriam o seu público alvo. Desta forma, o *marketing* operacional para ser bem-sucedido, tem de ter por base uma grande reflexão estratégica sobre as necessidades do mercado e qual será a sua evolução.

Em jeito de conclusão, o sucesso da empresa a longo prazo depende do seu sucesso a curto prazo e para esse sucesso a curto prazo é necessária uma gestão tática simples, mas eficiente, que irá resultar diretamente do pensamento estratégico previamente realizado.

## 2.6 Processo de planeamento de *marketing*

O processo de planeamento estratégico, está diretamente ligado ao processo de planeamento de *marketing*. O planeamento estratégico para Mações (2019), define e indica o caminho que o planeamento de *marketing* deve seguir, assim como o *marketing* deverá ser capaz de fornecer informação substancial ao processo de planeamento estratégico. É através deste planeamento estratégico, que a empresa deve ser capaz de definir políticas e fixar objetivos por forma, a criar uma eficiente metodologia de tarefas, tendo como objetivo o alcance dos objetivos. Segundo Kotler & Armstrong (2018), o plano estratégico concentra-se em diversos aspetos, tais como a missão, visão, objetivos, análise SWOT, análise do portfólio, estratégias, auditoria estratégica, entre outros elementos. No entanto, para o cumprimento dos objetivos estratégicos é necessário o desenvolvimento de um plano de *marketing*.

Para Mações (2019), o sucesso da estratégia de *marketing* está associado à forma como é planeada, implementada e controlada a estratégia e não tanto por uma estratégia considerada infalível. Assim sendo, o plano de *marketing* só é concebido depois de analisado e estudado o mercado e atua como um veio orientador, que coordena os esforços de *marketing* da empresa, com base nos objetivos e análises estrategicamente definidos, sistematizando assim, informações que futuramente irão ajudar a empresa a atingir aquilo a que os seus objetivos se propõem. Segundo o mesmo autor, este planeamento meticulosamente preparado, reflete em uma melhor adaptação às constantes flutuações que o “meio ambiente” da empresa está subjogado. Este processo de planeamento de *marketing*, está diretamente envolvido com estas quatro etapas: análise (descrição detalhada do

negócio), planeamento (plano de *marketing* estratégico), implementação (parte operacional e a forma como serão implementadas as estratégias, bem como previsão de vendas) e controlo (cronograma de execução bem como um plano de acompanhamento). A figura abaixo sintetiza o que foi acima descrito:

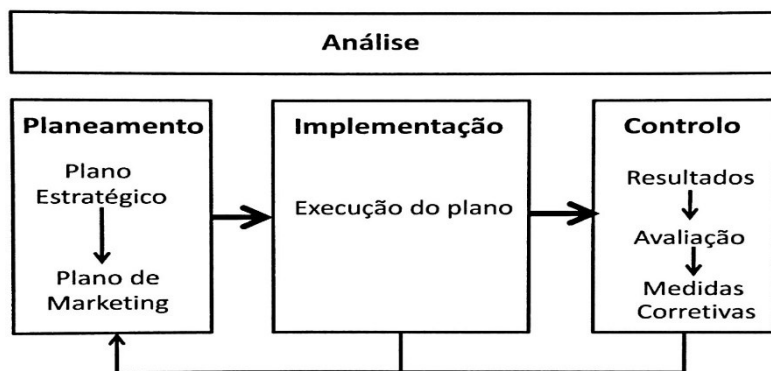


Figura 1.3: Etapas Planeamento de Marketing

Fonte: Manuel Mações 2019

Para diversos autores, incluindo Mações (2019), há dois tipos de planeamento de *marketing*: planeamento estratégico e planeamento operacional. o planeamento estratégico prende-se diretamente com a responsabilidade da gestão de topo e é um tipo de planeamento a longo prazo que, tem (ou deverá ter) em consideração as mudanças ocorridas no meio envolvente da organização, coadjuvando assim a antecipação da resposta às mudanças e oportunidades do mercado. Noutra perspetiva, o planeamento operacional está relacionado com a elaboração de planos a curto/médio prazo e traduz-se nas medidas de implementação do *marketing* estratégico, sendo da responsabilidade dos gestores intermédios.

### 3 - Orientação para o Mercado

A partir da década de 80, o tema de orientação para o mercado ganhou bastante relevo e passou a ser considerado um elemento essencial na construção das estratégias empresariais. Estes estudos têm como principal função demonstrar as diferenças entre as vendas, a filosofia de *marketing* e a produção. É neste contexto, que na década de 90 surgem vários artigos com perspetivas pertinentes no estudo deste tema, nomeadamente os artigos de Narver e Slater (1990), Jaworski e Kholi (1990), Deshpandé e Farley (1993), entre outros autores. A forma como eles surgem, tem o principal objetivo de fazer entender as direções das empresas, que estas teriam de estar cada vez mais preocupadas com a envolvente externa,

procurando assim, ir de encontro às necessidades do cliente a fim de lhes oferecer produtos e serviços de maior valor. Estes estudos, referentes à orientação para o mercado concentram-se na capacidade de resposta às mudanças no meio envolvente, bem como o apoio à tomada de decisão. Referem ainda que, o *marketing* é uma disciplina que abrange todas as componentes da empresa e não só o seu departamento, daí sugerirem decisões estratégicas que abrangem todas as componentes da organização. Ao analisarmos estes artigos, percebemos que, para uma empresa estar orientada para o mercado, a mesma tem de tentar ter o melhor relacionamento possível com os seus *stakeholders*, sendo o mais importante o seu cliente final. Em relação a este, teremos de fazer tudo o que for possível para que, o seu grau de comprometimento para com a empresa seja o mais elevado possível, para que desta forma possamos compreender melhor as suas necessidades atuais e potenciais.

Com a leitura destes artigos, ficamos conscientes da gradual importância, que fatores externos às organizações tem no seu dia a dia, tornando o ambiente cada vez mais inóspito para aqueles que tem falhas nas suas estratégias, passem elas por falta de orientação, ou por uma orientação desajustada à realidade situacional da empresa.

Neste capítulo, o principal objetivo é demonstrar os principais aspetos das demais teorias, por forma a consolidar um parecer sobre o que é a orientação para o mercado, bem como demonstrar os seus benefícios, revigorando assim a sua importância.

A orientação para o mercado, é uma corrente de investigação do *marketing* e como tal, é muitas vezes confundida com orientação para o *marketing*. Importa desta forma lembrar que, os estudos de orientação para o *marketing* estão mais direcionados para as diferenças entre a filosofia de *marketing*, os lucros obtidos e a forma como atingimos esse objetivo. De outra forma, os estudos de orientação para o mercado estão mais vocacionados para a capacidade de resposta relativamente à afluência, bem como as mudanças perseverantes do meio envolvente que detém uma implicação direta, tanto no processo de tomada de decisão, como de execução.

### 3.1 Orientação para o Mercado por Narver e Slater

Narver e Slater (1990), apresentam um conceito de orientação para o mercado, através de um modelo de negócio, que tem por objetivo a criação de valor para o cliente, sendo este diligenciado de forma efetiva e eficiente. Através da leitura, fica claro que, os autores assumem que uma empresa só estará orientada para o mercado se existir uma mudança nos

valores e normas da organização. Desta forma, poderá oferecer soluções com benefícios suplementares que terão impacto direto nas expectativas e no valor percebido pelo consumidor.

“Um vendedor cria valor para um comprador de apenas duas maneiras: aumentando os benefícios para o comprador em relação aos custos do comprador e diminuindo os custos do comprador em relação aos benefícios do comprador”(Narver & Slater, 1990).

De acordo com os autores, o desenvolvimento de estratégias, que estão alocados ao estabelecimento de uma orientação para o mercado, é fulcral de modo a que, sejam alcançados determinados parâmetros, que provoquem mudanças nos seus colaboradores bem como nas organizações. Estas mudanças sugerem que, o colaborador, esteja mais comprometido com a organização, que coadjuva a descoberta de novas oportunidades de mercado, bem como a priorização da manutenção e criação de valores superiores para os clientes (Narver & Slater, 1990).

“Uma orientação de mercado consiste em um valor primordial: o compromisso de todos os membros da organização de criar continuamente valor superior para os clientes.”(Narver et al., 1998). É com este *mindset* que, segundo os autores, todos os stakeholders da empresa são relevantes para a manutenção e criação da vantagem competitiva. Neste contexto, surge a aprendizagem organizacional, que participa em larga escala no sucesso da empresa. Para Narver, Slater e Tietje (1998), existem dois objetivos de aprendizagem para a criação de orientação de mercado, sendo eles:

- *Programmatic Approach:* é uma estratégia de aprendizagem com base no ensino de vários "princípios" que, pretendem alcançar um nível pretendido de entendimento. No fundo, consiste em instruir aos indivíduos a importância de uma orientação para o mercado e bem como os processos, abordagens e habilidades básicas de criação de valor superior para os clientes.
- *The Market-Back Approach:* Trata-se de uma estratégia de aprendizagem, focada na busca pela forma mais eficaz e lucrativa de criar valor superior para os clientes através da sua aprendizagem no “terreno”. Nesta abordagem, uma empresa adapta os seus processos, procedimentos e estruturas com base nas suas experiências e o seu desempenho real de criação de valor para o cliente.

Perante isto, Narver e Slater (1990), sugerem um modelo de orientação para o mercado delineado em cinco constituintes, sendo três deles componentes comportamentais e os dois



restantes critérios de decisão. As componentes comportamentais de orientação para o mercado, pressupõem atividades diretamente ligadas à procura e partilha de informação bem como o alinhamento para a criação de valor para o cliente. Desta forma, são elas as seguintes:

- Orientação para o cliente: é compreendida como a criação de valor acrescentado para o seu mercado alvo, tendo em conta as suas necessidades atuais e potenciais. É um processo que envolve a obtenção e divulgação de informações sobre o cliente na empresa.
- Orientação para a concorrência: envolve a compreensão das forças e fraquezas a curto prazo, dos concorrentes atuais e potenciais, bem como as suas estratégias a longo termo. Dessa forma, é possível orientar com mais critério as atividades na empresa, com o propósito da satisfação das necessidades do cliente.
- Orientação interfuncional: é compreendida como uma sinergia coordenada entre todos os departamentos da empresa e não só o departamento de *marketing*, no processo de criação de valor para o cliente.



**Figura 1.4: Orientação para o mercado por Narver e Slater**

Relativamente aos critérios de decisão temos duas dimensões, nomeadamente: foco no longo prazo e rentabilidade. A primeira dimensão (foco no longo prazo) prende-se com o

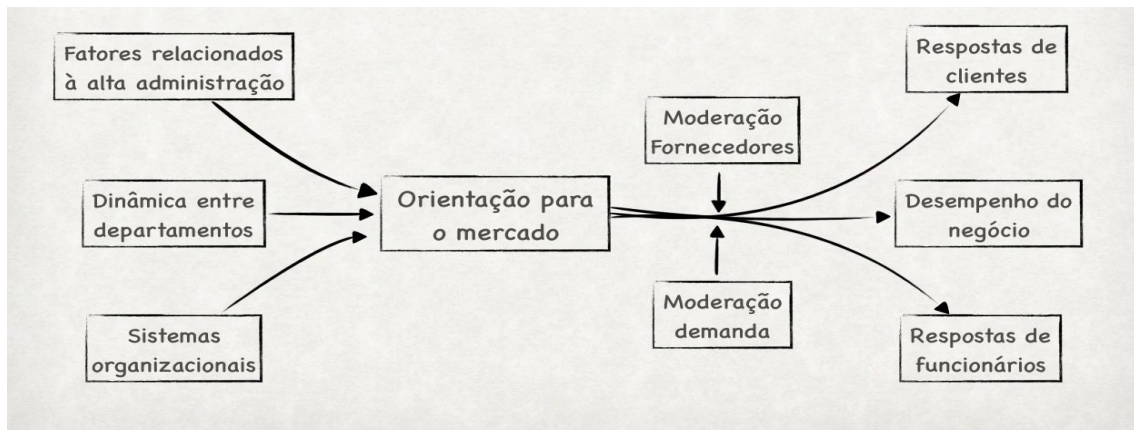
objetivo de evitar que os concorrentes criem valores superiores para os clientes, ao mesmo tempo que procuram estar em permanente atualização de valores adicionais para os compradores atuais e potenciais (Narver & Slater, 1990). Por sua vez a rentabilidade está intrinsecamente relacionada com a capacidade da empresa obter a melhor performance possível quando está efetivamente orientada para o mercado. No estudo realizado por Narver e Slater (1990), os autores conseguiram correlacionar a orientação para o mercado, com a lucratividade, demonstrando assim um efeito positivo entre ambas.

### 3.2 Orientação para o Mercado por Jaworski e Kohli

Kohli & Jaworski (1990) entendem a orientação para o mercado como uma “filosofia de negócio” baseada na aplicação/implementação dos conceitos de *marketing*. Só através da implementação, que tem um direto impacto nas atividades e ações da empresa, se pode comprovar que uma companhia está orientada para o mercado. Os autores chegaram à conclusão, através de um estudo com aplicações praticadas e testemunhos diretos por parte dos diretores das empresas, que existem três pilares no conceito de *marketing* que assumem uma incomensurável importância, sendo eles: Foco no Cliente (1), *Marketing* Coordenado (2) e o Lucro (3). O (1) pilar é considerado como o componente central da orientação para o mercado, definida pelos autores. Envolve a aquisição de informações relativas às preferências e necessidades dos clientes, mas segundo vários executivos que participaram no estudo vai mais além do que isso. Envolve tomar decisões com base na inteligência de *marketing*, sendo que esta inclui informações sobre fatores externos à gestão de *marketing*, bem como o reconhecimento das necessidades atuais e potenciais dos clientes. Por sua vez o (2) pilar é compreendido como a assimilação por parte dos demais departamentos da empresa que a orientação de mercado não é só responsabilidade do departamento de *marketing*. Esta perceção subentende que os demais departamentos são responsáveis pelo reconhecimento das necessidades do cliente e devem ainda ser capazes de dar resposta a tais necessidades. Por último o (3) pilar é reconhecido, por todos os intervenientes, (sem exceção) como a consequência de uma boa orientação para o mercado.

Na perspetiva de Kohli & Jaworski (1990), para que exista uma correta orientação para o mercado é necessário que haja um conjunto de condições específicas (previamente identificadas), sendo elas:

- Gestão de topo: é considerado como um fator bastante importante no que toca à orientação de mercado uma vez que é através da sua influência na empresa que são moldados: cultura e valores organizacionais, forma de lidar e educar face à mudança e ainda a capacidade de influenciar os gestores de *marketing* a ganhar a confiança dos restantes chefes de departamento da empresa.
- Dinâmica Interdepartamental: refere-se diretamente às relações formais e informais que existem entre os departamentos da organização, que envolve os conflitos, as dinâmicas positivas, aceitação de sugestões por parte de funcionários de outros departamentos, entre outros elementos.
- Sistemas Organizacionais: é relativo às características organizacionais, tais como: estrutura da organização, barreiras de comunicação entre departamentos, centralização, sistema de recompensas e ainda a aceitação das políticas da empresa.



*Figura 1.5: Antecedentes e consequências da orientação para o mercado de Kohli e Jaworski*

Os autores concluíram, como resultado da orientação para o mercado, eram notadas consequências positivas relativamente: à resposta dos clientes, ao desempenho do negócio e ainda a resposta dos funcionários. Em relação ao desempenho do negócio Kohli & Jaworski (1990) afirmam que o mesmo pode variar devido à existência de elementos moderadores tanto da parte da empresa (incapacidade de fornecer o produto esperado ao cliente, atraso tecnológico, entre outros) como também fatores externos (aumento da competitividade, debilidade da economia...).

Kohli e Jaworski após terem desenvolvido o modelo de orientação para o mercado e as suas consequências, decidiram, já em 1993, que seria relevante desenvolver um modelo que mensurasse qual o nível de orientação para o mercado, criando assim a escala MARKOR. Esta escala é composta por vinte variáveis distribuídas por três grupos (geração da inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta). Para Jaworski & Kohli

(1993) esta escala fornece em que grau de situa a unidade estratégica de negócios isto é, se a atividade interdepartamental está coordenada com as necessidades de negócio, se a informação é partilhada de forma vertical e horizontal pelos meios de informação e ainda se são implementadas as decisões que são acordadas com base na inteligência gerada. No final deste estudo os autores chegaram também à conclusão de que a orientação para o mercado é um fator determinante no seu desempenho, independentemente da turbulência de mercado, da competitividade ou do atraso/avanço tecnológico. Desta forma, os gestores devem sempre procurar, melhorar a sua orientação para o mercado e depositar nessa procura os seus melhores esforços, para que tenham um melhor desempenho de negócio.

### 3.3 Orientação para o Mercado por Deshpandé, Farley e Webster

A investigação destes autores apresenta dois momentos distintos. Uma primeira fase em 1993 em conjunto com Frederick Webster e mais tarde em 1998. Fica importante realçar que ambas as teorias estão na mesma linha de pensamento que os autores anteriormente mencionados.

Em 1993 Deshpandé, Farley e Webster promovem um conceito de que a orientação para o mercado é um conjunto de crenças criadas no âmbito da organização em que colocam a inovação e os interesses do cliente, bem como os restantes *players* em primeiro lugar, tendo sempre em vista os lucros a médio/longo prazo.

De forma a ensaiar as suas evidências os autores entrevistaram executivos de empresas japonesas bem como os seus clientes, com o propósito de testar a relação de causalidade entre a cultura, orientação para o mercado e inovação com a performance da empresa na sua globalidade. Resultante desta pesquisa fica comprovado que existe uma relação entre a inovação e a performance da empresa, o que levou a concluir que empresas com liderança tecnológica e inovadora atestam os melhores resultados (Deshpande et al., 1993). Com este mote em perspetiva, Deshpandé, Farley e Webster (1993) asseguram ainda que uma cultura organizacional que procure atingir objetivos externos e criatividade, em conjunto com um acordo assumido pela gerência de topo, levará a que a organização atinga uma maior orientação para o consumidor. Os mesmos autores, desenvolveram ainda uma escala MORTN para medir futuras pesquisas de orientação para o mercado, que era composta por dez itens, em que os principais constructos eram o impacto da cultura, da orientação para o cliente e a inovação.

Deshpandé & Farley (1998) acabam por desmitificar a sua anterior visão e recomendam uma visão mais pragmática, afirmando que a orientação para o mercado deve ser um conjunto de atividades, comportamentos e processos inter-relacionados, tendo em vista a concretização das necessidades dos clientes, estando para tal, em constante análise. Os mesmos autores afirmam ainda que a orientação para o mercado não é uma cultura organizacional, mas sim um conjunto de atividades e que o principal foco das suas atividades devem ser os seus clientes atuais e potenciais ao invés dos seus não compradores.

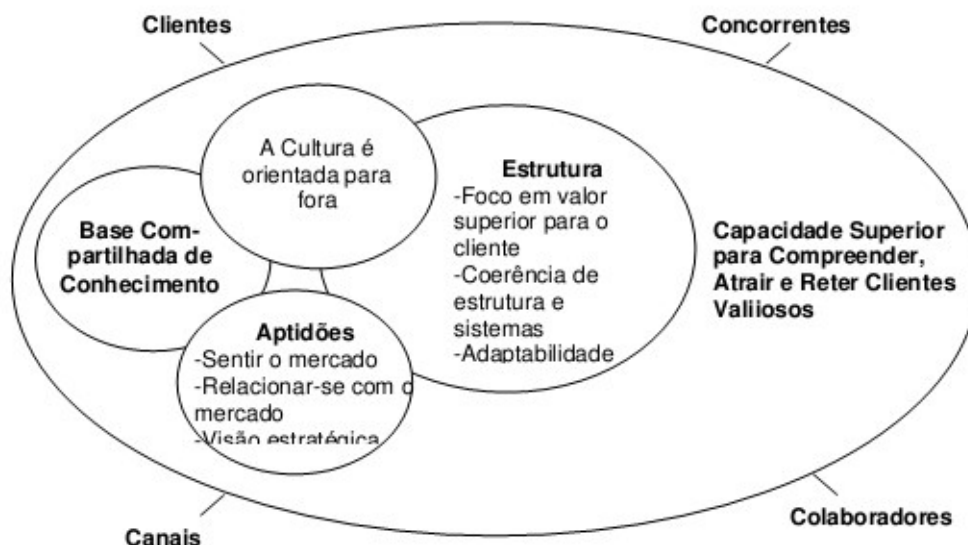
### 3.4 Orientação para o Mercado por George Day

George Day (1994) pretende dar o seu parecer relativamente à orientação para o mercado, através do qual demonstra uma visão mais amplificada sobre quais os atributos ideais das organizações orientadas nesse sentido.

Desta forma o autor apresenta uma visão similar à de Narver & Slater (1990) no entanto adiciona mais variáveis. Segundo Day (1994) a orientação para o mercado consiste na habilidade distinta de entender e satisfazer as necessidades dos clientes, o que acabará por se refletir nos resultados positivos da organização. Assim sendo, como mostra a figura, no seu modelo de orientação para o mercado o autor apresenta três elementos base: Cultura orientada para fora (1), Aptidões para sentir o mercado (2) e a Estrutura (3).

1. Cultura orientada para fora: é referente aos valores, comportamentos e crenças. Tem sempre em vista a procura pelo valor superior para o cliente, bem como uma constante procura por novas fontes de vantagem competitiva.
2. Aptidões para sentir o mercado: as empresas devem estar aptas para instituir/identificar as melhores relações com os clientes/parceiros de negócio. É a procura pela clareza relativa à visão estratégica, na medida em que prefere desenvolver uma ação pró-ativa em vez de reativa, relativamente a riscos e oportunidades de negócio.

3. Estrutura: o autor defende uma coerência equitativa entre a cultura, aptidões e estrutura. Quer com isto dizer o autor, que as três dimensões devem procurar uma coordenação interfuncional para o atingimento das metas definidas.



*Figura 1.6: orientação para o mercado por George Day*  
Fonte: Adaptado de DAY (2001, p. 20).

Através da escolha correta de quais as capacidades organizacionais a serem desenvolvidas, as organizações conseguem, reter um conjunto de experiências e habilidades transversais a todos os departamentos da organização, que dificilmente podem ser imitadas pelos concorrentes acabando assim por fornecer um valor superior aos clientes mantendo dessa forma a empresa preparada para as instáveis exigências do mercado (Day, 2001). Desta forma a orientação para o mercado pode ser analisada como uma variável podendo as empresas estar mais ou menos orientadas para o mercado.

Na sua abordagem de 1994 o autor propõe uma categorização de capacidades a serem desenvolvidas, distinguindo-as em três classes: internas (1), externas (2) e ligação entre internas e externas (3). As capacidades internas são referentes aos recursos financeiros, humanos, operacionais e tecnológicos. As capacidades externas referem-se às relações com o mercado (por exemplo, relacionamento com os clientes/fornecedores). As capacidades de ligação entre internas e externas tem o objetivo de agregar as anteriores referidas (como por exemplo, o serviço de apoio ao cliente) (Day, 1994). O autor aproveita para realçar a importância extraordinária destas capacidades uma vez que traz para a empresa uma percepção de mercado, bem como uma superior ligação com o cliente.

No trabalho de Day (2001), o autor refere-se à orientação para o mercado como a capacidade de disciplina relativamente às escolhas estratégicas mais benéficas bem como a capacidade de implementá-las de forma eficiente e completa, permitindo assim que as organizações tenham o melhor conhecimento possível dos seus mercados bem como a capacidade de reconhecer os seus clientes mais importantes, uma vez que são estes que trazem o lucro para a empresa. Desta forma está implícito que é de enorme importância desenvolver relações de colossal confiança e fidelidade.

Na perspetiva do autor a orientação de mercado além de trazer um maior lucro, também aloca uma maior eficiência entre custos e investimentos, um preço mais elevado (uma vez que o produto/serviço é de melhor qualidade), um menor poder da concorrência (clientes satisfeitos não necessitam de procurar novos fornecedores), satisfação dos players, bem como um incremento das receitas. Dessa forma ainda conseguem perceber de forma mais evidente quais as oportunidades de mercado e com isso conseguem atrair e manter clientes essenciais (Day, 2001). O autor refere ainda três aspetos que devem ser levados em consideração:

1. Entrega de valor superior ao cliente: trata-se da procura constante por produtos que representem maior valor para o cliente e que pode ir desde produtos com elevado desempenho qualidade/preço, ou a customização.
2. Manutenção dos clientes: as empresas orientadas para o mercado não devêm só manter a satisfação do cliente, mas sim promover um bom relacionamento, que levará à lealdade.
3. Estimular investimentos no mercado: organizações orientadas para o mercado devêm ter a plena consciência que os investimentos não têm, muita das vezes, retorno imediato e como tal devêm estar cientes da importância do conhecimento intrínseco, do mercado em que se inserem.

### 3.5 Orientação para o Mercado por Lambin e Caceres

Lambin e Caceres (2006) abordam a orientação para o mercado através de uma abordagem sistémica, uma vez que compreendem o ambiente empresarial como um conjunto de relações, cujas atividades estão interligadas. Nessa perspetiva o modelo por eles proposto observa e estuda as perturbações do ambiente social e económico como uma “incerteza” que afeta diretamente a orientação para o mercado, aproveitando e relacionando-a dessa forma com a performance empresarial.

Na perspetiva dos autores a orientação para o mercado deverá alcançar toda a cadeia produtiva (*filière*) onde está assente a orientação tecnológica (*technology push* ou *demand pull*). A orientação tecnológica trata-se, portanto, de uma estratégia que se apoia na tecnologia (*marketing* estratégico pró-ativo), ao invés da observação de necessidades não saciadas, por parte do consumidor (*marketing* estratégico de resposta). Torna-te perentório assinalar que a orientação tecnológica não é um substituto da orientação de mercado, mas sim um complemento (Lambin e Caceres, 2006). Desta forma são assim estabelecidos quatro constituintes diferenciadores que distinguem a orientação para o mercado e o conceito de *marketing* tradicional, sendo eles: Orientação, Modelo de inovação, Gestão de *marketing* e Responsabilidade.

	<b>Orientação para Mercado</b>
<b>Orientação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientado para os atores do mercado: clientes, concorrentes, distribuidores e outros</li> </ul>
<b>Modelo de inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Technology-push</i> e <i>demand pull</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing pró-ativo</li> <li>▪ Orientação tecnológica</li> </ul> </li> </ul>
<b>Gestão de marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paradigma cultura-análise-ação</li> </ul>
<b>Responsabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura transversal que afeta todas as funções da empresa e todos os níveis hierárquicos</li> </ul>

*Figura 1.7: Constituintes do modelo de orientação para o mercado por Lambin e Caceres*

Lambin e Caceres afirmam que a orientação para o mercado apresenta uma estrutura tridimensional que acaba por ter uma enorme responsabilidade nas medidas que afetam diretamente os principais elementos que operam no mercado. Tendo em consideração este fator, as três dimensões são: Cultura (associada à filosofia de gestão), Análise (instrumento de reflexão estratégica) e Ação (braço comercial).



Quando uma empresa usa este modelo de orientação para o mercado a dimensão Cultura é assumida pela direção-geral que tem o propósito de “contagiar” toda a empresa. Relativamente à dimensão Análise, a mesma é analisada pelas unidades estratégicas sendo que a dimensão Ação está diretamente associada ao departamento de *marketing*. Nesta perspetiva, percebemos que as duas primeiras dimensões (cultura e análise) são atividades transversais que tem consequências para toda a organização. A seguinte figura tem o propósito de explanar a visão dos autores:

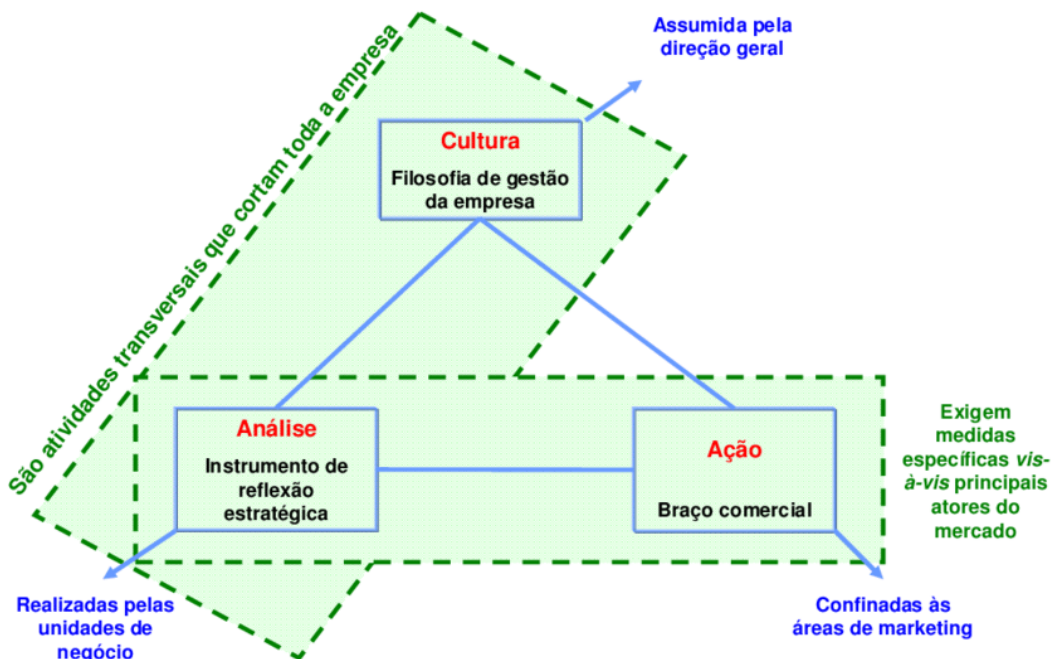


Figura 1.8: Orientação para o mercado por Lambin e Caceres

Lambin e Caceres (2006) sugerem ainda que sejam consideradas duas variáveis relativamente ao desempenho comercial e financeiro, sendo elas:

- Turbulências do ambiente económico e social: as turbulências externas à organização assumem um efeito regulador, uma vez que elas podem aumentar ou diminuir a intensidade da ligação entre orientação para o mercado e performance económica da organização.
- Coordenação interfuncional: a veemência desta coordenação tem um impacto direto sobre o nível global de orientação para o mercado e cumpre o papel de mediador relativamente às suas orientações

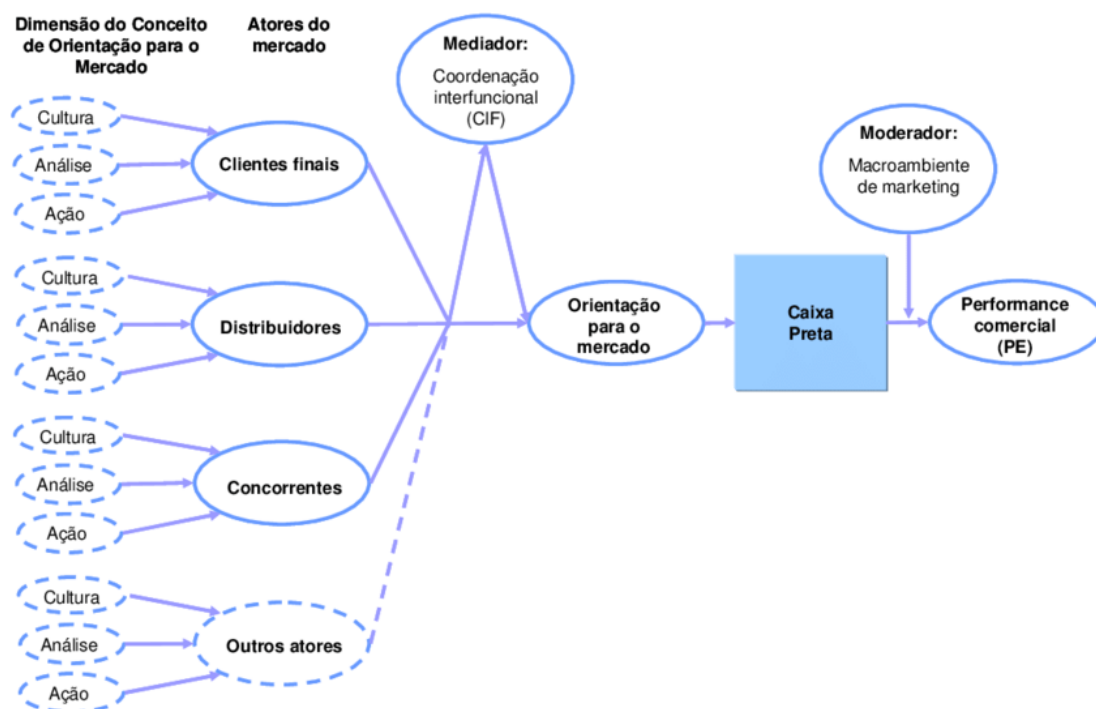


Figura 1.9: Modelo da relação entre Orientação para o mercado e Performance

### Principais conclusões a retirar até ao momento:

Na revisão de literatura realizada até agora sobre a orientação para o mercado, é possível destacar alguns pontos sincrónicos entre os demais autores. Em conjunto defendem uma teoria de orientação para o mercado que promove uma orientação homogénea para todas as áreas da empresa e ainda uma focalização constante no ambiente externo. Desta forma são estabelecidos “alicerces” comuns entre os autores, sendo eles:

- Orientação para o mercado é uma prossecução de comportamentos baseados em informações e ainda numa cultura empresarial direcionada para a concorrência, para o cliente, bem como para uma coordenação interfuncional;
- A criação e entrega de um valor superior para o cliente são de elevada prioridade em empresas orientadas para o mercado uma vez que conferem uma vantagem competitiva à organização;
- A orientação para o mercado providencia regras na recolha, partilha e resposta às informações recolhidas do mercado;
- Uma correta orientação para o mercado requer sistemas organizacionais que avaliem as reais necessidades dos clientes para uma correta partilha de conhecimento do mercado;
- As estruturas organizacionais devem estar adaptadas às necessidades exigidas;

- A orientação para o mercado demanda uma obrigação da administração de topo;
- Deve existir uma constante preocupação com performance comercial e financeira da empresa;

Percebe-se desta forma que a Orientação para o Mercado envolve conhecimentos de *marketing* e exige às empresas sacrifícios, que muitas vezes são penosos de suportar. Com este ponto em mente, reconhece-se que a orientação deve ser o mais correta e transversal possível, para que as falhas sejam minimizadas e as vantagens potencializadas.

## Capítulo 2: Considerações Metodológicas

O presente capítulo inicia-se com a descrição do tipo de metodologia que irá ser adotada, bem como os determinantes que vão ser analisados relativamente à orientação para o mercado das pequenas e médias empresas do tecido empresarial do Cávado e Ave. De seguida prossegue-se com a caracterização da amostra, começando por uma análise ao país, sendo depois repartida por setores de atividade e sub-região referentes à região norte de Portugal. Por último será feita a análise dos dados recolhidos da investigação onde será avaliada: orientação para o consumidor; orientação para a concorrência; coordenação interfuncional.

### 2.1 Metodologia e Recolha de dados

As abordagens qualitativa e quantitativa, são as duas abordagens metodológicas mais utilizadas na realização de uma investigação científica, na perspetiva de vários autores.

Para Yilmaz (2013), a metodologia qualitativa pode ser definida como uma abordagem arrojada e explicativa para o estudo de fenómenos que opta pela observação dos participantes, entrevistas aprofundadas, análise de documentos e “*focus group*” com o objetivo primordial de tirar conclusões contundentes à cerca do fenómeno estudado.

Por sua vez a metodologia quantitativa, pode ser definida como um tipo de pesquisa que procura testar uma teoria através de diversas variáveis que são quantificáveis através de números e analisadas através de métodos estatísticos, com o objetivo de confirmar ou refutar as conclusões do fenómeno de interesse (Yilmaz, 2013). De um ponto de vista menos específico, tem por objetivo principal explicar determinados fenómenos através de dados numéricos que são analisados através de diversos métodos estatísticos e matemáticos (Yilmaz, 2013).

A investigação apresenta desta forma uma metodologia quantitativa tendo em conta a sua natureza e objetivos para a investigação. Para Günther (2006), a natureza quantitativa da pesquisa, tem como principais características a possibilidade de o investigador ser imparcial e objetivo na análise do objetivo de estudo, deixando as suas crenças e valores pessoais de lado, que acabam por não se tornarem em *influências* tendo em conta o âmbito dos estudos científicos. Perante isto, de forma a explicar os fenómenos, os dados são avaliados utilizando linguagem matemática, através do recurso a análises estatísticas e teorias de probabilidade.

Relativamente à *análise* setorial seria preponderante analisar os principais setores de atividade: Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca, Indústrias extrativas, Indústrias transformadoras, Eletricidade, gás e água, Construção, Comércio por grosso e a retalho (...), Transporte e armazenagem, Alojamento, restauração e similares, Atividades financeiras e de seguros, Atividades imobiliárias, Educação, Atividades de saúde humana e apoio social e outros setores. Uma vez que todos estes setores se tornariam complicados de analisar individualmente, foi realizada uma compilação onde se irá analisar apenas as seguintes atividades económicas: Agricultura e pesca, Construção, Comércio, Eletricidade e Água, Indústrias e ainda outros setores. Em relação à investigação regional, seriam abordados oito NUTS III: Alto Minho, Alto Tâmega, Área Metropolitana do Porto, Ave, Cávado, Douro, Tâmega e Sousa e Terras de Trás-os-Montes. Tendo em vista o âmbito do trabalho, serão apenas analisados em detalhe as Regiões do Ave e do Cávado.

Os dados recolhidos e apresentados foram recolhidos de forma online, através de um questionário e distribuídos através de *e-mail* e contacto pessoal e telefónico. Foi distribuído de forma aleatória por diversas PME's, mas uma vez que era um questionário dirigido a gestores de topo o número de respostas foi abaixo do esperado, ainda assim suficiente para realizar a análise. O questionário foi elaborado através da ferramenta *Google Forms*, que permite uma recolha de dados segura e económica, e uma vez que atravessamos uma grave crise pandémica, acabou por se tornar a melhor opção.

## 2.2 Atualidade das PME's da Região Norte

As informações abaixo apresentadas decorrem de uma análise realizada às empresas da região norte, com base nos dados recolhidos pela Informação Empresarial Simplificada (IES) sendo os dados tratados pela Central de Balanços do Banco de Portugal. Os dados são de 2017, sendo estes os mais recentes à data da publicação. Além de todas as informações recolhidas pela IES a análise inclui ainda outras informações de diferentes bases de dados geridas pelo Banco de Portugal. Estas informações tem o intuito, principal, dar um contexto general ao âmbito do estudo.

A região Norte de Portugal é decomposta por diversas sub-regiões, sendo elas: Alto Minho, Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto, Alto Tâmega, Tâmega e Sousa, Douro e Terras de Trás-os-Montes.

Em 2017 cerca de 144 mil empresas tinham como sede a região Norte (34% das sociedades não financeiras a laborar em Portugal) em que empregaram cerca de 986 mil pessoas (34% das pessoas ao serviço das empresas) e geraram um volume de negócios na ordem dos 101 mil milhões de euros (29% do volume de negócios total das empresas).

A indústria (35%) e o comércio (38%) foram responsáveis em conjunto, por um total de 73% do volume de negócios total gerado pelas empresas da região Norte no ano de 2017. Este volume de negócios é destacado, uma vez que estas atividades eram transversais a toda a região sendo, estas atividades representativas de apenas 43% das empresas sediadas na região Norte.

Em 2017, na região Norte, a percentagem de microempresas era de 87% e representaram cerca de 19% do volume de negócios, onde empregaram cerca de 28% das pessoas ao serviço da região. Por outro lado, as pequenas e médias empresas, tinham uma representatividade de apenas 13% das empresas sediadas na região, mas ainda assim geraram cerca de 50% do volume de negócios e empregaram cerca de 53% das pessoas ao serviço na região.

As empresas sediadas no Cávado e Ave foram responsáveis por cerca de 23% do volume de negócios realizado na região norte (cerca de 11% e 12% respetivamente). Tinham também a seu cargo 25% das pessoas ao serviço em toda a região norte (12% e 13% respetivamente) e tinham também uma representatividade de 23% no número total de empresas da região (12% na região do Cávado e 11% na Região do Ave).

Das empresas sediadas na região do Cávado o setor da indústria era o que mais contribuía para o volume de negócios com cerca de 37%, seguindo-se o comércio com 33%, a construção com 13%, agricultura e pesca bem como eletricidade e água com 2%, e outros serviços com 15%. Em relação ao número de pessoas ao serviço, a indústria empregava cerca de 38% da população da região, seguida de outros serviços com 26%, o comércio com 18%, a construção com 16%, e o restante repartia-se entre a agricultura e pesca, assim como eletricidade e água.

Desta vez as empresas sediadas na região do Ave, mais uma vez o setor da indústria era o mais impactante relativamente ao volume de negócios com cerca de 55%, seguindo-se o comércio com 28%, a construção com 7%, agricultura e pesca bem como eletricidade e água novamente com 2% e outros serviços com 8%. Relativamente ao número de trabalhadores, o setor da indústria assumia novamente um papel preponderante, empregando cerca 59% das pessoas, seguindo-se os outros serviços e o comércio com a mesma percentagem de 15%, a

construção com 8%, e o restante novamente repartido entre a agricultura e pesca, bem como eletricidade e água.

Comparando a estrutura empresarial da região Norte com o número total de empresas destacava-se o maior impacto das pequenas e médias empresas, em contraste com o menor impacto das grandes empresas. Desta forma e considerando a repartição do volume de negócios por classes de dimensão em cada uma das sub-regiões é notável o impacto das pequenas e médias empresas, sendo que na região do Ave esse impacto é de 58% e na região do Cávado é de 56%, deixando as grandes empresas com apenas 23%.

As regiões do Cávado e Ave apresentam um grau de especialização intermédio.

Relativamente à média do volume de negócios e número médio de pessoas ao serviço das empresas, a região norte gerou em média cerca de 702 mil euros (correspondente a 85% do volume de negócios nacional) e empregava em média 7 pessoas (valor semelhante à média nacional). As regiões do Cávado e do Ave relativamente ao número de pessoas ao serviço, situavam-se acima da média nacional, sendo que a região da Ave empregava em média mais 20% das pessoas. Em relação ao volume médio de negócios as regiões do Cávado e do Ave situavam-se entre os 600 mil e os 800 mil euros. As empresas da região norte geraram em 2017 cerca de 102 mil euros por cada pessoa ao serviço, contrastando pela negativa com os 122 mil euros da média nacional.

As sub-regiões do Cávado e do Ave em 2017, apresentaram um dos maiores aumentos no número de empresas em atividade, cerca de 2,8% no Cávado e 2,5% no Ave. Estas evoluções aconteceram uma vez que o número de insolvências/falências foi menor e em particular na região do Cávado, houve um aumento no número de crescimento de novas empresas. Todos os setores, à exceção do comércio apresentaram contributos positivos embora que residuais para a evolução no número de empresas em atividade na região norte. A indústria contribui muito positivamente na região do Ave, sendo que, por sua vez na região do Cávado a construção foi o setor de maior impacto.

O volume de negócios da região norte aumentou cerca de 9% em 2017, mantendo a crescente trajetória que vem sendo evidenciada. Este é considerado o maior aumento desde 2013. É também importante referir que o número de empresas também cresceu de forma significativa, contribuindo também de forma positiva para o aumento do volume de negócios. Esta evolução foi positiva em todas as sub-regiões, sendo evidenciado na sub-região do Cávado com 14%. Todos os setores de atividade económica da região registaram

evoluções positivas, sendo a construção, os outros serviços e a agricultura e pescas que apresentam as taxas de crescimento mais elevadas (acima de 10%). Apesar deste crescimento, o comércio e a indústria foram os setores de atividade que mais contribuíram para o crescimento do volume de negócios.

As empresas da região norte voltaram a gerar um EBITDA (resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) positivo, neste caso de 9%. Segundo os dados, em 2017 registou-se o quinto ano consecutivo de subida, ainda que menos acentuado que em 2016, sendo inferior a metade do crescimento de 2013 (19%). Entre 2013 e 2017 o EBITDA da região norte cresceu 53%, sendo que na região do Cávado em específico esse crescimento foi de 83%. Relativamente à taxa de crescimento do EBITDA da região norte em 2017, 44% das empresas tiveram uma taxa de crescimento do EBITDA positivo, 29% tiveram um EBITDA negativo. Tendo em conta o âmbito do nosso estudo, as empresas da região do Cávado tiveram um EBITDA positivo de 46%, sendo que apenas 28% das empresas tiveram um resultado negativo. Na região do Ave os resultados foram muito similares sendo que a taxa de crescimento do EBITDA positivo é de 44% e a percentagem de empresas com EBITDA negativo é mesmo que na região do Cávado, 28%.

### 2.3 Objetivos e Hipóteses da Investigação

Relativamente ao objetivo principal deste estudo – Avaliar o nível de orientação para o mercado das Pequenas e Médias empresas da Região do Cávado e Ave – procuramos, efetivamente, verificar e testar as relações propostas, baseadas na revisão de literatura previamente efetuada mensurar em que grau de orientação as empresas se encontram, relativamente às estratégias utilizadas na orientação para o consumidor, na orientação para a concorrência e ainda a sua coordenação interfuncional. De forma generalizada propõe-se responder às seguintes questões:

#### Hipóteses relativas às dimensões:

H1 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante a área geográfica em que encontra inserida a organização?

H2 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante a área de atividade em que está inserida a organização?



H3 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante o ano de início de atividade?

H4 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante o número atual de trabalhadores?

H5 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante o volume de negócios?

## 2.4 A População e a Amostra

Este questionário é direcionado à gestão de topo de empresas situadas no tecido empresarial do Cávado e do Ave, uma vez que de outro modo se tornaria complicado recolher dados com o detalhe e a complexidade que algumas das questões colocadas merecem. Caso o questionário não fosse respondido pelos quadros elevados das organizações seria difícil responder acertadamente a algumas das questões. A técnica de amostragem aplicada é não-probabilística e por conveniência. Este tipo de amostragem é utilizado quando não se tem acesso a uma lista integral dos indivíduos que formam a população, daí não também não se saber a probabilidade de cada indivíduo ser selecionado para a amostra. Desta forma é menos intransigente, sendo assim carecido de qualquer rigor estatístico uma vez que os inquiridos não foram alvos de nenhuma seleção através de um critério estatístico (Provdanov & Freitas, 2013). Os mesmos autores afirmam ainda que, perante estas condições, não é possível generalizar os resultados para a representatividade da população. Numa outra perspetiva, Dawson (2002) afirma que num estudo quantitativo é possível generalizar os resultados para toda a população, se a amostra for cuidadosamente escolhida, usando os procedimentos corretos.

## 2.5 Questionário

O inquérito por questionário é uma técnica de recolha que foi padronizada rigorosamente, de forma a garantir a possibilidade de comparar as respostas de todos os indivíduos. Segundo Oliveira & Ferreira (2014) o objetivo do questionário é “obter de maneira sistemática e ordenada informação sobre uma determinada população a investigar, ou seja, aquilo que fazem, pensam, opinam, sentem, aprovam ou desaprovam, os motivos dos seus atos.”

### 2.5.1 Elaboração do Questionário

O questionário foi elaborado de acordo com a revisão de literatura, como pode ser verificado nos anexos deste documento.

Com este propósito, foi construído um questionário com questões que pretendem dar resposta aos objetivos do estudo, sendo para isso utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos, na qual a primeira opção corresponde a “Discordo Totalmente” e a opção sete “Concordo Totalmente”. A utilização desta escala é sugestão de outros autores que procuraram estudar o mesmo fenómeno, mas principalmente dos pioneiros Narver & Slater (1990).

Foi realizado, de forma prévia, um questionário experimental a 10 pessoas com o intuito de verificar possíveis erros, bem como erros de construção frásica, salvaguardando assim situações em que poderia existir dupla interpretação. Serviu também, o propósito de calcular quanto tempo em média demorava a responder, para ser assim possível revelá-lo aos inquiridos.

O questionário foi construído por Narver & Slater (1990) e apenas diz respeito à orientação de mercado:

1. Os nossos vendedores partilham regularmente informações dentro da nossa empresa sobre as estratégias dos concorrentes.
2. Os nossos objetivos do negócio são guiados, em primeiro lugar, pela satisfação do cliente.
3. Respondemos atempadamente às ameaças do mercado.
4. Monitorizamos frequentemente a nossa orientação e comprometimento para melhor satisfazer os consumidores.
5. Os gestores de topo de cada função visitam regularmente os nossos atuais e potenciais clientes.
6. Comunicamos, de forma frequente, informações sobre as experiências positivas ou negativas dos clientes, com todas os departamentos do negócio.
7. A nossa vantagem competitiva é baseada na interpretação que temos, relativamente às necessidades do cliente
8. Todos os departamentos (ex: *marketing*, vendas, financeiro, etc) estão interligados de forma a atender às necessidades dos nossos objetivos de mercado.

9. As nossas estratégias de negócio são guiadas por aquilo que acreditamos ser a forma mais correta de criar um valor acrescentado para os clientes.
10. A nossa empresa mede, de forma sistemática e frequente, o nível de satisfação do consumidor.
11. A nossa empresa dá uma atenção especial ao serviço pós-venda.
12. A gestão de topo discute frequentemente as forças e as estratégias dos nossos concorrentes.
13. Os nossos gestores entendem a importância e o contributo de todos os colaboradores na criação de valor para o cliente.
14. Geralmente conseguimos identificar os clientes com os quais conseguimos obter uma vantagem competitiva.
15. Partilhamos recursos entre as outras unidades de negócio.

As questões introdutórias (sociodemográficas) têm como objetivo fornecer dados essenciais para a caracterização da amostra, bem como também a identificação de correlações entre as variáveis, se existentes. Estas 15 questões podem ser subdivididas em 3 temas, sendo eles: orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e por último, coordenação interfuncional. De ressaltar que as questões estavam misturadas no seu modelo original tal como os autores definiram.

Depois da revisão feita, foi criado um instrumento para recolha de dados integrado por 5 questões sociodemográficas acerca do perfil da empresa e ainda 15 questões que abordam o construto principal: a orientação para o mercado.

## 2.6 Escala de Medidas

Como referido anteriormente para analisar a orientação de mercado foi utilizada a escala de autores Narver & Slater (1990). De forma a analisar o nível de concordância foi indicado pelos autores a utilização de uma Escala de Likert, que é utilizada na medição de atitudes de uma pesquisa e geralmente emprega numa escala de 1 a 5, sendo que os autores sugeriram para esta pesquisa em particular a utilização da escala 1 a 7, desde discordo totalmente a concordo totalmente. A Escala de Likert é uma boa opção uma vez que mostra especificamente o quanto o indivíduo concorda ou discorda de uma atitude, ou uma ação, ou fica satisfeito ou insatisfeito, com algum serviço ou produto. Para este questionário foram empregues e ajustadas questões já existentes e ensaiadas por outros autores (Saunders et al., 2019).

## 2.7 Variáveis em estudo e modelo conceptual

As variáveis do estudo podem ser segmentadas em duas grandes categorias, sendo que apesar de ser um construto unidimensional podemos desenvolver mais 3 elementos de medida:

1. Variáveis sociodemográficas
2. Orientação para o mercado:
  - Orientação para o consumidor
  - Orientação para o concorrente
  - Coordenação interfuncional

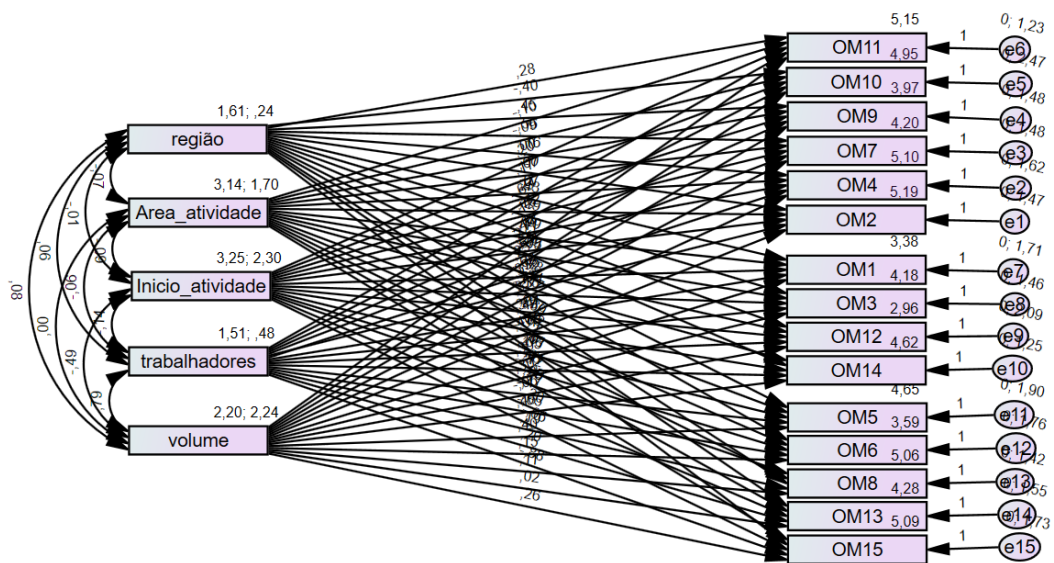


Figura 1.9: Modelo Conceptual -Path Analysis

Fonte: Elaboração Própria

## Capítulo 3: Análise Empírica

### 3.1 Tratamento E Análise de Dados

Este capítulo tem por objetivo demonstrar a análise aos dados obtidos através questionários recolhidos. Como tal, foram usados programas como Microsoft Excel e ainda IMB SPSS *Statistics*. O questionário em questão, aborda informações como a área de atividade, o ano de criação da empresa, entre outros elementos, e foi respondido por um total de 71 empresas, sendo todos os elementos considerados válidos mediante o estudo proposto para análise.

Numa fase embrionária foi feita uma análise univariada dos dados, através de uma análise descritiva exploratória. Também foi elaborada uma análise comparativa da fiabilidade dos fatores com o objetivo de verificar a fiabilidade e consistência interna das variáveis do estudo. Desta forma foi elaborada uma tabela com o cálculo do Alpha de Cronbach das variáveis de cada fator como elemento de comparação.

Depois de adquiridas todas as respostas, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória, com o objetivo de comprovar a validade dos construtos. Como podemos verificar na figura 1.8 abaixo representada, é possível chegar à conclusão, através da matriz rotativa que se mantêm as 15 perguntas do questionário, mas apenas com uma diferente organização.

	Componente		
	ori_consumidor	ori_concorrente	cord_interfuncional
OM10	,846		
OM8	,787		
OM3	,763		
OM6	,653		
OM4	,642	,339	
OM12	,636		-,335
OM15	,536	,477	
OM1	,529		
OM2		,834	
OM7		,713	-,371
OM11		,645	
OM13			-,857
OM14			-,785
OM5			-,652
OM9	,368		-,649

Figura 1.10 – Matriz de rotação Fonte: Elaboração Própria

As questões estão agora aglomeradas em 3 subcategorias do construto principal, a Orientação para o Mercado, sendo então a Orientação para o Consumidor, a Orientação para o Concorrente e por último a Coordenação Interfuncional.

<p><b>Orientação para o Consumidor</b></p> <p>2- Os nossos objetivos do negócio são guiados, em primeiro lugar, pela satisfação do cliente.</p> <p>4- Monitorizamos frequentemente a nossa orientação e comprometimento para melhor satisfazer os consumidores.</p> <p>7- A nossa vantagem competitiva é baseada na interpretação que temos, relativamente às necessidades do cliente.</p> <p>9- As nossas estratégias de negócio são guiadas por aquilo que acreditamos ser a forma mais correta de criar um valor acrescentado para os clientes.</p> <p>10- A nossa empresa mede, de forma sistemática e frequente, o nível de satisfação do consumidor.</p> <p>11- A nossa empresa dá uma atenção especial ao serviço pós-venda.</p>
<p><b>Orientação para o Concorrente</b></p> <p>1- Os nossos vendedores partilham regularmente informações dentro da nossa empresa sobre as estratégias dos concorrentes.</p> <p>3- Respondemos atempadamente às ameaças do mercado.</p> <p>12- A gestão de topo discute frequentemente as forças e as estratégias dos nossos concorrentes.</p> <p>14- Geralmente conseguimos identificar os clientes com os quais conseguimos obter uma vantagem competitiva.</p>
<p><b>Coordenação Interfuncional</b></p> <p>5- Os gestores de topo de cada função visitam regularmente os nossos atuais e potenciais clientes.</p> <p>6- Comunicamos, de forma frequente, informações sobre as experiências positivas ou negativas dos clientes, com todas os departamentos do negócio.</p> <p>8- Todos os departamentos (ex: <i>marketing</i>, vendas, financeiro, etc...) estão interligados de forma a atender às necessidades dos nossos objetivos de mercado.</p> <p>13- Os nossos gestores entendem a importância e o contributo de todos os colaboradores na criação de valor para o cliente.</p> <p>15- Partilhamos recursos entre as outras unidades de negócio.</p>

**Tabela 1.2 – Matriz de rotação**

De forma a garantir que um instrumento de pesquisa é útil, é necessário que se garanta a validade e confiabilidade do mesmo, sendo que para isso é realizado um teste de confiabilidade, onde se calcula o valor do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Este valor é o reflexo da resistência interna dos itens que constituem o construto, e varia entre 0 e 1, sendo que quanto

mais perto de 1 maior é a sua consistência/fiabilidade interna. De acordo com a revisão de literatura sobre este tema, o ( $\alpha$ ) de ser  $>0,7$  de forma a garantir a confiabilidade do instrumento (Marôco, 2018).

<b>Alfa de Cronbach <math>\alpha</math></b>	
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Boa
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Aceitável
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Questionável
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceitável

*Fonte: Elaboração Própria*

**Tabela 1.3 – Grau de Confiabilidade**

Através da análise do SPSS, podemos concluir que tanto o modelo, como as dimensões, apresentam um grau de solidez e confiabilidade satisfatória de modo a que possa ser considerado objeto do estudo, como podemos verificar na seguinte tabela.

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
OM	15	0,8	Boa
Ori_Consumidor	[2,4,7,9,10,11]	0,8	Boa
Ori_Concorrente	[1,3,12,14]	0,8	Boa
Cord_Interfuncional	[5,6,8,13,15]	0,8	Boa

*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.2 Análise da Confiabilidade e Validade do Instrumento/Modelo de Pesquisa

Todo o instrumento de pesquisa deve possuir qualidades psicométricas, dentro das quais podemos destacar a fidelidade, a sensibilidade e ainda a validade de resultados. No entanto estas qualidades devem ser avaliadas tendo em conta que podem existir especificidades relativas à amostra ou à situação da administração, devendo desta forma ser avaliadas em relação aos resultados obtidos e não em função do instrumento de avaliação. A obrigatoriedade em obedecer a critérios científicos no desenvolvimento de instrumentos de medida é irrefutável, sendo que os mesmos devem conter propriedades de objetividade, padronização, sensibilidade, fidedignidade, bem com validade de resultados (Pocinho, 2014). O principal objetivo da *path analysis* é fornecer estimativas quantitativas das relações causais que existem entre os grupos de variáveis. Essas ligações são interpretadas e vistas como a criação de caminhos (*path*) distintos. Desta forma o diagrama torna explícita as relações de causalidade que são consideradas prováveis entre as variáveis e  $\chi^2$  tenta dar uma ideia ampla sobre o ajuste do modelo. É considerado um bom ajuste quando o valor não excede 5 (Hair et al., 1998).

Por sua vez o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) é estimado como um dos critérios mais informativos sobre os modelos de equações estruturais (MEE) em estruturas em que existe covariâncias. O RMSEA tem em consideração o erro de aproximação na população, sendo a medida de discrepância expressa em graus de liberdade, sendo ainda sensível ao número de parâmetros previstos no modelo. Nesta perspetiva, valores menos que 0,05 indicam um bom ajuste, e valores maiores que 0,08 representam erros razoáveis na aproximação com a população. Maiores que 0,10 significam um ajuste pobre e 0,06 pode ser um indicativo bom entre o modelo hipotético e os dados observados (Bryman & Cramer, 2003).

	Variáveis latentes	Medidas de parcimónia	Medidas de ajustamento absoluto
		$\chi^2$ relativo	RMSEA
1	<b>AT+IA+RE+NT+VN</b>	<b>2,341</b>	<b>,252</b>
2	AT	1,606	,258
3	IA	3,141	,255
4	RE	3,254	,260
5	NT	1,507	,2,60
6	VN	2,197	,2,56
Valores de referência ou Intervalo recomendado		1 – 5 (Hair et al. 1998)	0 – 1 (Steiger, 2007)



Através da análise fatorial confirmatória, utilizando o *software* AMOS, demonstrou-se que os cinco fatores se relacionam, contudo não se ajustam em um só modelo, pelo que devem ser analisados como um conjunto. Nenhum dos fatores, pela sua individualidade, consegue comprovar a orientação para o mercado, mas apenas o seu conjunto ( $\chi^2 = 2,341$ ; RMSEA = 0,252). Uma vez que não existem índices negativos, podemos assumir que os mesmo se adequam às dimensões. Neste caso, o “modelo” apresenta um RMSEA com valores acima do esperado, sendo esse facto justificado pela dimensão de amostra ser baixa. Segundo os autores Herzog e Boomsma (2009), pelo facto de apresentar uma amostra mais baixa o valor do RMSEA tende a rejeitar modelos aceitáveis, pelo que é o que acontece neste “modelo” em específico. Neste caso não podemos então considerar o “modelo”, mas apenas como um *path analysis*.

### 3.3 Validação das Hipóteses

Para responder a uma das questões de investigação e testar as hipóteses foi adotado o teste não paramétrico *U de Mann-Whitney*. É um teste equivalente ao *t-student* para amostras independentes, sendo que se pode utilizar para testar a hipótese nula que afirma que as medias populacionais são as mesmas para  $x$  grupos, não exigindo que as populações tenham a mesma variância (Pocinho, 2014). Para as restantes questões de investigação foi utilizado o teste paramétrico ANOVA *one-way* em que o comportamento de medida é, à partida, influenciado apenas por um fator (a variável independente), em que  $x$  níveis foram aplicadas a  $x$  amostras. Pretendemos testar, desta forma se determinado fator independente, teve ou não um efeito negativo na variável dependente (Marôco, 2018).

H0: Há homocedasticidade das variâncias

H1: Há heterocedasticidade das variâncias

Se as variâncias para os dois grupos foram iguais (Sig > 0,05) não se rejeita a hipótese nula e utiliza-se a saída nas linhas de variâncias iguais assumidas da tabela. Se, por outro lado, as variações forem expressivamente diferentes (Sig < 0,05) rejeita-se a hipótese nula e assume-se a saída da linha de variâncias iguais não assumidas. Neste caso, a avaliação da estatística *t* nesta linha é baseada em graus de liberdade ajustados, que levem em consideração, variâncias diferentes.

### **1 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante a área geográfica em que encontra inserida a organização?**

Analisando os valores do teste não paramétrico de U de Mann-Whitney, verificamos que o Sig dos três componentes da orientação para o mercado (consumidor/concorrentes/interfuncional) são todos  $> 0,05$  pelo que desta forma não se rejeita a hipótese nula, assumindo assim que há evidências estatísticas que provam com 95% de confiança que existe uma homogeneidade das variâncias. Desta forma podemos assumir que qualquer que seja a área geográfica (Cávado ou Ave) o tipo de orientação para o mercado não vai ser alterado, embora que exista uma certa tendência para a significância na variável orientação de mercado para os concorrentes ( $p = 0,138$ ).

### **2 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante a área de atividade em que está inserida a organização?**

Analisando o teste de Levene (anexo – área atividade) verificou-se que o *p-value* dos três componentes da orientação para o mercado eram novamente  $> 0,05$ , estando assim assumido que há estatística suficiente para se afirmar com 95% de confiança que existe homogeneidade das variâncias. Nenhuma das componentes do tipo de orientação mercado regista um *p-value* inferior a 0,05, mas existe uma significância quase marginal relativamente à coordenação interfuncional ( $p = 0,98$ ), chegando assim à conclusão que a área de atividade não interfere no tipo de orientação para o mercado adotado pela empresa.

### **3 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante o ano de início de atividade?**

Seguindo novamente o caminho da hipótese anterior, após a verificação do teste de Levene ao qual não rejeitamos novamente a hipótese a hipótese nula uma vez que o valor de *p-value*  $> 0,05$ . Desta forma, a hipótese nula foi aceite com 95% de certeza que os valores não são estatisticamente significativos, assumindo assim que o início do ano de atividade não tem influencia no tipo de orientação para o mercado adotado pelas empresas. Mesmo verificando este pressuposto, e embora não reflita um resultado estatisticamente significativo, a orientação para o mercado direcionada, para os concorrentes apresenta uma tendência para a significância com um  $p = 0,154$ .

#### **4 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante o número atual de trabalhadores?**

Novamente, seguindo a linha de pensamento da questão anterior, seguimos com a verificação do teste de Levene onde novamente não obtivemos nenhum valor em que o *p-value* fosse  $< 0,05$  pelo que aceitamos  $H_0$ . Aceitando  $H_0$ , assumimos que existe homocedasticidade das variâncias. De seguida, após a realização do teste ANOVA *one-way* não rejeitamos a hipótese nula, pelo que podemos afirmar com 95% de confiança que não existe uma relação estatisticamente significativa entre o número de trabalhadores e o tipo de orientação para o mercado assumido pela organização. Mesmo após a realização destes resultados, foi possível através de uma análise de correlação verificar que existe uma correlação forte entre o número de trabalhadores e o volume de negócios ( $r = 0,763$  *p-value* = .000).

#### **5 – Será que o tipo de orientação para o mercado difere mediante o volume de negócios?**

Por último, seguimos o método anterior para avaliar em que medida é que o volume de negócios interfere com o tipo de orientação para o mercado adotado pela empresa. Novamente após a realização do teste de Levene concluímos a homogeneidade das variâncias embora que por um valor residual, uma vez que um dos *p-value* ( $0,12 > 0,05$ ), nomeadamente a coordenação interfuncional. Após a realização do teste ANOVA *one-way* aceitamos a hipótese nula concluindo que não existe uma relação direta entre o volume de negócios e o tipo de orientação para o mercado, adotada pela empresa embora existe uma tendência para a coordenação interfuncional, sendo que o valor ficou a tender para a significância estatística ( $p = .199$ ).

## Capítulo 4: Conclusões

### 4.1 Análise de Resultados do Questionário

Ao longo deste capítulo serão apresentados os resultados obtidos no questionário realizado. No total obtivemos um conjunto de 71 empresas que participaram no questionário, sendo que todas elas, obtiveram as suas respostas validadas.

No início do questionário foram colocadas questões de carácter sociodemográfico de modo a determinar o perfil da empresa inquirida a fim de perceber a sua relevância para o estudo, uma vez que apenas empresas da região do Cávado e do Ave eram elegíveis.

O gráfico 3.1 abaixo representado apresenta a distribuição das empresas inquiridas pela região do Cávado e do Ave. Sendo que 60,56% das empresas situam-se na região do Ave e as restantes 39,44% das empresas da região do Cávado. Vila Nova de Famalicão é o concelho mais representado, seguido do concelho de Braga e o concelho de Guimarães.

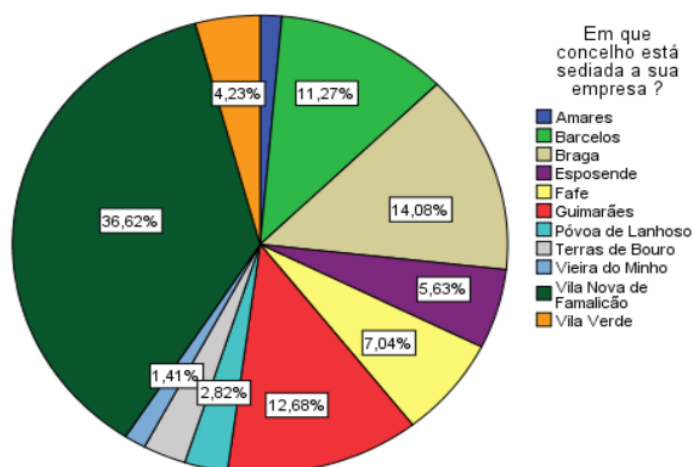
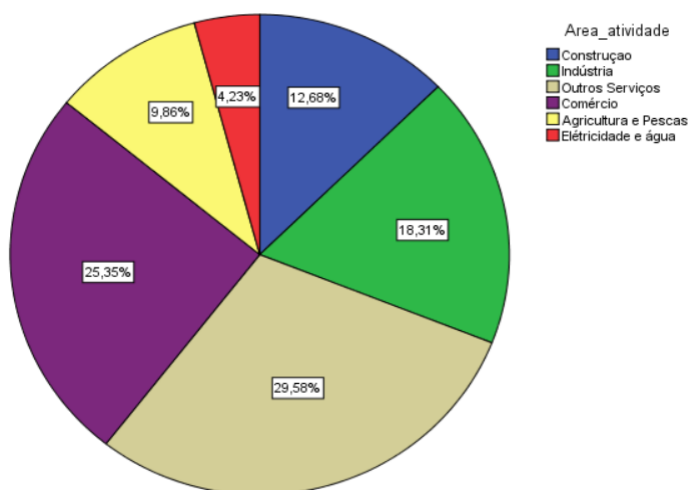


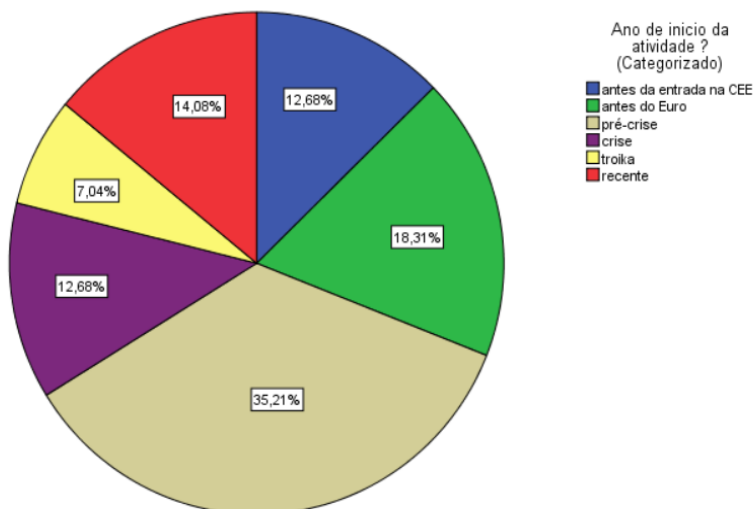
Gráfico 3.1 – Sede da Empresa

O gráfico 3.2 revela os setores que apresentaram maior representatividade nos questionários realizados, sendo Outros Serviços o setor mais retratado com 29,58%, seguido do Comércio com 25,35% e a Indústria com 18,31%.



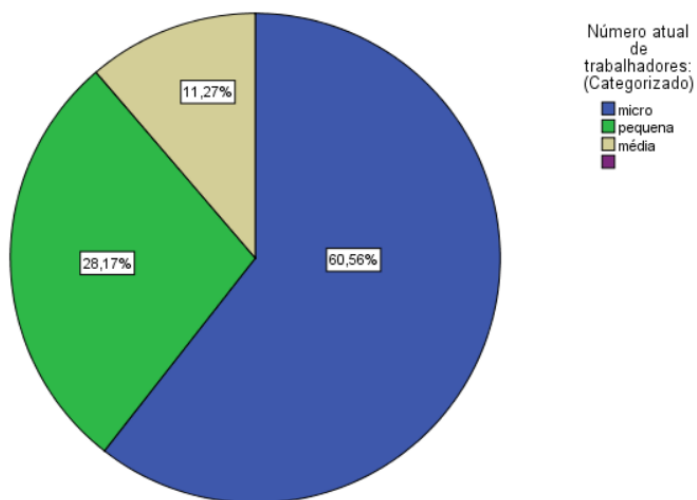
**Gráfico 3.2 – Área de Atividade**

No que alude ao início do ano de atividade, é de salientar que a maior parte dos inquiridos (35,21%) procederam à criação da empresa entre ano de 2000 e 2008 representado graficamente como “pré-crise”. Seguindo esta linha de pensamento, com 18,31% foram criadas empresas entre o ano de 1986 e 2000, sendo estas representada graficamente por “antes do euro”. No último lugar da tabela, com 14,08 % está a criação das empresas que tiveram lugar desde o ano de 2015 até 2021, sendo estas representadas graficamente por “recentes”.



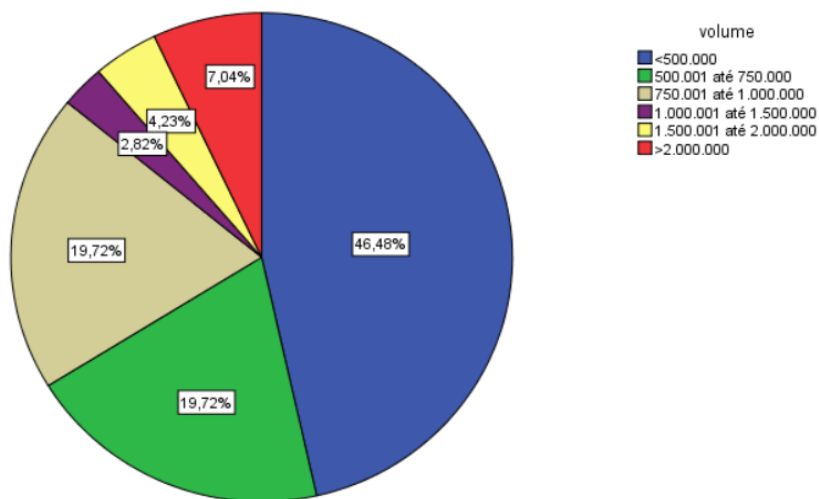
**Gráfico 3.3 – Início da Atividade**

Respetivamente à dimensão das empresas inquiridas, 60,56% são representadas por microempresas (número de colaboradores inferior a 10), 28,17% são representadas por pequenas empresas (número de colaboradores inferior a 50) sendo os restantes 11,27% representados por empresas de dimensão média (número de colaboradores inferior a 250). Nenhum dos inquiridos se situou no patamar das grandes empresas e mesmo que isso acontecesse, não seria elegível para o estudo em causa.



**Gráfico 3.4 – Número de trabalhadores**

Por último na determinação do perfil das empresas inquiridas foi questionado qual o volume de negócios anual. Esta questão foi apresentada como de carácter facultativo, mesmo sendo o questionário anónimo. No entanto, todos os inquiridos optaram por responder à questão. Dos inquiridos 46,48% dos inquiridos afirmam obter um volume de negócios inferior a 500 000 euros. 19,72% afirma ter um volume de negócios entre 500 000 e 750 000 euros. Apenas 7,04% dos inquiridos afirma ter um volume de negócios acima de 2 000 000 de euros, como é representado no gráfico 7.



**Gráfico 3.5 – Volume de negócios**

## 4.2 Considerações Finais

A gestão de topo nos últimos anos tem tentado procurar perceber mais assertivamente de que forma é que pode melhorar e desenvolver a sua performance empresarial. Não sendo este um tema de fácil compreensão, torna-se perentório escolher/definir qual o tipo de orientação para o mercado mais se adapta às necessidades da empresa. Sendo assim, para uma empresa estar orientada para o mercado, a mesma tem de tentar ter o melhor relacionamento possível com os seus *stakeholders*, sendo sempre o mais importante da cadeia o seu cliente final, aquele com o qual se deve prestar mais atenção. Em relação a este, é sempre muito importante fazer tudo o que for possível para o que o seu grau de comprometimento para com a empresa seja o mais elevado possível, para que desta forma possamos compreender melhor e assertivamente as suas necessidades atuais e potenciais.

Tendo então, como ponto de partida esta perspetiva, durante o presente trabalho foi aplicado o modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater do ano de 1990. Embora seja um modelo com alguns anos, a sua perspicácia relativamente às perguntas abordadas, continua muito boa, daí ter sido o modelo selecionado.

O problema de investigação do estudo, tem como ponto fulcral, perceber qual o nível de orientação para o mercado das micro, pequenas e médias empresas da Região do Cávado e do Ave. Através de um determinado conjunto de construtos foi possível analisar qual o nível de orientação das empresas relativamente às seguintes estratégias utilizadas: 1) orientação para a concorrência; 2) orientação para o cliente; 3) coordenação interfuncional. Para analisar o nível de orientação para o mercado das PME da região do Cávado e do Ave, foram utilizados os modelos correlacionais e de regressão, com o suporte de software estatístico adequado, como é o caso do SPSS e o AMOS.

Em análise à significância da diferença entre grupos, foi utilizado o nível de 0,05.

Os dados foram recolhidos on-line de forma aleatória, mediante as condicionantes às quais tínhamos de respeitar, que eram o facto de as organizações serem apenas, micro, pequenas e médias empresas e ainda o facto de estarem sediadas ou na região do Cávado, ou na região do Ave.

Obteve-se um total de 71 empresas, com respostas válidas, sendo maioritariamente (cerca de 61%) compostas por microempresas e também maioritariamente (cerca de 61%) sediadas na região do Ave. A maioria das empresas (47%) apresenta um volume de negócios inferior a 500 000 euros, sendo também que a maior parte delas (35%) iniciou a sua atividade entre 2000 e 2008, representado assim como o período pré-crise. Por último e não menos

importante faltou salientar que a área de negócios com mais respostas (30%) foi a área dos serviços.

Como primeira abordagem foi realizada uma análise descritiva exploratória onde foram elaborados gráficos, tabelas de frequências, cálculos de médias e medidas de dispersão das questões realizadas, tudo isto extraído diretamente do *Google Forms*.

Procedendo à *análise* da matriz de rotação, constatou-se que as 15 perguntas do modelo em análise se mantiveram, mas em predisposição diferente, apresentando assim desse modo os 3 construtos em estudo.

No passo seguinte foi procedida a análise da fiabilidade dos fatores através do *Alpha de Cronbach*, onde foi verificada um nível Bom de consistência interna das variáveis do estudo, sendo que por último foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, de modo a comprovar a validade dos construtos.

O questionário Nível de Orientação para o Mercado não funcionou como modelo uma vez que apresentou um RMSEA com valores acima do esperado. É de facto confirmado que existe uma relação entre as variáveis sendo assim que no caso em específico não podemos considerar o “modelo”, mas apenas um *path analysis*. É segundo os autores Herzog & Boomsma (2009) que se comprova, pelo facto de apresentar uma amostra mais baixa, que o valor do RMSEA tende a rejeitar modelos aceitáveis, pelo que é o que acontece neste caso.

É, desta maneira, que foram encontradas algumas correlações fortes. Concluímos, no estudo em causa, que o volume de negócios está diretamente relacionado com o número de trabalhadores. É também reconhecido no construto, orientação para o mercado dos concorrentes, que a área geográfica tende a ter uma correlação significativa, mas esse facto deve-se principalmente ao facto de a maioria das respostas ao questionário terem sido respondidas por empresas de uma determinada região, nomeadamente a região do Ave.

A variável sociodemográfica área de atividade também nos indica, mediante o estudo realizado, que orientação para o mercado não exerce qualquer tipo de influência sobre a mesma, indicando assim que qualquer que seja a área de atividade da empresa a sua orientação para o mercado não irá sofrer qualquer tipo de alteração. Este é, à partida, um indicador falacioso e deve-se justamente ao pequeno tamanho da amostra.

Através do estudo, foi ainda possível comprovar uma correlação positiva entre a variável volume de negócios e o construto, coordenação interfuncional, sendo assim perceptível que quanto maior é efetivamente o volume de negócios, maior tendencialmente será a coordenação interfuncional.



Relativamente ao proposto do estudo em concreto, chegou-se à conclusão que não é possível tirar ilações quanto ao nível de orientação para o mercado, apenas são encontrados indicadores que certos fenómenos podem acontecer. Tendo em conta o tamanho da amostra e a simplicidade do questionário fica de certa forma inexequível afirmar se as empresas estão efetivamente orientadas para o mercado na região do Cávado e do Ave e ainda de que forma é que o poderão estar a fazer.

#### 4.3 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Mediante a investigação decorrida, o tipo de amostragem será uma grande limitação, uma vez que impossibilita a definição rigorosa das probabilidades de inclusão de diferentes elementos da população na amostra, inviabilizando assim a generalização dos resultados para toda a população (Malhotra & Birks, 2007). Uma vez que o estudo em causa é realizado através de uma perspetiva quantitativa, será de interesse no futuro, tentar adicionar uma vertente mais qualitativa que faça com que seja possível obter e compreender de forma aprofundada as variáveis em análise e se possível adicionar algumas, para que os resultados finais sejam mais conclusivos e abrangentes possíveis de todas as realidades existentes.

Também de salientar que para a realização deste estudo, era necessário que a pessoa responsável por preencher o questionário tivesse um conhecimento abrangente de toda a empresa, o que normalmente só a gestão de topo tem acesso. É desta forma importante salientar que para “aceder” a estas pessoas é preciso uma série de contactos, bem como também assumir que os dados são apenas para propósitos escolares, serão o mais confidencial possível e serão apenas analisados pelo responsável pelo estudo.

A principal e maior condicionante para a obtenção de material de estudo foi obviamente o facto de estarmos a atravessar uma grave crise pandémica, que limitou e impossibilitou aquele que seria o “estudo ideal”. Esta forma de “estudo ideal” seria realizada através de uma entrevista presencial com o CEO da empresa, em que seriam abordadas mais questões relacionadas com a orientação para o cliente, o mercado e a forma como os departamentos se inter-relacionam. Uma vez que apenas foi realizado um questionário online, não é possível autenticar a veracidade das respostas obtidas, bem como se obteve um nível de amostragem baixo, mas mesmo assim positivo tais eram as condicionantes do estudo em si.

Para trabalho futuro, fica em linha, adaptar o ponto de partida desta dissertação e com as conclusões retiradas, tentar envolver e compreender também a perspetiva das empresas concorrentes, bem como a perspetiva de um maior número de departamentos da empresa e

não apenas a gestão de topo, tentando obter o maior detalhe possível, uma vez que quanto mais questionários forem preenchidos, mais opiniões serão obtidas e maior será a generalidade das respostas daí obtidas. Seria importante também incluir as grandes empresas no estudo, para comparar as diferenças para as empresas ainda em crescimento, tentando adicionar mais variáveis sociodemográficas, como a perceção da percentagem de investimento em *marketing*, o número de horas de planeamento das estratégias operacionais, entre outros elementos. Deixar também em possibilidade um software de interpretação qualitativa, no caso de opção por um método de abordagem qualitativo.

Ao nível académico, as conclusões não foram as ideais uma vez que foram impostas condicionantes que acabaram por limitar bastante a abrangência geográfica do estudo, bem como a quantidade de respostas obtidas não foi suficiente para a obtenção de conclusões precisas. No entanto, não deixa de ser um estudo relevante para profissionais da área do *marketing* e da gestão, de modo a perceber certas tendências da região do Cávado e do Ave, deixando assim em aberto um caminho que permita uma maior consciencialização e definição de estratégias mais adequadas.

## Bibliografia

- Akinyele, S. T. (2010). *Strategic Marketing Management of Oil and Gas Industry : A Review of Literature*. 1(1), 1–9.
- Baines, P., Filll, C., & Page, K. (2013). *Essentials of Marketing*. Oxford University Press 2013.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Quantitative Data Analysis with Minitab*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203360217>
- Chauvel, M. A. (2001). The History of Marketing Thought and “The Great Transformation” of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests. *Balas Conference, 2001*.
- Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods - A user-friendly guide to mastering research*. How To Books Ltd.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Day, G. S. (2001). Learning About Markets. In *Using Market Knowledge* (pp. 9–31).
- Deshpandé, R., & Farley, J. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. In *Journal of Market-focused Management* (Vol. 2, Issue 3, pp. 213–232). <https://doi.org/10.1023/A:1009719615327>
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster Jr, F. (1993). *Corporate Culture, Customer Orientation.pdf*.
- Dionísio, P., Vicente Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2013). *B-Mercator - Blended marketing*. Dom Quixote.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based iMarketing iViodei for iVianaging Relationships. *Journal of Marketing*, 62(April), 1–13.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (1ª ed, 3ªr). Verbo.
- Grönroos, C. (2006). Grönroos - 2006 - Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 1–16.

- Gummesson, E. (2007). Exit services marketing - enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113–141. <https://doi.org/10.1362/147539207x223357>
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000200010>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Herzog, W., & Boomsma, A. (2009). Small-Sample Robust Estimators of Noncentrality-Based and Incremental Model Fit. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/10705510802561279>
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., T.Frambach, R., & Verhallen, T. (2004). Successful New Product Pricing Practices: *Agricultural Economics Research*, 289–305. <https://doi.org/10.1023/B:MARK.0000012473.92160.3d>
- Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H., & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European “engineering countries.” *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300–1310. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.005>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedent and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(1), 53–70.
- Kahtalian, M. (2002). Marketing de serviço. *Colecção Gestão Empresarial*, 7.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). *Market Orientation : The*. 54(April), 1–18.
- Kotler, P. (1993). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (3ª). Editora Atlas S.A.
- Kotler, P. (2006). Marketing Management. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17ª). Pearson Education Limited.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier Editora Ltda.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 - Moving from Tradicional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade* (JOHN WILEY & SONS INC (ed.)). Actual Editora.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing (Marketing management)*. <https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/02/348625623-administracao-de-marketing-kotler-e-keller-14-edicao-pdf.pdf>
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico* (4th ed.). McGraw-Hill de Portugal.
- Lambin, J.-J., & Caceres, R. C. (2006). L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? (French). In *Does it pay for a firm to be market-oriented? (English)* (Vol. 21, Issue 2, pp. 1–29).
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Vicente Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI*.
- Mações, M. A. R. (2019). *Marketing Estratégico*. Conjuntura Atual Editora.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research - An Applied Approach*.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistic (7ª)*. ReportNumber - Análise e Gestão de Informação, LDA.
- Marques, A. (2012). Marketing Relacional Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva. In *Edições Sílabo*.
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 211–219. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. In *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 8, Issue 3, p. 223). [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(91\)90038-z](https://doi.org/10.1016/0737-6782(91)90038-z)

- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica* (1st ed.). Vida Económica - Editorial, SA.
- Palmer, A. (2012). The Marketing of Services. In M. J. Baker (Ed.), *The Marketing Book* (pp. 1–836). <https://doi.org/10.4324/9780080496405>
- Pocinho, M. (2014). *O livro que explica a estatística que precisa em 13 aulas IBM-SPSS e Excel*. *JUNE 2014*, 57. <https://doi.org/10.13140/2.1.3914.7201>
- Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. In *Novo Hamburgo: Feevale*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Santos, T., Lima, M. V. V., Brunetta, D. F., Fabris, C., & Seleme, A. (2009). O desenvolvimento do marketing: Uma Perspéctiva Histórica. *REGE. Revista de Gestão*, 16(1), 89–102. <http://search.proquest.com/docview/1020358880?accountid=34461>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). “Research Methods for Business Students” Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. In *Researchgate.Net* (8th ed., Issue January). Pearson Education Limited. [www.pearson.com/uk](http://www.pearson.com/uk)
- Smith, B. (2002). The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literature review and a research agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 273–290. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740083>
- Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). the Impact of Marketing Innovation on the Competitiveness of Enterprises in the Context of Industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 132–148. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(3), 331–325. <https://qualethics101.files.wordpress.com/2016/yilmaz-2013.pdf>

## Anexos

### Questionário

# Análise da orientação para o mercado das pequenas e médias empresas.

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, realizada na Universidade Lusíada Norte - Campus Vila Nova de Famalicão, com o objetivo de compreender qual o nível de Orientação para o Mercado das pequenas e médias empresas da região do Cávado e Ave.

Os resultados obtidos serão anónimos e apenas utilizados para o trabalho de investigação académica, assegurando-se a sua confidencialidade.

Obrigado pela sua colaboração.

José Pedro Oliveira

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

**\*Obrigatório**

Em que concelho está sediada a sua empresa ? \*

Selecionar ▼

Área de atividade em que a sua empresa está inserida. \*

- Agricultura e pescas
- Indústria
- Eletricidade e água
- Construção
- Comércio
- Outros serviços

Ano de início da atividade ? \*

A sua resposta

Número atual de trabalhadores: \*

A sua resposta

Volume de negócios anual ?

- < 500.000 €
- 500.001 e 750.000 €
- 751.000 e 1.000.000 €
- 1.000.001 e 1.500.000 €
- 1.500.000 e 2.000.000 €
- > 2.000.000 €

Os nossos vendedores partilham regularmente informações dentro da nossa empresa sobre as estratégias dos concorrentes. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente



Os nossos objetivos do negocio são guiados, em primeiro lugar, pela satisfação do cliente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Respondemos atempadamente às ameaças do mercado. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Monitorizamos frequentemente a nossa orientação e comprometimento para melhor satisfazer os consumidores. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Os gestores de topo de cada função visitam regularmente os nossos atuais e potenciais clientes. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Comunicamos, de forma frequente, informações sobre as experiências positivas ou negativas dos clientes, com todas os departamentos do negócio. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A nossa vantagem competitiva é baseada na interpretação que temos, relativamente às necessidades do cliente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Todos os departamentos (ex: marketing, vendas, financeiro, etc...) estão interligados de forma a atender às necessidades dos nossos objetivos de mercado. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

As nossas estratégias de negócio são guiadas por aquilo que acreditamos ser a forma mais correta de criar um valor acrescentado para os clientes. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A nossa empresa mede, de forma sistemática e frequente, o nível de satisfação do consumidor. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A nossa empresa dá uma atenção especial ao serviço pós-venda. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A gestão de topo discute frequentemente as forças e as estratégias dos nossos concorrentes. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Os nossos gestores entendem a importância e o contributo de todos os colaboradores na criação de valor para o cliente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Geralmente conseguimos identificar os clientes com os quais conseguimos obter uma vantagem competitiva. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Partilhamos recursos entre as outras unidades de negócio.  
Responder apenas se existente.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

**Enviar** [Limpar formulário](#)

SPSS

## RMSEA

<b>Model</b>	<b>RMSEA LO 90</b>		<b>HI 90</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Default model</b>	,260	,240	,281	,000
<b>Independence model</b>	,226	,208	,244	,000

RMSEA – área de atividade

## RMSEA

<b>Model</b>	<b>RMSEA LO 90</b>		<b>HI 90</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Default model</b>	,258	,238	,278	,000
<b>Independence model</b>	,221	,203	,239	,000

RMSEA – início de atividade

## RMSEA

<b>Model</b>	<b>RMSEA LO 90</b>		<b>HI 90</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Default model</b>	,255	,235	,276	,000
<b>Independence model</b>	,224	,206	,242	,000

RMSEA – região

## RMSEA

<b>Model</b>	<b>RMSEA LO 90</b>		<b>HI 90</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Default model</b>	,260	,240	,280	,000
<b>Independence model</b>	,223	,205	,241	,000

RMSEA – N° de trabalhadores

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
<b>Default model</b>	,256	,236	,276	,000
<b>Independence model</b>	,223	,205	,241	,000

RMSEA – Volume de negócios

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
<b>Default model</b>	,252	,232	,273	,000
<b>Independence model</b>	,194	,179	,208	,000

RMSEA – total

## Means: (Group numb

	Estimate
<b>região</b>	1,606
<b>Area_atividade</b>	3,141
<b>Inicio_atividade</b>	3,254
<b>trabalhadores</b>	1,507
<b>volume</b>	2,197

X2 - Relativo

## Teste-T

[ConjuntodeDados1] C:\Users\José M. Oliveira\Desktop\spss análise dados.sav

### Estatísticas de grupo

região	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Consumidor	Reg. do Cávado	28	5,1488	1,05735
	Reg. do Ave	43	5,2829	,91108
Concorrentes	Reg. do Cávado	28	4,7589	1,15567
	Reg. do Ave	43	5,1221	,95489
Interfuncional	Reg. do Cávado	28	5,0321	1,11032
	Reg. do Ave	43	5,1756	1,00109

### Teste de amostras independentes

	Teste de Levene para Igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença		
								Inferior	Superior	
Consumidor	Varianças iguais assumidas Varianças iguais não assumidas	2,581	,113	-,569	69	,571	-,13414	,23578	-,60451	,33624
				-,561	51,656	,584	-,13414	,24338	-,62258	,35431
Concorrentes	Varianças iguais assumidas Varianças iguais não assumidas	2,453	,122	-,1441	69	,154	-,36316	,25209	-,86607	,13974
				-,1384	49,991	,173	-,36316	,26250	-,89040	,16408
Interfuncional	Varianças iguais assumidas Varianças iguais não assumidas	,775	,382	-,565	69	,574	-,14344	,25381	-,64978	,36290
				-,553	53,511	,583	-,14344	,25949	-,66390	,37692

## Teste Kruskal-Wallis

Postos

	Area_atividade	N	Posto Médio
Consumidor	Construção	9	30,22
	Indústria	13	44,98
	Outros Serviços	21	40,83
	Comércio	18	29,28
	Agricultura e Pescas	7	31,93
	Elétrica e água	3	30,50
	Total	71	
Concorrentes	Construção	9	31,11
	Indústria	13	42,08
	Outros Serviços	21	38,90
	Comércio	18	29,31
	Agricultura e Pescas	7	36,43
	Elétrica e água	3	43,17
	Total	71	
Interfuncional	Construção	9	29,11
	Indústria	13	45,50
	Outros Serviços	21	40,40
	Comércio	18	27,64
	Agricultura e Pescas	7	31,64
	Elétrica e água	3	45,00
	Total	71	

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

	Consumidor	Concorrentes	Interfuncional
Qui-quadrado	6,725	4,335	8,576
gl	5	5	5
Significância Assint.	,242	,502	,127

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Area\_atividade



## Teste Kruskal-Wallis

### Postos

	Ano de início da atividade ? (Categorizado)	N	Posto Médio
Consumidor	antes da entrada na CEE	9	36,83
	antes do Euro	13	27,23
	pré-crise	25	32,24
	crise	9	41,06
	troika	5	52,80
	recente	10	43,10
	Total	71	
Concorrentes	antes da entrada na CEE	9	38,17
	antes do Euro	13	30,85
	pré-crise	25	32,48
	crise	9	39,00
	troika	5	47,40
	recente	10	41,15
	Total	71	
Interfuncional	antes da entrada na CEE	9	36,33
	antes do Euro	13	33,88
	pré-crise	25	29,96
	crise	9	42,89
	troika	5	53,30
	recente	10	38,70
	Total	71	

### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

	Consumidor	Concorrentes	Interfuncional
Qui-quadrado	8,255	4,001	6,988
gl	5	5	5
Significância Assint.	,143	,549	,222

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Ano de início da atividade ? (Categorizado)

## Teste Kruskal-Wallis

Postos

	Número atual de trabalhadores: (Categorizado)	N	Posto Médio
Consumidor	micro	43	36,36
	pequena	20	35,45
	média	8	35,44
	Total	71	
Concorrentes	micro	43	34,49
	pequena	20	38,70
	média	8	37,38
	Total	71	
Interfuncional	micro	43	33,38
	pequena	20	40,38
	média	8	39,13
	Total	71	

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

	Consumidor	Concorrentes	Interfuncional
Qui-quadrado	,033	,612	1,779
gl	2	2	2
Significância Assint.	,983	,736	,411

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Número atual de trabalhadores: (Categorizado)

**Postos**

	volume	N	Posto Médio
Consumidor	<500.000	33	33,79
	500.001 até 750.000	14	37,39
	750.001 até 1.000.000	14	32,93
	1.000.001 até 1.500.000	2	61,50
	1.500.001 até 2.000.000	3	35,00
	>2.000.000	5	45,70
	Total	71	
Concorrentes	<500.000	33	31,62
	500.001 até 750.000	14	40,14
	750.001 até 1.000.000	14	37,18
	1.000.001 até 1.500.000	2	50,00
	1.500.001 até 2.000.000	3	34,83
	>2.000.000	5	45,10
	Total	71	
Interfuncional	<500.000	33	31,39
	500.001 até 750.000	14	38,82
	750.001 até 1.000.000	14	38,93
	1.000.001 até 1.500.000	2	67,00
	1.500.001 até 2.000.000	3	40,67
	>2.000.000	5	40,70
	Total	71	

**Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>**

	Consumidor	Concorrentes	Interfuncional
Qui-quadrado	4,934	4,023	6,879
gl	5	5	5
Significância Assint.	,424	,546	,230

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: volume