



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***A Orientação para o Mercado como forma de obter  
Vantagens Competitivas nas organizações***

**Célia Margarida de Sousa Vala**

Leiria, abril de 2013



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***A Orientação para o Mercado como forma de obter  
Vantagens Competitivas nas organizações***

**Célia Margarida de Sousa Vala**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e co-orientação do Doutor Jorge Manuel Cordeiro Santos.

Leiria, abril de 2013

***À Minha Família***



## ***Agradecimentos***

---

Para a realização desta dissertação foi fundamental o apoio e compreensão de várias pessoas, às quais deixo aqui o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço aos meus orientadores Prof. Doutor Jaime Guerra e Prof. Doutor Jorge Santos, por toda a disponibilidade, apoio, paciência e ensinamentos ao longo de todo o percurso e, em especial pelo alento que me transmitiram e que foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

A todos os que colaboraram no preenchimento do questionário.

À minha família pela compreensão das minhas ausências. Em especial aos meus pais, a quem devo muito do que sou hoje, pelo apoio incondicional na concretização de mais um desafio.

A todos os meus amigos que de alguma forma sentiram a minha falta.

Agradeço, por fim, às colegas de Mestrado Carla Machado, Luísa Laranjeiro e Raquel Cruz, por todo o apoio e motivação na concretização deste objetivo e pela grande amizade que, entretanto se construiu.



## ***Resumo***

---

Num contexto cada vez mais competitivo, em que o patamar de atuação se coloca a um nível global, os ciclos de vida dos produtos são mais curtos, os consumidores são mais informados e mais exigentes, as empresas e outras organizações deparam-se com novos paradigmas de competição para os quais têm necessidade de encontrar novas formas de estar no mercado.

É importante que as organizações possuam fatores que de alguma forma assegurem a sua permanência no mercado, em competição com os demais concorrentes. A orientação ao mercado pode trazer múltiplos benefícios para as organizações, contribuindo para a existência de vantagens competitivas e dessa forma reforçar a sua competitividade.

Esta investigação tem como objetivo compreender se a orientação para o mercado contribui para a existência de vantagens competitivas. O estudo foi aplicado a uma população de 250 empresas do distrito de Leiria. Foi realizado um questionário para recolha de informação sobre a orientação ao mercado e utilizaram-se indicadores de atividade dessas mesmas empresas para averiguar a existência de vantagens competitivas.

Em linha com outros estudos, os resultados não permitem afirmar que a orientação para o mercado influencie de forma positiva a existência de vantagens competitivas. Tendo em conta estes resultados, são feitas recomendações a considerar em investigações futuras.

Palavras-chave: orientação para o mercado, vantagens competitivas, competitividade.



## ***Abstract***

---

In a global context, each day more competitive, products life circles are shorter, consumers possess a higher level of information and demanding and companies as well as other type of organizations are confronted with new competition paradigms, needing to find new ways of competing and being in the market.

In this sense, organizations need to assure their permanence in the market, gathering all the conditions to compete with concurrence. Market orientation offers multiple benefits to organizations contributing to the development of competitive advantages, reinforcing their own competitiveness.

This investigation analyses the importance of market orientation in the creation of competitive advantages.

Based on a sample of 250 companies of the region of Leiria, in the center of Portugal, it was not concluded that company's market orientation contribute in a positive way to the development of competitive advantages.

Based on these results, recommendations are presented to future research.

Key-Words: market orientation, competitive advantage, competiveness.



## ***Índice de Figuras***

---

Figura 2.1 – Modelo de Orientação para o Mercado .....	14
Figura 2.2 - Classificação das Capacidades Organizacionais .....	18
Figura 2.3 - Diferentes perspetivas da orientação para o mercado .....	20
Figura 2.4 - Quadro conceptual: duas formas de orientação para o mercado .....	23
Figura 2.5 - Antecedentes e Consequências da orientação para o mercado .....	26
Figura 3.1 – Formulação da hipótese a investigar .....	44
Figura 4.1 – Modelo de relações gerais e hipótese colocada .....	51
Figura 4.2 – Relação entre as variáveis latentes do modelo interno .....	62



## ***Índice de Quadros***

---

Quadro 3.1 – Média e Mediana nos indicadores económico-financeiros da amostra ...	48
Quadro 3.2 – Escala de medição da variável vantagens competitivas .....	49
Quadro 4.1 - Distribuição das empresas por concelho .....	53
Quadro 4.2 - Distribuição das empresas por volume de negócios .....	54
Quadro 4.3 - Cargas ( <i>loadings</i> ) dos indicadores no primeiro e no último algoritmo ....	56
Quadro 4.4 - Consistência interna do modelo .....	57
Quadro 4.5 - Validade convergente dos conceitos .....	58
Quadro 4.6 - Matriz de correlação das variáveis latentes .....	58
Quadro 4.7 - Teste da Hipótese .....	61



## ***Lista de Siglas***

---

AF – Autonomia Financeira

AVE - Average Variance Extracted (Variâncias Médias Extraídas)

P – Produtividade

PLS - Partial Least Squares

RAT – Rendibilidade do Ativo Total

RBV – Resource-Based View

RCP – Rendibilidade do Capital Próprio

ROI – Return on investment (rentabilidade do investimento)



# Índice

---

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>XV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 CONTEXTO DO TRABALHO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2.1 Os conceitos de Marketing e de Orientação para o mercado</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2.2 Evolução do conceito de orientação para o mercado</b> .....	<b>10</b>
2.2.2.1 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski .....	<b>11</b>
2.2.2.2 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater .....	<b>13</b>
2.2.2.3 Orientação para o Mercado segundo Day.....	<b>16</b>
2.2.2.4 Orientação para o Mercado segundo Deshpande e Farley .....	<b>18</b>
2.2.2.5 Orientação para o Mercado segundo Becker e Homburg .....	<b>19</b>
2.2.2.6 Orientação do Mercado pelo negócio segundo Jaworski, Kohli e Sahay .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 Antecedentes, Moderadores e Consequências da orientação para o mercado</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.1 Principais referências</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.2 Principais abordagens teóricas</b> .....	<b>31</b>
2.3.2.1 Teorias de posicionamento estratégico .....	<b>31</b>
2.3.2.2 Teoria dos recursos.....	<b>33</b>
2.3.2.3 Teorias baseadas nos processos de mercado.....	<b>35</b>

2.3.2.4 Teoria das capacidades dinâmicas .....	35
2.3.3 Outros contributos .....	37
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	43
3.2 OBJETIVO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	43
3.3 MÉTODO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	47
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	51
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONTRASTE DE HIPÓTESES.....	51
4.2.1 Análise e ajuste da amostra.....	53
4.2.2 Construção do modelo de análise .....	54
4.2.2.1 Avaliação do modelo de medida .....	55
4.2.2.1.1 <i>Fiabilidade individual de cada item</i> .....	55
4.2.2.1.2 <i>Consistência interna</i> .....	56
4.2.2.1.3 <i>Validade convergente dos conceitos</i> .....	57
4.2.2.1.4 <i>Validade discriminante</i> .....	58
4.2.2.2. Avaliação do modelo estrutural.....	59
4.2.2.2.1 <i>Poder preditivo do modelo (R<sup>2</sup>)</i> .....	59
4.2.2.2.2 <i>Relevância da predição dos conceitos dependentes (Q<sup>2</sup>)</i> .....	59
4.2.2.2.3 <i>Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais (t-statistics)</i> .....	60
4.2.3 Discussão do modelo.....	60
4.3 CONCLUSÃO .....	63
<b>5. CONCLUSÃO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>65</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	65
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	65
5.3 RECOMENDAÇÕES.....	66
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	66
5.5 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	67
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

# **1. Introdução**

---

## **1.1 Contexto do trabalho**

A elaboração desta investigação insere-se no âmbito do mestrado de marketing relacional.

Muitos autores definem o conceito de marketing como uma filosofia, mas outros entendem-no como um conjunto de práticas e entendem a orientação de mercado como uma prática do marketing.

O próprio conceito de orientação para o mercado, conforme se poderá verificar na análise da literatura efetuada no capítulo 2, tem associada uma lógica de aproximação ao mercado e, nesse sentido, uma abordagem relacional com os agentes do mercado, quer a jusante quer a montante. “O conceito de marketing é na sua essência relacional. A prática do marketing relacional, e conseqüente orientação para o cliente, implica sempre que a empresa seja orientada para o mercado.” (Marques, 2012).

A associação de um desempenho superior ao facto de a organização estar orientada para o mercado tem sido objeto de estudo por muitos autores, em especial a partir do aprofundamento dos estudos de marketing.

De uma forma geral, entende-se que a aplicação de uma filosofia de marketing nas organizações está associada a um efeito positivo nos resultados das mesmas, o que vinculava a perceção de que uma empresa efetivamente orientada para o mercado terá um desempenho superior.

A partir da década de 80 surgem vários estudos, sobre a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, que trouxeram alguma sistematização nesta matéria.

A título de exemplo, Narver e Slater (1990) investigaram a relação da orientação para o mercado e o lucro, Slater e Narver (1994) estudaram a relação entre esta orientação e o desempenho das organizações, Han, Kiml, Srivastava (1998) com a inovação, Becker e Homburg (1999) com os sistemas de informação, Toledo e Amigo (1999) com a competitividade, Steinman e Deshpande (2000) com as desavenças entre clientes e fornecedores, Johnson, Lee e Saini (2003) com a flexibilidade estratégica.

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado facilita a existência de unidade de esforços, projetos e departamentos organizacionais focalizando-os numa estratégia comum, o que pode levar a um desempenho superior. No seu estudo identificaram que a orientação para o mercado tem consequências positivas em alguns indicadores de desempenho como rentabilidade do investimento (ROI), volume de vendas, quota de mercado e crescimento de vendas. Para além disso, favorece a satisfação dos clientes e consumidores levando a uma maior repetição de compra.

Segundo Jaworski e Kohli (1993, p.53) “a orientação de um negócio para o mercado é um fator importante do seu desempenho, apesar da turbulência dos mercados, da intensidade competitiva e da turbulência tecnológica do meio envolvente em que opera”.

Trata-se, assim, de um tema que tem sido amplamente investigado. No entanto, não existe consenso sobre a relação entre os dois conceitos.

Alguns autores, como Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Ruekert (1992), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Matsuno, Mentzner e Oszomer (2002) e Renko (2006) confirmaram nos seus estudos que existe uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho. Outros investigadores, como por exemplo, Hart e Diamantopoulos (1993), Greenley (1995), Pelham e Wilson (1996) e Santos (2010), não conseguiram confirmar a existência de uma relação positiva direta entre os dois conceitos.

Estudos mais recentes vão sendo efetuados no sentido de explorar diferentes fatores na sua relação com a orientação para o mercado e seu impacto no desempenho organizacional.

Um estudo realizado por He, Brouthers e Filatotchev (2010) aplicado a 230 empresas exportadoras chinesas, sugere que a existência de redes de contactos (network) reforça a geração de conhecimento de mercado, sua disseminação e atividades de resposta por parte da organização, em organizações orientadas para o mercado, o que potencia o impacto dos efeitos da orientação de mercado no desempenho.

Também a existência de vantagens competitivas se reflete no desempenho organizacional. Narver e Slater (1990), ao averiguar qual o impacto da orientação para o mercado no desempenho organizacional, concluem que para as organizações conseguirem um desempenho acima do normal estas devem criar vantagens competitivas sustentáveis, isto é, criar um valor superior para os seus consumidores.

Brito e Brito (2012), referem que diferenças de desempenho entre as organizações podem ser explicadas pela existência de vantagens competitivas e constataam que a vantagem competitiva é frequentemente considerada como rendibilidade superior à média, ou seja, maioritariamente associada ao desempenho financeiro, desprezando-se outros fatores que também contribuem para essa vantagem competitiva.

No estudo deste conceito, estes autores desenvolvem um instrumento de medida para avaliar os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho, combinando a margem de lucro com a quota de mercado. A conceção do modelo baseia-se na análise dos efeitos diretos da criação de valor no desempenho financeiro utilizando os critérios resultado e crescimento.

Segundo este estudo, o desempenho organizacional tem múltiplas dimensões e pode ser abordado segundo várias perspetivas, a saber:

- (1) A abordagem clássica proposta por Venkatraman e Ramanujan (1986) refere que o desempenho organizacional inclui a dimensão operacional e esta, inclui indicadores financeiros e não financeiros (por exemplo tecnologia e qualidade);

- (2) A abordagem de Crook, Combs, e Shook (2005), sugere que o desempenho organizacional é composto por medidas de retorno contábilístico, crescimento e valor de mercado e consideram que a dimensão operacional serve apenas de mediador da relação entre os recursos da empresa e o desempenho organizacional. Os autores acabam por considerar como desempenho organizacional o que normalmente se considera como desempenho financeiro;
- (3) Na abordagem de Richard, Devinney, Yip e outros (2009) sugerem que a dimensionalidade do conceito pode variar conforme o contexto em que se enquadra a pesquisa e sugerem três tipos de contexto: (a) contexto dos *stakeholders*, no qual diferentes interesses implicam diferentes medidas do desempenho; (b) contexto de competição e resultados esperados, que incluem fatores como desenvolvimento tecnológico, satisfação dos clientes, liquidez, entre outros; (c) contexto de perspectiva de observação e da persistência do desempenho, na qual os resultados de desempenho dependem de tempo para serem observados.

Os autores referem que associar o desempenho organizacional ao desempenho financeiro é um pressuposto geralmente aceite e por esse motivo existe pouca investigação sobre esta matéria. No entanto, realçam três estudos importantes sobre métricas das vantagens competitivas com base em modelos de análise do desempenho: Tang e Liou (2010), Vasconcelos e Brito (2004) e Wiggins e Ruefli (2002). Estes três estudos utilizam métricas de resultados para averiguar a existência de vantagens competitivas e, de uma maneira geral, a teoria parece afastar-se da abordagem teórica.

## **1.2 Objetivos do trabalho**

Demonstrada a importância dos conceitos de orientação para o mercado e de vantagens competitivas, a sua ampla investigação académica e estando provado que são dois fatores que contribuem para a competitividade das empresas, é objetivo do presente trabalho investigar se se consegue provar que a orientação para o mercado é um fator potenciador de vantagens competitivas para as empresas do Distrito de Leiria.

Para o efeito, vai testar-se a hipótese “A orientação para o mercado é uma fonte de vantagens competitivas” utilizando como universo de investigação as 250 maiores empresas do Distrito.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, o primeiro dos quais introdutório ao estudo, no qual se explica o contexto do trabalho, os seus objetivos e a estrutura que se pretende utilizar na realização do mesmo.

No segundo capítulo é efetuado um enquadramento teórico sobre os conceitos de orientação para o mercado e vantagens competitivas.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação, nomeadamente hipóteses de investigação, a amostra e o método de recolha de informação, tratando ainda a operacionalização das variáveis.

No quarto capítulo serão apresentados e discutidos os resultados.

Por último, no quinto capítulo apresentar-se-ão as conclusões, referindo-se as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para investigações futuras.



## ***2. Revisão da literatura***

---

### **2.1 Introdução**

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura realizada em torno dos conceitos de orientação para o mercado e de vantagens competitivas.

No que respeita ao primeiro conceito será evidenciada a sua relação com o marketing, as principais questões relacionadas com o estudo da orientação para o mercado e os principais contributos no desenvolvimento do conceito.

Quanto ao segundo conceito serão apresentadas as principais teorias desenvolvidas sobre as vantagens competitivas e apresentados alguns contributos mais recentes que vêm complementando os estudos já realizados.

### **2.2 Orientação para o mercado**

#### **2.2.1 Os conceitos de Marketing e de Orientação para o mercado**

O conceito de orientação para o mercado tem sido objeto de estudo por muitos autores em estudos de marketing estando este, desde a sua origem, muito próximo do conceito de orientação para o marketing.

De acordo com Santos (2010), da definição de Marketing proposta por vários autores de referência ressaltam quatro aspectos essenciais: aspectos culturais, aspectos comportamentais, referências à rentabilidade como resultado e referência ao tempo.

Os aspectos culturais incluem o estado de espírito empresarial, a cultura de negócios, a orientação para o cliente e a orientação para a rentabilidade. Os aspectos comportamentais dizem respeito à integração e coordenação das várias funções, da comunicação e da satisfação das necessidades. A rentabilidade como resultado refere-se ao lucro como finalidade. A referência ao tempo existe porque a maximização do lucro deve ser atingida a longo prazo.

A aplicação prática do marketing tem subjacentes os conceitos de orientação para o cliente e orientação para o mercado que, embora sendo diferentes, são conceitos que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.

Existem portanto duas correntes de investigação do marketing: a orientação para o marketing e a orientação para o mercado.

Os estudos de orientação para o marketing dirigem-se para as diferenças entre as vendas, a produção e a filosofia de marketing. Os estudos de orientação para o mercado concentram-se na capacidade de resposta à influência e mudanças no meio envolvente e no apoio à tomada de decisão e à execução.

O conceito de orientação de marketing foi amplamente utilizado até final dos anos 80 mas com o aparecimento de novos contributos tem-se preferido o uso do termo orientação para o mercado, por este tratar de um âmbito conceptual mais alargado.

De acordo com autores como Shapiro (1988), Narver e Sletten (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Pinho e Macedo (2001), enquanto o conceito de orientação para o marketing se limita à atuação do departamento de marketing, o conceito de orientação para o mercado está focalizado na estratégia global da organização.

Segundo Santos (2010, p. 9 e 10), com base em Shapiro (1988) e Kohli e Jaworski

(1990), existem três razões para preferirem “a utilização do termo “orientação para o mercado” em vez do termo “orientação para o marketing””: (1) A geração, a disseminação e a resposta ao conhecimento de mercado deve ser participada por todos os departamentos, isto é, a recolha, a partilha, a interpretação das informações do mercado, assim como as ações de resposta da organização a essas informações, deve envolver toda a organização; (2) Maior probabilidade de aplicação e de ser adotada pelas outras funções da empresa pelo facto de não relevar o departamento de marketing, isto é, o facto de não conter o termo “marketing” pode sugerir que não deve ser uma preocupação exclusiva do marketing; e (3) focar a atenção nos mercados, pois estes incluem, não só os clientes, mas também as forças que os afetam, como por exemplo a concorrência e a legislação, parece sugerir que a utilização do termo “mercado” indica um foco mais abrangente.”

De acordo com Smith, Drumwright e Gentile (2009), as empresas têm substituído a “tradicional miopia do marketing” pela “nova miopia do marketing”, através duma excessiva focalização no cliente, descurando os restantes agentes do mercado, o que tem um impacto negativo no desempenho. Para os autores, esta “nova miopia do marketing” só é ultrapassada quando as empresas encaram o meio envolvente como um todo que inclui os clientes mas também os outros parceiros que com ela interagem.

Nos dias de hoje, com a existência de consumidores muito mais informados e exigentes, com tendência para serem menos fiéis às marcas, estes conceitos e o próprio marketing precisa de ser reformulado. Os 4 P’s já não funcionam por si só e por isso torna-se imprescindível adicionar-lhe a componente relacional para que permita estabelecer relações duradouras e de criação de valor para todos os seus intervenientes.

No sentido de responder a estas mutações do mercado, vários autores têm proposto reconfigurações do modelo clássico dos 4 P’s, e propõem mais dois pês, “Personalização” e “Pertença”, adicionando-lhe assim a dimensão relacional.

Ettenson, Conrado e Knowles (2013) propõem uma reformulação dos 4 P’s (*Product, Place, Price e Promotion*) substituindo-os por uma nova terminologia e abordagem do marketing a que chamam SAVE, que significa Solução (“*Solution*”), Acesso (“*Access*”), Valor (“*Value*”) e Educação (“*Education*”).

## 2.2.2 Evolução do conceito de orientação para o mercado

O estudo deste conceito tem sido desenvolvido em torno de várias questões e perspectivas.

De acordo com Lehmann, citado por Sheppard (2011), os estudiosos deste tema centram as suas investigações em quatro questões básicas do conceito de orientação para o mercado: (1) “O que é orientação para o mercado?”; (2) “Como funciona a orientação de mercado na empresa?”; (3) “Como se consegue a orientação para o mercado?” e (4) “Qual o impacto da orientação de mercado na empresa?”.

Dobni e Luffman, também citados por Sheppard (2011), estabelecem que existem quatro aspetos orientadores das iniciativas de investigação deste tema: (1) “De que forma é definido o conceito de orientação para o mercado?”; (2) “Qual o âmbito do conceito?”; (3) “Como se deve medir a orientação para o mercado?” e (4) “Qual o papel da orientação de mercado no desenvolvimento da estratégia e na gestão estratégica?”.

Não é consensual a definição do conceito de orientação para o mercado. Alguns autores, no final dos anos 80, definem orientação para o mercado como sendo a recolha de informações sobre o mesmo e a utilização destas para a produção de resposta (Shapiro, 1988).

Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) desenvolvem importantes estudos para a sistematização do conceito. Os seus trabalhos surgem principalmente em torno de duas perspectivas teóricas: a) Perspetiva Comportamento e Processo, representada pelo estudo de Kohli e Jaworski (1990); b) Perspetiva Cultural, pelo estudo de Narver e Slater (1990).

Numa meta-análise realizada por Hadcroft e Jarratt (2007), foram analisados cinquenta e um trabalhos de investigação e conclui que a maioria dos pesquisadores desta área do marketing refere frequente e consistentemente um ou mais dos quatro seguintes grupos "líderes de opinião", os quais incluem: a) Shapiro, b) Narver e Slater, c) Kohli e Jaworski, e d) Deshpande, Farley e Webster Jr..

Segundo esta análise, estes quatro grupos em conjunto apoiam a noção de que a teoria de

orientação para o mercado promove uma orientação uniforme em toda a empresa e uma focalização consistente nos mercados externos. Estabelece que as bases da orientação para o mercado são:

- a) A orientação para o mercado é definida como uma sequência de comportamentos baseados em informações e numa cultura de orientação para o cliente e para a concorrência e coordenação inter-funcional;
- b) A orientação para o mercado coloca uma alta prioridade na criação e entrega de valor superior ao cliente;
- c) A orientação para o mercado fornece normas comportamentais para a recolha, partilha e resposta a informações de mercado;
- d) A orientação para o mercado requer sistemas e processos organizacionais para a avaliação das necessidades dos clientes e divulgação de conhecimento do mercado;
- e) A orientação para o mercado requer adaptação de estruturas organizacionais;
- f) A orientação para o mercado exige o compromisso da gestão de topo.

Apresenta-se de seguida alguns dos principais contributos desenvolvidos nesta matéria.

#### **2.2.2.1 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski**

Para estes autores “uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing” (Kohli e Jaworsky, 1990, p.1).

Os seus trabalhos são um importante contributo para a sistematização do conceito de orientação para o mercado sendo que constituem um marco na conceptualização do marketing.

Kohli e Jaworski (1990) partem da ideia de que o conceito de orientação para o mercado tem essencialmente a ver com a preparação e utilização da informação.

De acordo com estes autores, o conceito de orientação para o mercado assenta em três aspetos chave:

- a) Geração de inteligência de mercado (“*intelligence generation*”),
- b) Disseminação da inteligência (“*intelligence dissemination*”),
- c) Resposta da empresa a esta inteligência (“*organisation-wide responsiveness*”),

Sendo que “inteligência de mercado” se refere ao conjunto de informações que afetam as necessidades e preferências, atuais e futuras, dos clientes a qual pode ser recolhida pela organização de acordo com mecanismos mais ou menos formais (por exemplo, reuniões com clientes, análise de relatórios e bases de dados, realização de inquéritos).

No seu estudo Kohli e Jaworski (1990) identificaram que:

- 1) A geração de inteligência de mercado deve ser da responsabilidade de todos os departamentos da organização, não apenas do departamento de marketing, e tem como objetivo a obtenção de conhecimento sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes bem como dos fatores que as podem influenciar, como por exemplo fatores tecnológicos, legislação, concorrência, entre outros fatores ambientais;
- 2) Para a interiorização do conceito de orientação ao mercado, o conhecimento obtido na fase anterior deve ser difundido e compreendido por toda a organização, não ficar confinado ao departamento de marketing, de maneira a que todos tenham acesso ao conhecimento e o possam utilizar para a tomada de decisão;
- 3) A implementação deste conceito implica ainda a existência de resposta por parte de toda a organização ao conhecimento difundido, traduzindo-o em ações concretas destinadas a ir de encontro às necessidades dos consumidores e lhes provoque reações positivas em relação à organização.

Segundo a análise de Kotler e Keller (2009), a proposta destes autores indica que a implementação da orientação para o mercado está mais relacionada com a estratégia da organização do que com táticas ou iniciativas isoladas de um departamento específico da organização.

Kohli e Jaworski (1990) concluíram que a organização orientada para o mercado é aquela

em que se operacionalizam os três pilares do conceito de marketing: focalização no cliente, o marketing coordenado e o lucro.

#### **2.2.2.2 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater**

Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é entendida como uma forma de cultura organizacional em que clientes e concorrentes assumem um papel crucial e, tal como Homburg e Pflesser (2000), salientam a importância das normas, valores e comportamentos na organização para a consolidação dessa cultura.

Narver e Slater (1990) defendem que a orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente propicia os comportamentos necessários à criação de valor superior para os clientes e de uma vantagem competitiva sustentada para a organização, através de um maior e contínuo desempenho da mesma.

Estes autores partem do entendimento de cultura organizacional como “um padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a compreender o funcionamento organizacional e fornecem aos indivíduos normas de comportamento na organização” (Deshpande e Webster, 1989, p.4) e da definição de valores como crenças que orientam o comportamento organizacional e constituem as metas motivacionais (Miguel e Teixeira, 2005),

Seguindo esta abordagem, Narver e Slater (1990, p.21) concluem que a orientação de mercado consiste em três componentes comportamentais: orientação para o cliente (“*customer orientation*”), orientação para a concorrência (“*competitor orientation*”) e coordenação interfuncional (“*interfunctional coordination*”); e dois critérios de decisão: foco no longo prazo (“*long term focus*”) e rentabilidade (“*profitability*”), representado esquematicamente na figura 2.1.

As três componentes comportamentais compreendem as atividades de aquisição de informação sobre o mercado e a sua disseminação e criação de valor coordenadas para o cliente.

Figura 2.1.- Modelo de Orientação para o Mercado



Fonte: Narver e Slater (1990, p23)

Conforme a Figura 2.1, Narver e Slater (1990) propõem os seguintes componentes para a Orientação para o Mercado:

- **Orientação para o cliente:** refere-se à compreensão permanente das necessidades dos clientes atuais e potenciais e ao uso desse conhecimento para a criação de um valor superior para o cliente, o qual se pode concretizar de duas formas: (1) aumentando os benefícios relativamente aos custos ou (2) reduzindo os custos relativamente aos benefícios do cliente (Narver e Slater, 1990).
- **Orientação para os concorrentes:** Refere-se ao entendimento permanente das estratégias e potencialidades dos concorrentes atuais e potenciais, nos segmentos alvo, e ao uso desse conhecimento para criar um valor superior para o cliente. Isto significa uma permanente atenção quer no curto prazo, pela análise dos pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes, quer no longo prazo, pela análise das suas estratégias e potencialidades. No entanto, os autores alertam para que não basta este conhecimento em relação à concorrência sendo que as organizações devem desenvolver e monitorizar estratégias que favoreçam o desempenho dos seus produtos ou serviços e consequentemente o desempenho global da organização.

- **Coordenação interfuncional:** corresponde, segundo Narver e Slater (1990), à permanente coordenação de todas as áreas funcionais na organização, na utilização da informação sobre o mercado de forma a criar um valor superior para o cliente alvo. A organização deverá focar-se na utilização coordenada dos seus recursos na cadeia de valor num esforço contínuo de criar este valor superior.
- **Foco no lucro a longo prazo:** Narver e Slater (1990) consideram que este deve ser o objetivo predominante na empresa. Estes autores defendem que, numa lógica de orientação para o mercado, a rentabilidade é um objetivo do negócio sendo que, no caso de organizações sem fins lucrativos, o objetivo do negócio é a sobrevivência. A focalização no longo prazo obriga as organizações a descobrirem e oferecerem continuamente valor adicional aos seus clientes para evitar que os seus concorrentes superem a vantagem anteriormente criada.

Conclui-se portanto que, de acordo com a perspetiva cultural proposta por Narver e Slater (1990), existe orientação para o mercado quando todos estes componentes estão interligados na organização. Ou seja, a orientação para o cliente, a orientação para os concorrentes e a coordenação interfuncional, associados a uma focalização no lucro a longo prazo, geram uma cultura organizacional orientada para o mercado.

Segundo os autores as suas conclusões acerca das componentes comportamentais são consistentes com a definição de orientação para o mercado proposta por Kohli e Jaworski (1990). Assim, de acordo com Santos (2010, p. 15), “nos conceitos de orientação para o cliente e orientação para a concorrência, estão incluídas as atividades que envolvem a geração de conhecimento de mercado e a sua disseminação pela organização. A resposta ao conhecimento de mercado resulta da coordenação interfuncional, visando a criação de um valor superior para os clientes, engloba esforços coordenados, envolve mais do que um departamento e baseia-se na orientação para o cliente e para a concorrência.”

As duas perspetivas são complementares (Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005) mas será interessante realçar algumas semelhanças e as diferenças entre estas duas abordagens: a perspetiva de comportamento e processo e a perspetiva cultural.

Quanto às semelhanças, ambas reconhecem o papel central do cliente, ambas referem a importância de uma orientação para o exterior da organização bem como a capacidade de resposta da organização às solicitações e expectativas dos seus clientes. Existe ainda um amplo reconhecimento de que os interesses das partes interessadas (*stakeolders*) e/ou outras forças poderão influenciar as necessidades e expectativas dos clientes (Pinho e Macedo, 2001).

No que diz respeito às principais diferenças, a perspectiva de comportamento e processo proposta por Kohli e Jaworski (1990) enfatiza um comportamento contínuo, bem como um conjunto de atividades dentro da organização que sustentam a geração e disseminação de inteligência de mercado e a resposta da organização a esse conhecimento de mercado gerado. Comparativamente, a perspectiva cultural representada por Narver e Slater (1990) realça a geração de informações como uma condição necessária para orientação para a concorrência e para orientação para o cliente. (Pinho e Macedo, 2001).

De acordo com Hooley et al. (2000) a abordagem Narver e Slater (1990) é interessante tanto de um ponto de vista conceptual como de um ponto de vista operacional, porque resume os principais aspetos do conceito desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990) e inclui, simultaneamente, fatores culturais.

Outros contributos têm vindo a desenvolver-se, constituindo derivações das abordagens realizadas por Kohli e Jaworski (1990) e por Narver e Slater (1990), alguns dos quais se apresentam de seguida.

### **2.2.2.3 Orientação para o Mercado segundo Day**

O contributo de Day (1994) pretende dar uma visão mais alargada de quais são os atributos das organizações orientadas para o mercado.

O autor defende que a orientação para o mercado consiste numa capacidade superior de entender e satisfazer os requisitos do cliente o que proporcionará um desempenho superior para a organização.

Decidir quais as capacidades organizacionais que devem ser desenvolvidas é um grande desafio da administração sendo que, para a prossecução desta superior capacidade perante o cliente, a obtenção e utilização do conhecimento, a cultura e a coordenação interfuncional assumem primordial importância.

Desta forma, as organizações conseguem obter um conjunto variado de experiências, conhecimentos e habilidades transversais a toda a organização que, sendo subjetivas, dificilmente podem ser desenvolvidas e imitadas pelos concorrentes.

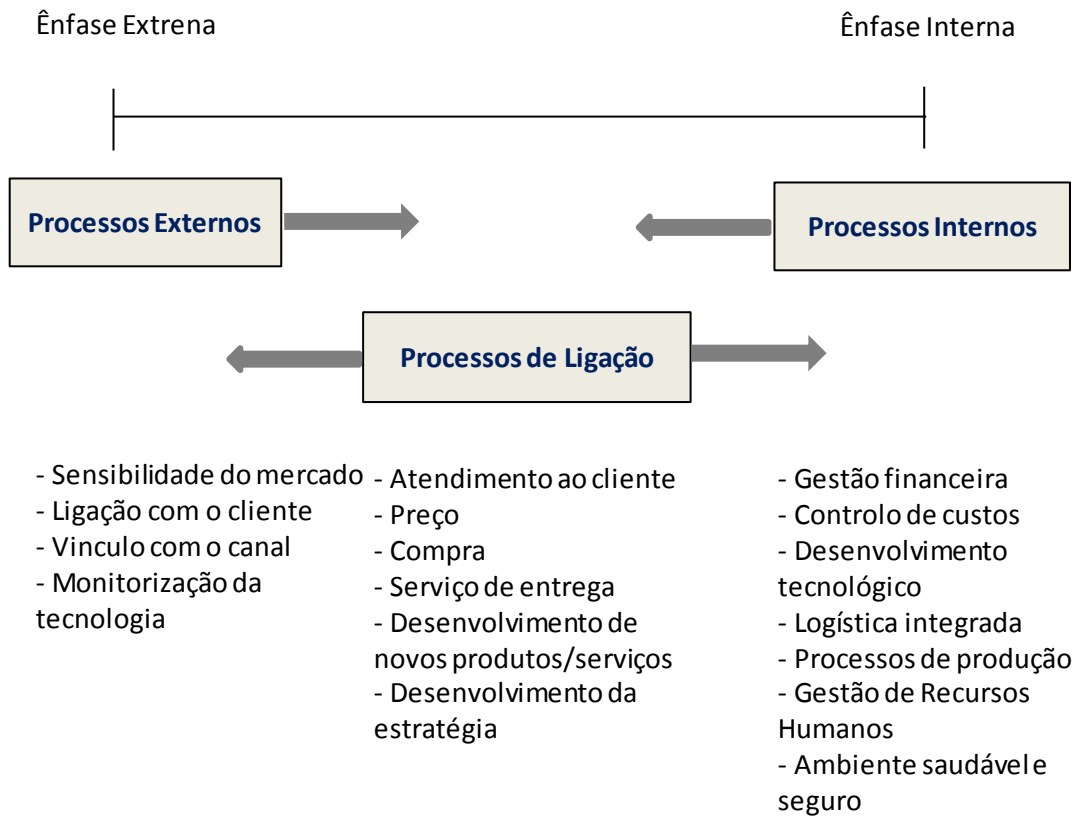
Na sua abordagem, Day (1994) propõe uma classificação das capacidades a serem desenvolvidas pelas organizações, dividindo-as em três categorias: (1) internas, (2) externas e (3) de ligação entre as internas e externas.

As capacidades internas referem-se aos processos internos da organização (recursos humanos, financeiros, operações e tecnologia). As capacidades externas referem-se ao mercado (por exemplo, relacionamento com os clientes e fornecedores, desenvolvimento de canais de distribuição). As capacidades de ligação são processos que existem para integrar as capacidades internas e externas (por exemplo, serviços ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços) (Day, 1994). A Figura 2.2 mostra as capacidades definidas por Day (1994, p.41) e as suas relações.

O autor realça a especial importância de duas destas capacidades quanto ao seu potencial para transportar a realidade externa para dentro das organizações: perceção de mercado e ligação com o cliente.

Com esta abordagem, Day (1994) traz uma visão mais prática da orientação para o mercado sendo que a visão de processos se mostra apropriada para um melhor entendimento das relações entre as áreas da empresa e entre a empresa e o mercado.

Figura 2.2 - Classificação das Capacidades Organizacionais



Fonte: Adaptado de Day (1994, p. 41)

#### 2.2.2.4 Orientação para o Mercado segundo Deshpande e Farley

O contributo destes autores pode dividir-se em duas fases distintas e está em linha com os conceitos teóricos desenvolvidos pelos autores referidos anteriormente.

Numa primeira fase, Deshpande, Farley e Webster (1993) entendem o conceito de orientação para o mercado como sendo um conjunto de crenças da organização que colocam em primeiro lugar os interesses do cliente, não excluindo os interesses dos *stakeholders* e dos colaboradores, com vista ao lucro no longo prazo. Ou seja, a orientação de mercado era entendida como uma forma de cultura organizacional. Esta abordagem está em linha com a perspectiva defendida por Narver e Slater (1990).

Contudo, em 1998 Deshpande e Farley (1998) mudam de opinião e propõem uma visão pragmática que desconsidera a orientação para o mercado como uma cultura

organizacional. Definem agora a orientação para o mercado como sendo o conjunto de atividades, comportamentos e processos transversais relacionados com a permanente análise e atendimento das necessidades dos clientes.

Deshpande e Farley (1998) concluíram que a orientação para o mercado: (1) não é uma cultura, mas um conjunto de atividades - conclusões que são consistentes com os resultados das pesquisas de Kholi e Jaworski (1990) e de Day (1994); e que (2) se foca nas atividades relacionadas com os clientes atuais e potenciais em vez dos comportamentos dos não clientes.

#### **2.2.2.5 Orientação para o Mercado segundo Becker e Homburg**

Um outro trabalho importante para a evolução do estudo sobre a orientação para o mercado foi o de Becker & Homburg (1999), que trataram esta temática sob uma perspectiva baseada em sistemas.

Becker & Homburg (1999) reconheceram que o desenvolvimento de uma orientação para o mercado pode constituir um dos maiores trunfos para as organizações. A sua pesquisa vai no sentido de saber até que ponto os sistemas de gestão podem ser projetados para suportar uma orientação para o mercado.

O modelo teórico apresentado por Becker & Homburg (1999) é sustentado pela abordagem de sistemas para a pesquisa organizacional e de gestão e, segundo Dantas (2007), tem como referência a teoria geral de sistemas originalmente desenvolvida por Bertalanffy (1951).

Becker & Homburg (1999) concentram a sua discussão no sistema de gestão, o qual inclui diversas atividades de gestão complementadas com a atribuição de responsabilidades e tarefas. Estes autores consideram cinco grandes funções administrativas: organização, gestão da informação, planeamento, controlo e administração recursos humanos, cada uma suportada por um sistema específico da organização.

Figura 2.3 - Diferentes perspectivas da orientação para o mercado

### **Perspetiva Baseada em Sistemas**

**(Beker & Hombourg, 1999)**

- Sistema organizacional orientado para o mercado
- Sistema de informação orientado para o mercado
- Sistema de planeamento orientado para o mercado
- Sistema de controlo orientado para o mercado
- Sistema de gestão de pessoas orientado para o mercado



### **Perspetiva Cultural**

**(Narver & Slater, 1990)**

- Orientação para o consumidor
- Orientação para o cliente

### **Perspetiva Comportamental**

**(Koholi & Jaworski, 1990)**

- Geração de inteligência de mercado
- Disseminação da inteligência de mercado
- Resposta da organização à inteligência de mercado

Fonte: Becker & Hamburg (1999) citados por Dantas (2007)

Considerando os cinco sistemas chave para a organização, Becker & Homburg (1999) sugeriram um novo projeto da organização como um todo de modo a que cada sistema represente a gestão orientada para o mercado, propondo medidas específicas para cada um.

De acordo com os autores, cada um destes sistemas e respetivas medidas são:

- Sistema organizacional
  - Definição da estrutura
  - Definição dos processos
- Sistema de informação
  - Geração
  - Disseminação
  - Armazenamento
- Sistema de planeamento
  - Definição de objetivos
  - Monitorização do ambiente
  - Escolha de alternativas
- Sistema de gestão dos recursos humanos
  - Recrutamento e seleção
  - Formação
  - Avaliação
  - Desenvolvimento de carreira
  - Sistema de remuneração
- Sistema de controlo
  - Comparação do desempenho real com o planeado
  - Análise dos desvios

A principal conclusão obtida por Becker & Homburg (1999) a partir da sua investigação é que a gestão orientada para o mercado tem um efeito significativo sobre o desempenho do negócio. Contudo, esse efeito não atua diretamente sobre o desempenho financeiro, mas indiretamente, sobre o desempenho de mercado das organizações.

Como resultado da sua investigação, Becker & Homburg (1999) apontam ainda três importantes implicações para a gestão:

- (1) Os autores encorajam os gestores a implementar os diferentes sistemas dentro das suas organizações com base na orientação de mercado, dado que existe uma forte relação entre o desempenho e a gestão orientada para o mercado;

- (2) É importante que os gestores entenderem a natureza da relação entre a gestão orientada para o mercado e o desempenho financeiro. O efeito é essencialmente indireto, por isso é razoável considerarem outros fatores de desempenho organizacional que não apenas os aspetos financeiros, como por exemplo a satisfação dos clientes e a lealdade dos consumidores (Becker & Homburg, 1999, p. 33);
- (3) Os gestores podem utilizar a escala de medida utilizada no estudo de Becker & Homburg (1999) para outros fins, uma vez que ela permite avaliar o grau de orientação para o mercado dos seus sistemas de gestão.

#### **2.2.2.6 Orientação do Mercado pelo negócio segundo Jaworski, Kohli e Sahay**

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) desenvolvem uma nova abordagem relacionada com a orientação para o mercado. Nesta nova abordagem, os autores distinguem dois tipos de orientação relacionada com o mercado: a) orientação dos negócios para o mercado (“*Market driven*”) e b) orientação do mercado pelos negócios (“*Driving markets*”).

O primeiro tipo, orientação dos negócios para o mercado, corresponde ao entendimento e reação da organização quanto às preferências e comportamentos dos clientes numa dada estrutura de mercado. Nesta nova abordagem, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) consideram que é necessário as organizações compreenderem e responderem às perceções e comportamentos de todas as partes interessadas na estrutura de mercado que não apenas os clientes, como por exemplo colaboradores, concorrentes, acionistas, reguladores, entre outros.

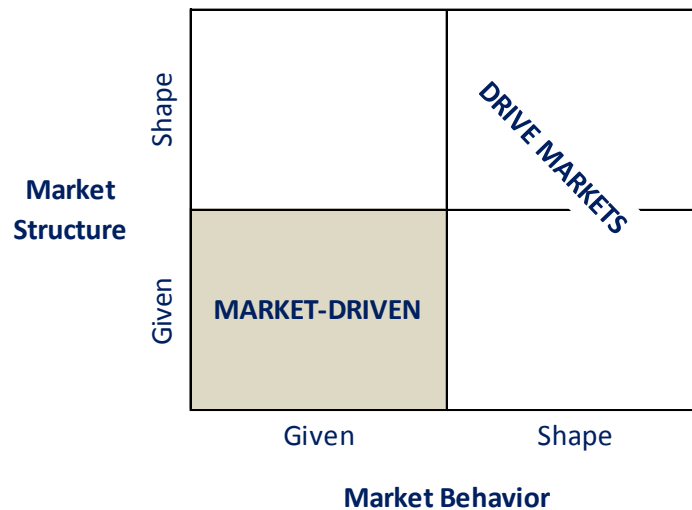
Quanto ao segundo tipo, orientação dos mercados pelo negócio, implica influenciar a estrutura do mercado e / ou o comportamento dos agentes de mercado de forma a melhorar a posição competitiva do negócio.

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) propõem que os mercados orientados pelo negócio vinculem a estrutura ou a composição de um mercado em mudança, aos comportamentos dos agentes do mercado, preenchendo assim uma lacuna na literatura da época, a qual não

considerava o dinamismo nas preferências dos consumidores nem na estrutura de mercado.

Este modelo conceptual defendido por Jaworski, Kohli e Sahay (2000) considera duas dimensões: a estrutura do mercado e o comportamento do mercado, conforme representado na figura 2.4.

Figura 2.4 – Quadro conceptual: duas formas de orientação para o mercado



Fonte: Jaworski, Kohli e Sahay (2000, p.46)

Este modelo considera que o comportamento de mercado se refere a todos os agentes da cadeia de valor de uma indústria.

Considerar que a estrutura de mercado e o comportamento de mercado são um dado (“*Given*”) significa que se está perante o tipo de organização “orientada para o mercado”.

Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), os mercados orientados pelo negócio são uma função de duas variáveis: a) número de mudanças ocorridas no mercado e b) intensidade dessas mudanças. Os negócios que causem maior impacto ou maiores alterações na estrutura de mercado ou nos comportamentos dos agentes, poderão ser considerados como tendo direcionado muito mais o mercado do que negócios que tenham provocado menos alterações ou de menor intensidade.

Existem três formas genéricas de mudar a estrutura de um mercado: (1) eliminar agentes de um mercado (abordagem destrutiva); (2) a construção de um novo conjunto de agentes do mercado ou alterar o conjunto de agentes existente nesse mercado (abordagem construtiva); (3) mudar as funções desempenhadas pelos agentes (abordagem modificação funcional) (Jaworski, Kohli e Sahay, 2000).

Cada uma destas formas sugere alterar a composição dos agentes de mercado e / ou as funções desempenhadas pelos mesmos. Mas o mais importante é entender que o objetivo principal não está na alteração da estrutura de mercado por si só, mas sim no potencial para acrescentar valor ao cliente e/ou melhorar o desempenho do negócio, que uma alteração na estrutura de mercado pode proporcionar (Jaworski, Kohli e Sahay, 2000).

Adicionalmente, os autores introduzem dois métodos de alteração do comportamento dos agentes de mercado: (1) Diretamente junto dos próprios agentes do mercado; ou (2) indiretamente, influenciando a mentalidade dos agentes de mercado de modo a alterarem o seu comportamento (por exemplo, clientes, concorrentes, e outras partes interessadas).

Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), as duas perspectivas apresentadas (orientação para o mercado e orientação do mercado) não são exclusivas mas sim complementares. Defendem ainda que as empresas mais bem-sucedidas no mercado são aquelas que, para além de adotarem uma postura de orientação para o mercado, adotam também uma estratégia de orientar mercados.

As empresas que complementam a orientação para o mercado adotando uma cultura de mercado orientado pelo negócio são capazes de fazer coincidir as oportunidades de valor para o cliente com as suas capacidades de resposta, porque direcionam a estrutura do mercado o que, de acordo com os autores, se consegue quando a organização desenvolve uma capacidade superior de influenciar clientes e concorrentes.

Adotar uma orientação para o mercado e ao mesmo tempo orientar mercados é um grande desafio para as organizações. A capacidade de fazer as duas coisas estará provavelmente associada ao desenvolvimento de modelos mentais e à predisposição dos gestores para enfrentar o ambiente em que atuam.

Para além do contributo de Jaworski, Kohli e Sahay (2000), outros autores realizaram estudos para o desenvolvimento do conceito de orientação do mercado pelo negócio (*market-driving*) (Kumar, Scheer, e Kotler, 2000; Carrilat, Jaramillo e Locander, 2004).

O contributo de Carrilat, Jaramillo e Locander (2004) vai no sentido de um melhor entendimento sobre o processo de criação e implementação de uma cultura de orientação do mercado. Estes autores ratificam o ponto de vista de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) de que as organizações que orientam o mercado são mais capazes de obter vantagem competitiva por meio da mudança de estrutura e/ou do comportamento dos seus agentes.

Reforçam a perspetiva apresentada por Jaworski, Kohli e Sahay (2000), referindo-se à importância dos mercados orientados pelo negócio, ao afirmarem que “as empresas, para atingirem um desempenho superior, necessitam de influenciar ativamente o mercado em vez de serem apenas reativas a esse mercado.” (Carrilat, Jaramillo e Locander, 2004, p.2).

Para os autores, as organizações que orientam o mercado são mais propensas a oferecer maior valor aos seus clientes do que os concorrentes, no sentido em que os mercados orientados pelos negócios permitem que as organizações explorem oportunidades que os concorrentes não podem explorar.

### **2.2.3 Antecedentes, Moderadores e Consequências da orientação para o mercado**

No estudo da orientação para o mercado procura-se responder a várias questões, entre as quais, saber quais são os fatores ou condições que podem influenciar a implementação da orientação para o mercado (antecedentes) pelas organizações, quais os objetivos ou consequências da sua implementação, quais moderadores e mediadores e quais as formas de medição dos resultados.

Dos estudos desenvolvidos com o objetivo de sistematizar o conhecimento nesta matéria, destacam-se os de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) e Gotteland (2005, 2007, 2009). Também existem estudos de investigadores portugueses como Santos (2010) e Marques (2012).

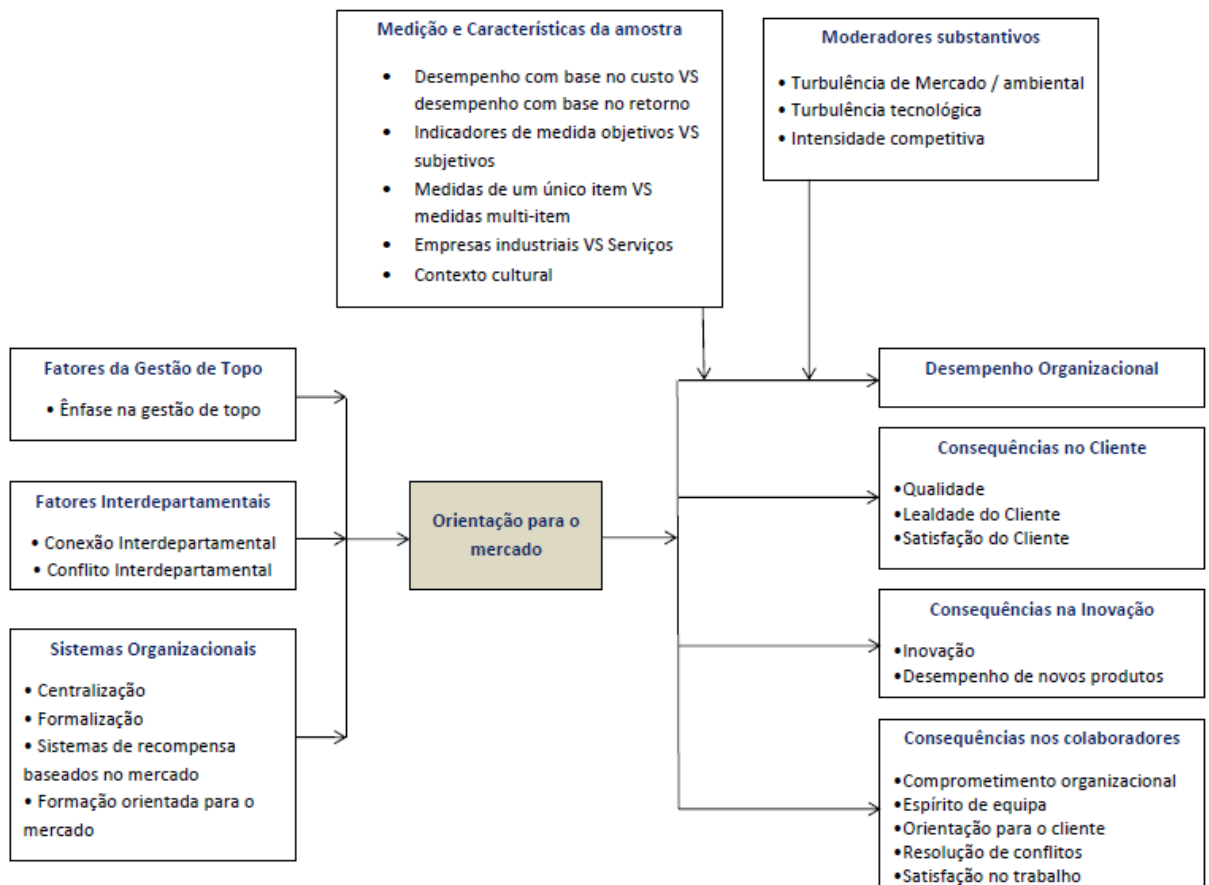
O conhecimento nesta matéria teve um importante avanço com os contributos de Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) especialmente quanto à mensuração da orientação para mercado.

No seu trabalho, Narver e Slater (1990) estudam o impacto da orientação de mercado no desempenho organizacional.

Jaworski e Kohli (1993) aprofundam o trabalho anteriormente realizado em 1990, propondo um modelo de antecedentes e consequências da orientação para o mercado.

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) realizaram uma pesquisa meta-analítica a partir de 114 estudos sobre os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado, bem como sobre os seus mediadores e moderadores. Na figura 2.5 esquematizam-se estes conceitos para uma melhor percepção das suas relações.

Figura 2.5 - Antecedentes e Consequências da orientação para o mercado



Fonte: Adaptado de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005, p.26)

Na análise do trabalho de Jaworski e Kohli (1993) identificaram três conjuntos de antecedentes para que uma organização seja orientada para o mercado e que, embora com algumas diferenças, estas conclusões são consistentes com as de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005).

Os antecedentes identificados e estudados e os respectivos componentes são:

➤ Gestão de topo

A gestão de topo tem um papel fundamental na configuração das orientações da organização quanto ao mercado, mas também na repercussão dessas orientações nas respostas da organização às solicitações do mercado.

Os componentes estudados têm sido a ênfase que a gestão de topo dá na orientação para o mercado e a propensão da gestão de topo para assumir e permitir que os colaboradores assumam riscos para reagir às alterações no mercado.

➤ Fatores interdepartamentais

Nos fatores interdepartamentais têm sido estudados os fatores conectividade e conflito.

A conectividade diz respeito ao grau de estabelecimento de contactos formais ou informais dos colaboradores de diferentes departamentos (Jaworski e Kohli, 1993). A ligação interdepartamental facilita a interação e a troca de informações numa organização. “Quanto maior for a ligação entre pessoas e departamentos, mais eficazmente responderão às necessidades dos clientes” (Kohli e Jaworski, 1990, p.9). De acordo com Santos (2010), “apesar de Jaworski e Kohli (1993) não chegaram a resultados conclusivos, Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) na meta-análise que realizaram, encontraram uma relação significativa com a orientação para o mercado”.

O conflito interdepartamental refere-se à tensão entre departamentos resultante da incompatibilidade dos objetivos, que inibem respostas concertadas às necessidades do mercado (Jaworski e Kohli 1993). Ambos os trabalhos sugerem que o conflito tem um

efeito negativo na orientação para o mercado.

➤ Sistemas Organizacionais

Neste âmbito, os autores consideram quatro fatores: a formalização e a centralização (variáveis estruturais dos sistemas organizacionais), os sistemas de remuneração baseados no mercado e a formação orientada para o mercado.

Pela análise da literatura e, conforme evidencia Santos (2010, p.20) na sua investigação, a relação dos antecedentes com a orientação para o mercado é conclusiva e consensual entre os autores em alguns aspetos, mas noutros não é consensual (por exemplo nos antecedentes “aversão ao risco” e “centralização”) ou é inconclusiva (por exemplo nos antecedentes “ligação interdepartamental” e “formalização”).

As consequências foram estudadas ao nível do desempenho organizacional (para alguns autores, desempenho financeiro), das consequências para o cliente, das consequências para a inovação e das consequências para os colaboradores.

Ao nível do desempenho organizacional foram estudados os componentes lucro, vendas e quota de mercado.

Nas consequências para o cliente foram investigadas a qualidade, a lealdade e a satisfação.

Nas consequências para a inovação foi estudada a capacidade para inovar e o desempenho de novos produtos.

Nas consequências para os colaboradores as investigações incluem aspetos como o comprometimento organizacional, o espírito de equipa, a orientação para o cliente, o conflito de papéis e a satisfação da função.

Os moderadores podem aumentar ou diminuir o efeito que uma variável tem noutra. Os moderadores investigados incluem a turbulência de mercado ou ambiental, turbulência tecnológica e a intensidade competitiva.

Os mediadores explicam o modo como uma variável influencia outra. Alguns mediadores estudados são a capacidade de inovação, a lealdade dos clientes e a qualidade.

Vários investigadores, incluindo Santos (2010), referem ainda a importância de outros fatores, como a cultura organizacional e a aprendizagem organizacional como fatores de orientação para o mercado.

## **2.3 Vantagens Competitivas**

### **2.3.1 Principais referências**

Uma das primeiras referências ao termo “vantagem competitiva” nos estudos sobre estratégia foi feita por Ansoff (1965), que a definiu como sendo a vantagem de perceber, de forma pró-activa, primeiro que os seus concorrentes, as tendências de mercado e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

A partir da década de 70 a investigação sobre este conceito no âmbito da estratégia empresarial é crescente, tendo surgido diversos autores, tanto da indústria como do meio académico, com produção literária explorando diferentes abordagens, como se poderá verificar de seguida.

Vários artigos foram editados pela *Mckinsey Quarterly* relacionados ao conceito de vantagem competitiva, entre os quais o de Allen (1978), vice-presidente de estratégia na General Electric (GE), acerca do planeamento estratégico focalizado na competitividade e no qual partilha o exemplo de sucesso da GE nesta matéria.

No final dos anos 70, início da década de 80, com a crescente competição de indústrias estrangeiras e em especial a Japonesa, passa a ser necessário dar muito mais atenção às estratégias focalizadas na competitividade. Assim, o conceito de vantagem competitiva começa a ocupar um lugar central no campo da estratégia empresarial, onde o planeamento e a liderança funcionam como mecanismos para a alcançar.

Gluck, Kaufman e Walleck (1980), consultores da *Mckinsey*, escreveram o artigo “*Strategic management for competitive advantage*” na *Harvard Business Review*. South (1981), da Clark Equipment Company, publica o artigo “*Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking*” no *Journal of Business Strategy*. Rothschild (1984) publicou “*Surprise and the competitive advantage*” no *Journal of Business Strategy*.

Aaker (1984) sugere que a definição de uma estratégia de negócios possui dois elementos centrais. O primeiro é decidir sobre onde competir (decisão produto-mercado); o segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (1985) no livro “*Competitive Advantage*” investiga aprofundadamente o conceito de vantagem competitiva. Para o autor, a conquista de uma vantagem competitiva passa a ser o objetivo e a medida de sucesso da estratégia e utiliza o conceito de cadeia de valor para explicar a geração dessa mesma vantagem. Ou seja, uma empresa obtém uma vantagem competitiva ao executar as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que os seus concorrentes.

Com base nos estudos de Porter, Ghemawat (1986) sugere que a vantagem competitiva pode decorrer genericamente de fatores ligados à inovação do produto, aos processos de produção ou à capacidade de marketing das empresas e propõe três categorias para estes fatores: (1) benefícios de tamanho (economias de escala, âmbito ou curvas de experiência); (2) vantagens de acesso privilegiado a recursos (matérias primas, *know-how*, mercados, entre outros) e (3) exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica.

Na análise da literatura encontram-se quatro correntes teóricas de investigação do conceito de vantagem competitiva enquanto “ocorrência de níveis de *performance* económica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas”: as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p.20).

De acordo com os autores, as teorias de estratégia empresarial podem dividir-se segundo duas dimensões: (1) origem da vantagem competitiva e (2) premissas sobre a concorrência. Na primeira dimensão as teorias dividem-se em duas perspetivas: i) as

teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, derivando de fatores externos à organização, como por exemplo a estrutura da indústria e a dinâmica da concorrência e do mercado; ii) as teorias que consideram que vantagem competitiva deriva em primeiro lugar de características internas à organização. Na segunda dimensão as teorias também se dividem em duas perspectivas: i) visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência baseada na noção de equilíbrio; ii) focalização nos aspetos dinâmicos e mutáveis da concorrência, como por exemplo fenómenos de inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

Considerando estas quatro perspectivas é possível identificar quatro correntes explicativas da vantagem competitiva, identificadas a seguir.

## **2.3.2 Principais abordagens teóricas**

### **2.3.2.1 Teorias de posicionamento estratégico**

Estas teorias baseiam-se na análise da estrutura da indústria e apoiam-se no modelo SCP (*Structure-Conduct-Performance*) ou Estrutura-Comportamento-*Performance* que, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) resulta de um trabalho pioneiro desenvolvido por Edward Mason e Joe Bain. “Este modelo pressupõe que a *performance* (desempenho) económica das empresas é o resultado direto do seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as empresas estão inseridas.” (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p.23)

Os trabalhos desenvolvidos por Michael Porter, dos quais se destacam os seus dois livros “*Competitive Strategy*” (1980) e “*Competitive Advantage*” (1985), baseiam-se no modelo SCP, no qual a estrutura da indústria (*structure*) determina o comportamento (*conduct*) dos agentes económicos, o qual determina o desempenho das empresas (*performance*). Para Porter o posicionamento da empresa dentro da estrutura industrial é o principal fator determinante do seu sucesso ou fracasso num cenário de competição.

Interessa às organizações obter vantagens competitivas sustentadas, ou seja, que permitam

obter um desempenho acima da média da indústria, no longo prazo. Para isso é necessário um correto posicionamento da organização na sua indústria, daí ser necessário a sua análise cuidadosa. Para conquistar esse posicionamento será necessário definir uma estratégia adequada.

“É a partir da análise objetiva do seu ambiente que a empresa será capaz de identificar a posição mais favorável. A escolha da estratégia correta permitirá à empresa adaptar-se à estrutura da indústria.” Por outro lado, Porter refere que a estratégia deve ser internamente coerente, “adaptando os elementos internos da empresa à sua posição na indústria”. (Porter, 1991, 1996).

Assim, o modelo de Porter assenta em três eixos principais:

1. Análise da estrutura da indústria e da concorrência, com o objetivo de determinar a sua atratividade, através da análise de cinco forças competitivas (ameaça de entrada de novos concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de entrada de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes atuais);
2. Análise interna da empresa, da sua Cadeia de Valor e do seu sistema de valor (inclui cadeia de valor de terceiros como fornecedores, clientes, entre outros), com o objetivo de identificar fontes de vantagem competitiva que permitam obter rentabilidade superior à média da indústria, de forma sustentável;
3. Proposta de três estratégias genéricas que permitem a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis sobre os concorrentes: a) Liderança no custo (colocação de produtos ou serviços no mercado a preços menores para igual satisfação dum necessidade); b) Diferenciação (colocação de produtos ou serviços ao mesmo preço que os concorrentes mas com um maior grau de satisfação por parte do cliente); e c) Focalização (no custo ou na diferenciação).

Neste modelo, destaca-se a importância da análise da Cadeia de Valor (“conjunto de atividades de valor, física e tecnologicamente distintas, resultantes da desagregação da organização nas suas atividades de relevância estratégica, através das quais a organização

cria um bem ou serviço valioso para os seus clientes). Ainda nos dias de hoje, a análise da Cadeia de Valor é extremamente importante para a compreensão do comportamento dos custos e para a identificação de fontes existentes ou potenciais de diferenciação.

Para Porter (1980) a vantagem competitiva é o resultado da capacidade que uma empresa tem de realizar eficientemente um conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo do que os concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma diferenciada de modo a criar um valor acrescentado para os clientes.

### **2.3.2.2 Teoria dos recursos**

A teoria dos recursos ou RBV (*Resource-Based-View*) surge com Penrose em 1959 mas é mais desenvolvida a partir dos anos 80 por autores como Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), entre outros. Esta teoria surge como uma alternativa à teoria dominante da organização industrial preconizada pelas teorias de posicionamento estratégico (Carvalho e Grzebielukas, 2006).

Segundo Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993), a fonte de vantagem competitiva encontra-se em primeiro lugar nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas (fatores internos) e, só num plano secundário, na estrutura das indústrias onde estão inseridas (fatores externos).

Os recursos podem ser internos ou externos à empresa, existindo autores que se baseiam numa visão mais restrita que considera apenas os recursos internos, como Penrose, Wernerfelt e Barney, e autores que consideram um conceito mais amplo que se estende aos recursos externos, como Dierickx e Cool (1989), Teece, Pisano e Shuen (1997), Dosi, Nelson e Winter (2000).

Considerando a visão mais restrita, os recursos são todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, tais como máquinas, marcas, conhecimento em tecnologia, aplicação das capacidades pessoais, procedimentos eficientes, entre outros (Wernerfelt, 1984). Segundo Barney (1991), os recursos duma empresa são todos os ativos que a mesma controla, incluindo o processo e a capacidade organizacional, a informação e o conhecimento, que

permitem conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência.

De acordo com Barney (1991) estas empresas atingem um desempenho superior ao desenvolver competências e possuir recursos raros, valiosos, de difícil imitação, não podendo existir um substituto equivalente.

Estes atributos são indicadores da heterogeneidade da empresa e da imobilidade dos seus recursos e, portanto, uma referência quanto ao contributo dos recursos detidos pela empresa na geração de vantagens competitivas e da sua sustentabilidade (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Uma empresa possui vantagem competitiva sustentável quando é implementada uma estratégia de criação de valor que ainda não foi implementada pelos seus concorrentes e quando essas empresas não conseguem sobrepor os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991).

É a assimetria de informação relativamente aos recursos e competências específicas de cada organização que deve ser base para a estratégia pois é a única fonte possível de vantagem competitiva (Barney, 1986). Assim, Os ativos intangíveis são importantes na constituição e sustentação de vantagens competitivas uma vez que, sendo resultado de uma trajetória específica da empresa, são de difícil transferência e imitação (Wernerfelt, 1984).

Na RBV, os recursos e as capacidades de uma organização são os aspetos centrais a considerar na formulação estratégica. Considera que são os pilares de uma organização na definição da sua entidade, no enquadramento estratégico e constituem as principais fontes de rentabilidade.

A chave da formulação estratégica com base na RBV está no entendimento das relações entre recursos e capacidades organizacionais, vantagem competitiva e rentabilidade, em particular, no entendimento dos mecanismos segundo os quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo. Isto requer a definição de estratégias que explorem ao máximo as características diferenciadoras das organizações (Grant, 1991).

### **2.3.2.3 Teorias baseadas nos processos de mercado**

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), estas teorias têm origem na escola austríaca, preconizada por vários economistas como Carl Menger e Schumpeter.

Concentram-se no estudo da dinâmica das empresas, dos mercados e da concorrência, focalizando-se mais sobre os processos de mudança e inovação do que na estrutura da indústria ou nos recursos.

Ou seja, consideram que a dinâmica competitiva e a existência de inovações é que influenciam os níveis de desempenho económico das empresas, sendo a estrutura da indústria um resultado das diferenças de desempenho das empresas ao longo do tempo e não um fator determinante destas últimas.

Podem ser organizados em quatro temas principais: processos de mercado; papel do empreendedor; heterogeneidade das empresas e um conjunto de fatores não observáveis. Estes últimos são realçados por esta escola, que os considera de natureza subjetiva e por isso capazes de escapar à dinâmica da imitação, sendo assim potenciadores na constituição de vantagens competitivas.

### **2.3.2.4 Teoria das capacidades dinâmicas**

Esta abordagem desenvolve-se a partir de duas das teorias anteriormente referidas, a teoria dos recursos e as teorias dos processos de mercado. Os recursos são vistos como conjuntos de competências e capacidades específicas da organização (Prahalad e Hamel, 1990).

A fonte de vantagem competitiva está na capacidade de entender o funcionamento dos processos administrativos (rotinas, atividades, cultura, prioridades) da empresa, os quais podem regenerar a sua base de recursos e abreviar cognitivamente decisões futuras. Assim, esta abordagem considera a empresa como um conjunto de recursos e estuda as relações entre os processos de decisão, ações e consequências quanto à geração e gestão de recursos.

Considera que os fatores ambientais têm influência no processo de decisão estratégica (que na teoria dos recursos ficava em segundo plano) criando a necessidade de regenerar ou renovar continuamente a base de recursos e competências que sejam capazes de gerar fontes adicionais de retorno.

Dosi, Nelson e Winter (2000) atribuem uma natureza dinâmica às capacidades organizacionais dado que toda a organização é o resultado do conhecimento e interação individual, o qual é transversal a todas as atividades da empresa.

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem esta abordagem como sendo a habilidade de alcançar novas formas de vantagens competitivas, em que o termo “dinâmicas” significa a habilidade para renovação de competências e o termo “capacidades” significa adaptar-se de forma adequada.

Para Dierickx e Cool (1989), a sustentabilidade da posição de recursos de uma empresa depende da facilidade com que a mesma pode ser replicada. Referem que a acumulação de recursos é estratégica na medida em que eles são não transacionáveis (*nontradeable*), inimitáveis (*nonimitable*) e insubstituíveis (*nonsubstitutable*) e realçam que o processo de desenvolvimento interno de recursos deve ser um processo de acumulação contínuo, consistente e persistente.

Os recursos não negociáveis que são desenvolvidos e acumulados pela empresa consubstanciam-se em competências centrais (*core competencies*) e são a base para a criação de vantagens competitivas uma vez que, resultando de conhecimento e de aprendizagem organizacional, funcionam como barreiras à imitação.

Assim, é realçada a importância da aquisição e estruturação do conhecimento organizacional no processo de reconfiguração dos recursos numa constante adaptação às mudanças do meio envolvente para manter as vantagens competitivas.

Destas quatro correntes de pensamento económico a que mais se tem destacado até aos dias de hoje é a que está associada aos trabalhos de Porter, quer ao nível académico quer ao nível empresarial.

### 2.3.3 Outros contributos

Os estudos sobre as vantagens competitivas têm-se multiplicado ao longo do tempo no sentido de identificar que fatores estarão na sua origem e de que forma podem estar relacionados com a obtenção dessas mesmas vantagens competitivas.

Dada a sua importância cada vez maior nas organizações, um dos fatores cada vez mais estudado e aceite como forma de obter vantagens competitivas são as Pessoas, tal como referido por Coutinho, Delfino e Costa (2009).

De acordo com Pentland (2012), estamos numa época em que os ativos intangíveis, as pessoas e as equipas têm cada vez mais importância e refere que um modo de obter vantagens competitivas é construir equipas sólidas e ganhadoras. Pentland (2012) refere que um estudo feito pelo Human Dynamics Laboratory do MIT que envolveu mais de 2500 pessoas concluiu que o fator mais importante para a construção de uma equipa ganhadora é o padrão de comunicação.

Nesta matéria, um estudo realizado por King, Fowler e Zeithaml (2002) refere-se à importância das competências organizacionais e o impacto que a perceção das mesmas pelos gestores intermédios tem no desempenho das organizações.

Também a inovação é cada vez mais um fator determinante no desenvolvimento e sucesso das organizações por isso tem sido estudada por muitos autores.

Gaspersz (2007) refere que as organizações devem aplicar o potencial criativo de que dispõem para atingir o sucesso e vantagens competitivas, o que implica o envolvimento de toda a organização neste processo sendo que os gestores devem incentivar os colaboradores a participar ativamente na apresentação de novas ideias.

Garvin e Levesque (2006) sugerem que para as empresas deverão desenvolver regularmente negócios inovadores para serem competitivas, sendo desejável um equilíbrio entre os processos inovadores e os atuais.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) referem que, para manter as suas vantagens

competitivas e tirar partido das vantagens que a inovação pode proporcionar, as empresas já instaladas num mercado podem ter de reinventar os seus modelos de negócio, o que pode passar, muitas vezes, por desenvolver novas tecnologias para produzir produtos e serviços que possam ser vendidos a novos clientes. No entanto, Wessel e Christensen (2012), referem que a disrupção de uma atividade é muito perigosa e deverá ser devidamente preparada por qualquer empresa antes de ser posta em prática.

Govindarajan (2012) refere que se pode obter uma vantagem competitiva na inovação invertendo o método tradicional de utilização das geografias, isto é, transferindo os centros de investigação e desenvolvimento para mercados emergentes. Cita o caso da Harman International, uma empresa de base Americana que está a desenvolver centros de competência na China e na Índia e está a reestruturar toda a organização, transferindo o seu centro de gravidade para mercados emergentes.

Govindarajan e Trimble (2010) alertam para a importância de manter um bom ambiente entre as equipas dos departamentos de inovação e dos departamentos tradicionais das empresas, o que pode ser conseguido através da criação de equipas conjuntas.

Kim e Mauborgne (2004), na sua teoria da estratégia oceano azul (*Blue Ocean Strategy*), defende que podemos criar novos espaços concorrenciais, ou seja, em vez de deixar que seja o ambiente a definir a estratégia da organização, deverá a organização desenhar uma estratégia que define o seu ambiente. Segundo os autores, o objetivo das empresas não deve ser atuar melhor que os concorrentes para obter vantagens competitivas mas antes criar um novo espaço no mercado onde não exista concorrência. Defendem que as empresas que o conseguem atingem um oceano azul onde a concorrência é irrelevante. Neste contexto a inovação assume um papel fundamental no desenvolvimento de novos espaços concorrenciais e aquisição de novas vantagens competitivas.

Outra forma de obter vantagens competitivas é o estabelecimento de parcerias ou alianças. Este modo de atuação nos mercados pode ser um meio de obter vantagens competitivas ou de superar fraquezas nalguns pontos da cadeia de valor. No entanto, de acordo com um estudo da Mc Kinsey & Company citado por Kaplan, Norton e Rugelsjoen (2010) cerca de metade das parcerias falham ou, pelo menos, o retorno do investimento é muito inferior

ao esperado, o que pode ser dramático quando se trata de alianças estratégicas. Os autores defendem que a percentagem de sucesso pode ser aumentada através duma correta utilização do *balanced scorecard* que coloque ênfase nos objetivos estratégicos em vez de o fazer em objetivos relacionados com o nível de serviço definidos nos contratos estabelecidos. A utilização de métricas relacionadas com os objetivos estratégicos permite uma mais rápida adaptação às alterações no meio envolvente e um maior envolvimento dos gestores operacionais.

Kaplan e Mikes (2012) alertam para a importância da gestão do risco e para a importância de se construir uma nova visão em torno desta matéria. Uma correta gestão do risco pode constituir uma vantagem competitiva para uma organização, vantagem que foi realçada depois dos escândalos financeiros verificados na crise de 2007 e 2008. Num artigo publicado na *Harvard Business Review*, os autores indicam vários tipos de riscos e apontam métodos para os gerir.

Spenner e Freeman (2012) apontam a simplicidade de processos como uma possível fonte geradora de vantagens competitivas.

Vários autores, como Davenport, Harris e Shapiro (2010), Hey (2010), McAfee e Brynjolfsson (2012) e Barton e Court (2012) apontam também a disponibilidade em tempo útil e correta utilização da informação como fonte de vantagem competitiva.

Kotter (2012) indica que a velocidade é cada vez mais uma vantagem competitiva e as empresas devem ser ágeis, versáteis e de trabalhar em rede.

Num estudo sobre a globalização investigado por Guillén e García-Canal (2012) foram analisadas uma empresa multinacional do México, uma da Índia e uma do Egito, os autores concluem que estas têm vantagens competitivas em relação a concorrentes de países mais desenvolvidos porque são mais rápidas a executar.

Porter e Kramer (2011) referem que o sistema capitalista está cercado e que as empresas são responsabilizadas por grande parte dos problemas sociais, económicos e ambientais que afetam as sociedades. Para contrariar esta situação, as empresas, as associações e os

governos deverão tomar medidas que conduzam a uma cada vez maior partilha de valor com a comunidade, o que se traduz numa alteração na forma como as empresas abordam o mercado e criam vantagens competitivas. Esta nova abordagem traduz-se numa visão do capitalismo e da sua relação com a sociedade. No entanto, pode ser também responsável por uma nova onda de inovações e ganhos de produtividade numa economia global vocacionada para a satisfação das necessidades duma imensa maioria dos seres humanos e para a diminuição dos défices sociais.

Kaplan e Grossman (2010) abordam as entidades sem fins lucrativos e a necessidade que também têm de criar vantagens competitivas e de competir com as empresas com fins lucrativos para a captação dos capitais necessários ao desenvolvimento das suas atividades.

As mais diversas áreas têm sido abordadas em estudos sobre fontes de vantagens competitivas, como por exemplo a ética nos negócios (Azmi, 2006), a adaptabilidade das organizações (Reeves e Deimler, 2011), a gestão do conhecimento (Lupu, Leon e Manolache, 2012; Popadiuk e Ricciardi, 2011), a gestão das cadeias de fornecimento (*Supply Chain Management*) (Giménez e Ventura, 2003) e o *Business Intelligence* (Hurbean, 2005).

Outros fatores têm sido estudados quanto à sua influência na competitividade das organizações como é o caso da localização em territórios com sistemas fiscais mais favoráveis (Knoll, 2006), a utilização da Internet (Porter, 2001), a responsabilidade social (Porter e Kramer, 2006; Zsolnai, 2006), o ambiente e alterações climáticas (Lash e Wellington, 2007), a política de comercialização de direitos de emissão de dióxido de carbono da União Europeia (Oberndorfer e Rennings, 2006), a globalização (Ghemawat, 2005 e 2007), a estrutura societária (Turnbull, 2000; Leenders e Waarts, 2001).

Um estudo realizado por Roman, Piana, Lozano e outros (2012), que pretendia identificar os fatores potenciadores de um melhor desempenho organizacional, identificaram-se 15 tipos de fatores que influenciam a competitividade organizacional: alianças estratégicas, capital humano, confiabilidade, conhecimento, custo, fatores culturais, flexibilidade, inovação, qualidade, rapidez, relacionamento com clientes, responsabilidade social,

sistemas de controlo, técnicas de produção e tecnologias da informação e comunicação.

Outros autores, como Greenwald e Kahn (2005), realizaram estudos sobre a competitividade, a estratégia e a capacidade para criar e manter vantagens competitivas. Definem vantagem competitiva como algo que uma empresa pode fazer e os concorrentes não conseguem acompanhar e referem a existência de vários tipos de vantagem competitiva: a) vantagem competitiva na procura (a empresa tem acesso privilegiado aos consumidores); b) vantagem competitiva nos custos (a empresa consegue ser mais eficiente que os concorrentes); e c) vantagem competitiva na tecnologia (a empresa dispõe de tecnologia a que os concorrentes não têm acesso).

Num estudo levado a cabo por Kumar (2006), sobre o modo correto de competir em mercados onde os concorrentes seguem estratégias de baixo preço, o autor conclui que na maioria dos mercados haverá espaço para competidores de baixo custo e competidores de valor acrescentado. O espaço reservado para cada um depende não só das preferências dos consumidores mas também das estratégias que os concorrentes tradicionais adotarem.



## **3. Metodologia**

---

### **3.1 Introdução**

Feita a revisão da literatura, neste capítulo apresenta-se o objetivo do estudo e a hipótese de investigação.

Em seguida apresenta-se o modelo de investigação e a metodologia utilizada na recolha de dados, caracteriza-se a amostra inquirida e descreve-se o modo como foram operacionalizadas as variáveis em estudo.

### **3.2 Objetivo e Hipóteses de investigação**

Pelo exposto anteriormente, verifica-se que a obtenção de vantagens competitivas está associada ao carácter variável do desempenho das organizações.

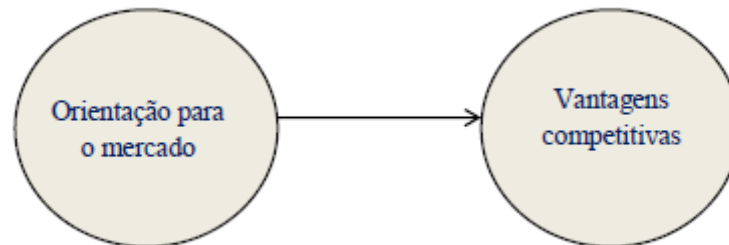
Conforme referido anteriormente, existem vários fatores que podem determinar, individualmente ou em conjunto, um desempenho superior face aos seus concorrentes.

O objetivo deste estudo é determinar se a orientação ao mercado tem impacto na obtenção de vantagens competitivas por parte das organizações, tendo como referência as 250 maiores empresas do Distrito de Leiria.

Pretende-se assim, testar a seguinte hipótese de investigação, representada graficamente na figura 3.1.

**H<sub>1</sub>: A orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva**

Figura 3.1 – Formulação da hipótese a investigar



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 Método de recolha de informação e Amostra

Para a prossecução deste estudo utilizou-se a listagem das 250 maiores empresas do distrito de Leiria<sup>1</sup> de acordo com o volume de negócios de 2010, divulgada na revista que é suplemento da edição 1428 do Jornal de Leiria de 24 de Novembro de 2011 e do Diário Económico de 25 de Novembro de 2011. Para a presente investigação utilizaram-se todas as 250 empresas.

Para medir os conceitos, variáveis latentes ou não observáveis, foi utilizado um conjunto de indicadores, também designados de medidas, variáveis manifestas ou variáveis observáveis. Cada um dos conceitos é medido através de uma escala de medida e pode ser constituído por dimensões ou fatores que por sua vez podem ser constituídos por

---

<sup>1</sup> O distrito é uma divisão administrativa do território de Portugal, criada em 1835 e ainda em vigor. Leiria é um dos 18 distritos existentes em Portugal Continental (existem ainda duas regiões Autónomas). Por sua vez, o Distrito de Leiria tem 16 Municípios (Alcobaça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal e Porto de Mós) sendo que as 250 empresas em análise se encontram repartidas pelos 16 municípios.

subconjuntos de variáveis observáveis.

Para a variável orientação ao mercado foi elaborado um questionário (em anexo) para o qual se utilizou uma escala tipo *Likert* com 7 pontos.

A escala tipo *Likert* foi desenvolvida para medir atitudes mas também tem sido utilizada para medir comportamentos (Wrenn, 1997). Seguindo Santos (2010), utilizou-se um questionário com 10 rúbricas idêntico ao que já tinha sido utilizado por este investigador para medir a mesma variável, sendo que o 1 significa que “discorda completamente” da afirmação e o 7 que “concorda plenamente”.

O inquérito foi enviado por e-mail às 250 empresas entre os dias 12 de Fevereiro de 2012 e 10 de Março de 2012, para os Presidentes de cada empresa, para os seus secretariados ou, nos casos em que não se dispunha destes dados, para o endereço indicado pelos serviços das empresas no contacto telefónico efetuado para o obter.

Quanto à medição da variável vantagens competitivas, a literatura indica que deve ser medida através do desempenho das organizações. O desempenho tem múltiplas dimensões e não existe consenso sobre como deve ser medido, sendo que na maioria dos estudos são utilizados indicadores de desempenho económico-financeiro.

No nosso estudo, relativamente à variável vantagens competitivas, foram utilizados os indicadores “Rendibilidade do Capital Próprio” (RCP), “Produtividade” (P), “Autonomia Financeira” (AF) e “Rendibilidade do Ativo Total” (RAT), todos eles disponibilizados diretamente no trabalho utilizado como referência para efetuar a presente investigação.

Têm como limitação o facto de serem todos de natureza económico-financeira mas, como referimos, têm a vantagem de estar disponíveis no estudo que nos serviu de referência, pelo que toda a informação tem origem na mesma fonte.

Além disso, estes indicadores têm sido largamente utilizados em várias investigações recentes.

Assim, a Rendibilidade do Capital Próprio foi utilizada, por exemplo, por Damodaran (2007), a Produtividade por Brynjolfsson, Hitt e Kim (2011), Aral, Brynjolfsson e Astyne (2011) e Erhard e Jensen (2012), a Autonomia Financeira por Parsons e Titman (2007), Binsbergen, Graham e Yang (2011) e Graham e Leary (2011) e Broom, Mc Cann e outros (2011) no artigo “Return on Investment: What Literature Exists on the Use of Social Media and ROI?” fazem um estudo sobre a utilização do ROI na literatura de investigação.

Para analisar este modelo conceptual, utilizou-se o Modelo de Equações Estruturais, mais concretamente, o *Partial Least Squares* (PLS) como ferramenta metodológica mais adequada.

De acordo com Fornell e Larcker (1981), o Modelo de Equações Estruturais confronta a teoria com dados empíricos realizando regressões múltiplas entre várias variáveis, sejam estas diretamente observáveis ou não, de modo a gerar explicações científicas que vão para além da descrição e da associação.

Dentro dos Modelos de Equações Estruturais, o PLS, de acordo com Cepeda, Barroso e Roldán (2005) baseia as estimativas dos parâmetros na capacidade para minimizar as variâncias residuais das variáveis endógenas através da maximização da variância explicada ( $R^2$ ) das variáveis dependentes. Deste modo consegue-se prever as variáveis dependentes, latentes ou manifestadas.

Conceição (2012) comparou o PLS com os modelos de equações estruturais baseados nas co-variâncias e também concluiu pela maior fiabilidade do primeiro em investigações como a presente.

O *software* utilizado foi o SMART PLS Versão 2.0.M3 desenvolvido por Ringle, Wende e Will ([www.smartpls.de](http://www.smartpls.de)).

### 3.4 Operacionalização das variáveis

Conforme referimos anteriormente para medir a orientação para o mercado utilizou-se a mesma escala usada por Santos (2010), mais concretamente, a escala MORTN com 10 itens e 2 dimensões (foco no cliente e avaliação das necessidades).

O questionário que foi enviado às 250 empresas, contém as seguintes itens:

- Os nossos objetivos são orientados para a satisfação dos clientes.
- A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.
- Somos mais focados no cliente do que os nossos concorrentes.
- Acredito que este negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes.
- Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.
- A informação sobre os êxitos e fracassos na relação com os clientes é espontaneamente partilhada com os outros departamentos.
- A satisfação dos clientes é medida de forma sistemática e frequente.
- Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado ao cliente.
- Auscultamos os nossos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e/ou serviços.
- Nesta empresa, os dados sobre a satisfação de clientes são regularmente divulgados, a todos os níveis hierárquicos.

Para permitir a comparabilidade das variáveis latentes construiu-se uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, para medir a variável vantagens competitivas, aplicada aos indicadores económico-financeiros, retirados da listagem referida anteriormente para esta investigação. A seguir apresentam-se os indicadores selecionados bem como a sua forma de cálculo:

- **Rendibilidade do Capital Próprio (RCP)**

Resultado líquido a dividir pelo capital próprio, em percentagem. Mede o retorno do capital investido na empresa.

- **Produtividade (P)**

Representa o VAB (Valor Acrescentado Bruto) por colaborador, em unidade monetária.

- **Autonomia Financeira (AF)**

Capital próprio a dividir pelo ativo líquido, em percentagem. Indica qual a parte do investimento total da empresa que é financiado com capitais provindos dos sócios ou gerados e retidos na empresa.

- **Rendibilidade do Ativo Total (RAT)**

Resultado operacional a dividir pelo ativo líquido, em percentagem. Representa o retorno de todo o investimento da empresa independentemente de ser financiado por capital próprio ou alheio.

Na construção desta escala consideraram-se os seguintes pressupostos, de maneira a adequar a amplitude da escala de medida à amplitude dos dados obtidos para cada indicador em análise.

- i) Identificou-se a Média e a Mediana para cada um dos indicadores de todas as empresas da amostra, como ponto de partida e referência para calcular a amplitude dos respetivos intervalos (quadro 3.1);

Quadro 3.1 – Média e Mediana nos indicadores económico-financeiros da amostra

	<b>RCP (%)</b>	<b>Produtividade (€)</b>	<b>AF (%)</b>	<b>RAT (%)</b>
Média	8,9	46.915	34,9	5,4
Mediana	9,1	32.011	33,3	4,6

Fonte: Elaborado pela autora

- ii) O ponto 1 da escala corresponde a valores negativos dos indicadores, com exceção para o indicador de produtividade por este não assumir valores negativos, cujo limite de definiu em  $\frac{1}{4}$  da Média;
- iii) O ponto 2 da escala corresponde a valores entre 0 e  $\frac{1}{2}$  da Média, para todos os indicadores;
- iv) O ponto 3 da escala corresponde ao valor mais baixo entre a Média e a Mediana, para todos os indicadores;
- v) O ponto 4 da escala corresponde ao valor mais alto entre a Média e a Mediana, para todos os indicadores;
- vi) O ponto 5 da escala corresponde a o valor do ponto 4 e 1,5 a Média, para todos os indicadores;
- vii) O ponto 6 da escala corresponde a valores entre 1,5 a Média e o dobro da Média, para todos os indicadores;
- viii) O ponto 7 da escala corresponde a valores superiores ao dobro da Média, para todos os indicadores.

De acordo com os critérios acima definidos, obteve-se a seguinte escala de medida para a variável vantagens competitivas:

Quadro 3.2 – Escala de medição da variável vantagens competitivas

Pontos da Escala	RCP (%)	Produtividade (€)	AF (%)	RAT (%)
1	Neg	11.729	Neg	Neg
2	4,50	23.458	17,50	2,70
3	8,90	32.011	33,30	4,60
4	9,10	46.915	34,90	5,40
5	13,40	70.373	52,40	8,10
6	17,80	93.830	69,80	10,80
7	> 17,80	>93.830	> 69,80	> 10,80

Fonte: Elaborado pela autora



## ***4. Análise e Discussão de Resultados***

---

### **4.1 Introdução**

Neste capítulo vai proceder-se à caracterização e ajuste da amostra, à análise e validação do modelo de medida, á validação do modelo estrutural e, finalmente, à discussão dos resultados.

### **4.2 Análise dos resultados e contraste de hipóteses**

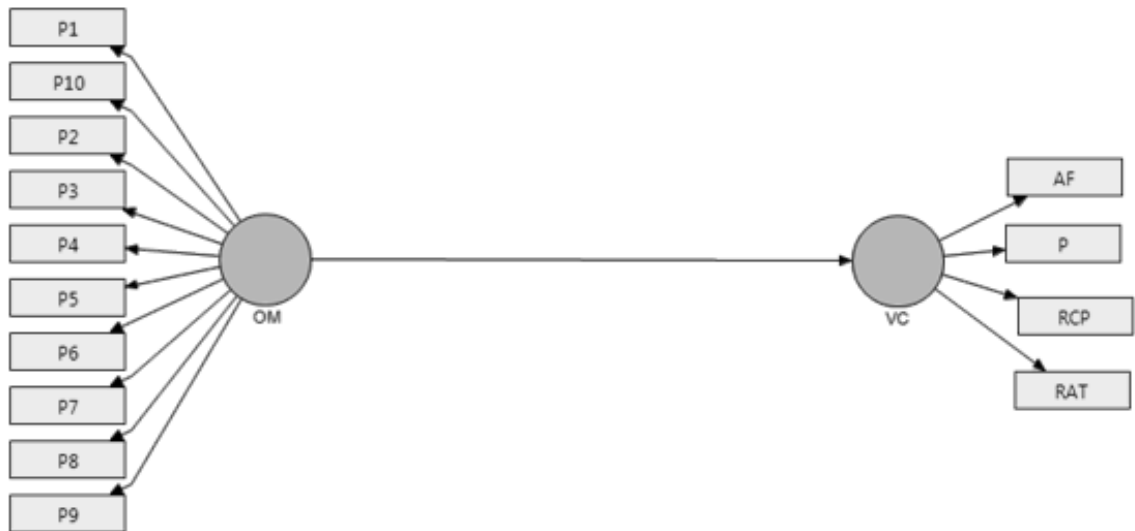
O objetivo deste estudo é investigar a seguinte hipótese:

$H_1$ : A orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva.

Para a prossecução desse objetivo, construiu-se o modelo causal, representado graficamente na figura 4.1, e que se irá ajustar e validar mediante modelação estrutural, usando os dados obtidos no questionário efetuado bem como os dados recolhidos na lista das 250 empresas.

A figura 4.1 mostra as relações previstas entre os conceitos e entre estes e os seus indicadores ou itens.

Figura 4.1 – Modelo de relações gerais e hipótese colocada



Fonte: Elaborado pela autora

Para se proceder ao ajuste do modelo estrutural proposto utilizou-se o *software* PLS, sendo que primeiro é necessário validar o modelo de medida utilizado.

O método PLS parte da representação gráfica do modelo estrutural ou interno, ou seja, de uma representação mediante símbolos das relações existentes entre as variáveis latentes (conceitos) e as relações entre esses itens e os conceitos do modelo de medida ou externo.

As setas e a sua direção indicam as relações preditivas entre variáveis latentes. A seta que se dirige de Orientação para o Mercado (OM) para Vantagens Competitivas (VC) indica que uma variação no conceito Orientação para o Mercado implica, em parte, uma variação nas Vantagens Competitivas, isto de acordo com o conhecimento teórico e a natureza sequencial do modelo.

Utilizando o PLS como ferramenta de avaliação do modelo estrutural, a construção e a avaliação do modelo de medida é feita de forma diferente conforme se trate de itens formativos ou refletivos. No modelo da presente investigação todos os itens são refletivos.

De seguida apresenta-se a sequência da análise quanto à validade do modelo de análise e do modelo estrutural e bem como os resultados obtidos.

## 4.2.1 Análise e ajuste da amostra

Conforme se referiu anteriormente, o questionário foi enviado por e-mail às 250 empresas do universo, das quais se receberam 53 respostas válidas, o que representa 21% de respostas.

No quadro 4.1 apresenta-se a distribuição de respostas obtidas por concelho.

Quadro 4.1 - Distribuição das empresas por concelho

Concelho	Nº de empresas	% de empresas por Concelho	Amostra		
			Nº de empresas	% de empresas da amostra por Concelho	% de respostas obtidas por empresas do Concelho
Alcobaça	24	10%	2	4%	8%
Alvaiázere	2	1%	1	2%	50%
Ansião	3	1%	0	0%	0%
Batalha	12	5%	5	9%	42%
Bombarral	6	2%	0	0%	0%
Caldas da Rainha	19	8%	1	2%	5%
Castanheira de Pêra	0	0%	0	0%	0%
Figueiró dos Vinhos	0	0%	0	0%	0%
Leiria	108	43%	26	49%	24%
Marinha Grande	23	9%	6	11%	26%
Nazaré	4	2%	0	0%	0%
Óbidos	7	3%	3	6%	43%
Pedrogão Grande	1	0%	0	0%	0%
Peniche	9	4%	0	0%	0%
Pombal	26	10%	6	11%	23%
Porto de Mós	6	2%	3	6%	50%
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>21%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria das empresas que responderam são do concelho de Leiria, sendo que 81% são dos concelhos de Leiria, Marinha Grande, Pombal e Batalha.

A amostra não se ajusta perfeitamente à população. De qualquer modo, o valor da estatística  $X^2$  demonstra que a diferença se deve unicamente a variações na amostra pelo que as diferenças entre o universo e a amostra são estatisticamente não significativas ( $p=0,000$ ).

No quadro 4.2 apresenta-se a distribuição das empresas da amostra por volume de negócios.

Quadro 4.2 - Distribuição das empresas por volume de negócios

Classificação por Volume de Negócios (milhares de euros)	Nº de empresas	% de empresas	Amostra		
			Nº de empresas	%	% de respostas por VN
6.000 a 7.688	50	20%	6	11%	12%
7.689 a 9.831	50	20%	7	13%	14%
9.832 a 12.694	50	20%	12	23%	24%
12.695 a 20.645	50	20%	13	25%	26%
20.646 a 165.500	50	20%	15	28%	30%
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>	100%	21%

Fonte: Elaborado pela autora

A amostra também não se ajusta neste caso. Verifica-se que 28% das 50 maiores empresas responderam ao inquérito enquanto que das 50 empresas de menor dimensão apenas responderam 12%, ou seja, obtiveram-se mais respostas de empresas de maior dimensão do que respostas de empresas de dimensão mais reduzida.

#### 4.2.2 Construção do modelo de análise

Para se provar a validade do modelo, este vai ser analisado e interpretado em duas fases, seguindo o esquema indicado por Sanchez (2007).

Primeiro será avaliada a validade e fiabilidade do modelo de medida (*inner model*).

No modelo de medida vai-se analisar se os conceitos teóricos são medidos corretamente através das variáveis observadas. A validação será feita através dos atributos validade, para ver se se está a medir o que se pretende medir, e de fiabilidade, para ver se essa medição é feita duma forma estável e consistente. Para isso, de acordo com Hulland (1999) vai ser calculada a fiabilidade individual de cada item (*reliability*), a consistência interna ou fiabilidade das escalas à análise das variâncias médias extraídas (*Average Variance Extracted* ou AVE), a validade convergente e a validade discriminante.

De seguida, vai-se avaliar o modelo estrutural (*outer model*).

Este modelo avalia o peso e a amplitude das relações entre as diferentes variáveis. Para isso, será analisada a variância explicada das variáveis endógenas ( $R^2$ ), os coeficientes *path* ou pesos de regressão estandardizada ( $\beta$ ) e os respetivos níveis de significância e o teste *Stone-Geisser* ( $Q^2$ ).

#### 4.2.2.1 Avaliação do modelo de medida

##### 4.2.2.1.1 Fiabilidade individual de cada item

A fiabilidade de cada item é avaliada pela análise das cargas (*loadings*), ou seja, pela correlação do item com o conceito ou com os fatores e destes com os conceitos. As cargas são correlações que elevadas ao quadrado representam a percentagem de variância do item que é explicado pelo conceito.

De acordo com Chin (1998) e Hulland (1999), para esta regra defendem que são aceitáveis cargas superiores a 0,6.

Para atingir este patamar foram realizados dois algoritmos em que no segundo se eliminaram os indicadores com carga inferior a 0,55 (P3, P6, P7, P10 e AF).

Através desta depuração do modelo, obtém-se um algoritmo final cujas cargas são apresentadas no quadro 4.3.

Quadro 4.3 - Cargas (*loadings*) dos indicadores no primeiro e no último algoritmo

Item	Descrição	Algoritmo inicial	Algoritmo Final
p1	Os nossos objectivos são orientados para a satisfação dos clientes	0,7616	0,8450
P2	A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.	0,7432	0,8267
p3	Somos mais focados no cliente do que os nossos concorrentes.	0,4059	
P4	Acredito que este negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes.	0,8554	0,8141

Quadro 4.3 - Cargas (*loadings*) dos indicadores no primeiro e no último algoritmo (cont.)

Item	Descrição	Algoritmo inicial	Algoritmo Final
P5	Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.	0,6220	0,6959
P6	A informação sobre os êxitos e fracassos na relação com os clientes é espontaneamente compartilhada com os outros departamentos.	0,3481	
p7	A satisfação dos clientes é medida de forma sistemática e frequente.	0,4443	
P8	Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado ao cliente.	0,5785	0,5968
P9	Auscultamos os nossos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e/ou serviços.	0,7303	0,6711
P10	Nesta empresa, os dados sobre a satisfação de clientes são regularmente divulgados, a todos os níveis hierárquicos.	0,2804	
AF	Autonomia Financeira	0,5140	
P	Produtividade	0,6055	0,6628
RCP	Rendibilidade do Capital Próprio	0,7136	0,8747
RAT	Rendibilidade do Activo TotalCapital Próprio	0,9311	0,9453

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os indicadores têm cargas superiores a 0,6, com exceção do item P8, que se situa mesmo no limite aceitável, verificando-se assim a fiabilidade individual de cada item.

#### 4.2.2.1.2 Consistência interna

A consistência interna, fiabilidade dos conceitos ou fiabilidade da escala permite avaliar até que ponto os itens (ou variáveis manifestas) estão a medir o mesmo conceito (ou variável latente).

A validade convergente pode ser avaliada através dos alfa de *Cronbach* ou da fiabilidade composta (*composite reliability*). Segundo Chin e Gopal (1995), podem obter-se melhores resultados com a fiabilidade composta do que se usar os alfa de *Cronbach*. Para este estudo utilizou-se a fiabilidade composta do conceito desenvolvida por Werts, Linn e Jöreskog (1974).

Segundo Nunally (1998), valores acima de 0,7 são suficientes quando a investigação é incipiente e para investigação básica o valor deve ser superior a 0,8.

Na presente investigação, os valores obtidos são os seguintes:

Quadro 4.4 - Consistência interna do modelo

Conceito	Composite Reliability
Vantagem Competitiva	0,8723
Orientação para o Mercado	0,8820

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que todos os conceitos do modelo apresentam valores superiores a 0,8, confirmando-se a consistência interna desses conceitos, ou seja, as variáveis manifestas estão a medir as variáveis latentes.

#### 4.2.2.1.3 Validade convergente dos conceitos

A validade convergente avalia se os diferentes itens utilizados para medir um conceito o medem verdadeiramente.

Para avaliar a validade de um conceito utiliza-se a Média da Variância Extraída (AVE - *Average Variance Extracted*) desenvolvida por Fornell e Larcker (1981). Esta medida indica a quantidade de variância que um conceito obtém dos seus itens em relação à quantidade de variância devida ao erro de medida. A ideia que está na base deste teste é que se os diferentes itens medem realmente um conceito, então o seu ajustamento é significativo e estarão altamente correlacionados entre si.

Para Fornell e Larcker (1981), o valor mínimo recomendável para este indicador é 0,5. Nesta investigação, os valores obtidos foram os seguintes:

Quadro 4.5 - Validade convergente dos conceitos

Conceito	AVE
Vantagem Competitiva	0,6993
Orientação para o Mercado	0,5585

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que todos os conceitos apresentam valores superiores a 0,5, logo conclui-se

que os itens associados a cada conceito têm poder explicativo do mesmo.

#### 4.2.2.1.4 Validade discriminante

Um conceito possui validade discriminante num modelo quando é realmente diferente dos restantes conceitos desse modelo. Para que isso aconteça, deve existir uma correlação fraca entre esse conceito e os outros conceitos do modelo, uma vez que cada conceito deve medir um fenómeno diferente.

Na análise PLS, para se determinar se um conceito tem validade discriminante, ele deve partilhar mais variância com os seus itens do que com os outros conceitos do modelo. Para isso, Fornell e Larcker (1981) propõem a utilização da Média da Variância Extraída (AVE), considerando que o seu valor deve ser maior que as correlações ao quadrado entre este conceito e os outros que formam o modelo. Para operacionalizar esta ideia, realiza-se a operação inversa: calcula-se a raiz quadrada do AVE e verifica-se se há ou não validade discriminante conforme este resultado é maior ou menor que todas as correlações com o resto dos conceitos, respetivamente.

Na presente investigação verifica-se o seguinte:

Quadro 4.6 - Matriz de correlação das variáveis latentes

<b>Conceito</b>	<b>VC</b>	<b>OM</b>
Vantagem Competitiva	0,4890	
Orientação para o Mercado	-0,2950	0,3119

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os dados obtidos, pode concluir-se que existe validade discriminante no modelo, ou seja, os conceitos têm uma fraca correlação entre si o que significa que estão realmente a medir fenómenos diferentes.

#### 4.2.2.2. Avaliação do modelo estrutural

Depois de analisar se o modelo de medida é satisfatório, está-se em condições de avaliar o modelo estrutural (ou interno) para verificar se o modelo contempla as relações entre as variáveis latentes que a teoria indica.

De seguida, serão apresentados os resultados da avaliação do modelo estrutural, bem como a explicação do seu significado.

A análise dos resultados centrou-se em três requisitos fundamentais:

- (1) o poder preditivo do modelo, ou seja, a proporção da variância das variáveis latentes dependentes explicada pelos conceitos que as predizem, medida através do  $R^2$  (coeficiente de determinação das variáveis latentes endógenas);
- (2) a relevância preditiva do modelo, ou seja, a relevância da predição dos conceitos dependentes, avaliada através da análise do teste estatístico *Stone-Geisser* ( $Q^2$ , índice de preditibilidade do modelo);
- (3) a análise e significância estatística dos coeficientes estruturais, através do *t-statistics*.

##### 4.2.2.2.1 Poder preditivo do modelo ( $R^2$ )

Como o objetivo principal do PLS é a predição, a qualidade do modelo é determinada pela força de cada caminho e analisa-se através da variância explicada pelas variáveis latentes dependentes ( $R^2$ ). De acordo com Falk e Miller (1992), para cada caminho ou relação entre conceitos, os valores desejáveis devem ser superiores a 0,1 sendo que, valores inferiores, ainda que significativos, não serão aceitáveis.

No presente modelo, o  $R^2$  é 0,087, ou seja, não existe poder preditivo do modelo. O primeiro requisito não é comprovado.

##### 4.2.2.2.2 Relevância da predição dos conceitos dependentes ( $Q^2$ )

A relevância preditiva dos conceitos dependentes indica se o modelo é capaz de fornecer uma predição para as variáveis latentes endógenas e é medida através do índice  $Q^2$

apresentado por Stone (1974) e Geisser (1975). Este índice calcula-se a partir das redundâncias que resultam da multiplicação das comunalidades pelo indicador AVE obtidas de forma cruzada.

De acordo com Tenenhaus, Esposito e outros (2005), pode ser medido através dos procedimentos de *blindfolding* e, de acordo com Chin (1998) há relevância na predição quando o  $Q^2$  é positivo.

Na presente investigação o  $Q^2$  é 0,0434, pelo que se conclui haver relevância na predição do modelo. Confirma-se o segundo requisito, embora o valor seja muito próximo de zero.

#### 4.2.2.2.3 Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais (t-statistics)

A utilização dos coeficientes estruturais (*path coefficients*) serve para verificar a amplitude e a natureza (positiva ou negativa) das relações entre os diversos conceitos do modelo, e fornecem indicações para a confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas.

De acordo com Chin (1998), o *bootstrapping* (500 amostras) pode ser usado para gerar *t-statistics* que permitem avaliar esta significância estatística dos coeficientes estruturais.

Este autor considera que os valores devem ser superiores a 0,2 mas, preferencialmente, superiores a 0,3.

Nesta investigação verifica-se que o *t-statistics* assume o valor de 1,9673 com um nível de significância de 0,05047, o que indica a confirmação do terceiro requisito.

### 4.2.3 Discussão do modelo

Pela análise que se acaba de fazer, verifica-se que o modelo teórico construído e a amostra utilizada são adequados para testar a hipótese colocada.

Das 250 maiores empresas do Distrito de Leiria, 53 responderam ao inquérito enviado, o que representa 21% do total.

Para medir as variáveis manifestas da variável latente “Orientação para o Mercado” utilizou-se uma escala *Likert* de sete pontos em que “1” significava que “Discorda completamente” e “7” significava que “Concorda plenamente”.

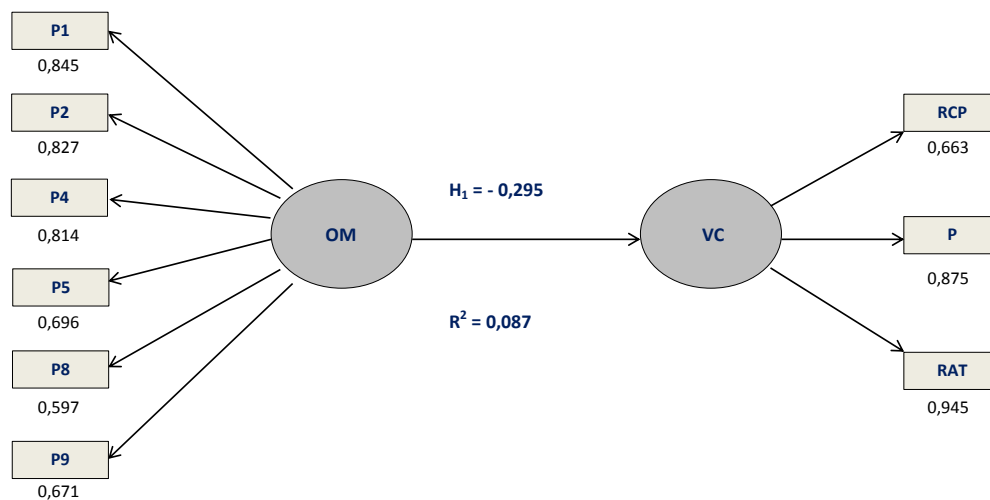
Para medir as variáveis manifestas da variável latente “Vantagem Competitiva”, construiu-se uma escala tipo *Likert* de sete pontos, ajustada à amplitude dos valores obtidos em quatro indicadores económico-financeiros, extraídos do estudo que serviu de base à presente investigação em que “1” está atribuído para os valores mais baixos e “7” atribuído aos valores mais elevados.

Para efetuar a investigação avaliou-se a validade e fiabilidade do modelo de medida (*inner model*) e o modelo estrutural (*outer model*).

Para avaliar o modelo de medida, testou-se a fiabilidade individual de cada item (tendo efetuado uma depuração para que todos os itens tivessem cargas superiores a 0,6), a consistência interna, a validade convergente dos conceitos e a validade discriminante.

Para avaliar o modelo estrutural, testou-se o poder preditivo do modelo, a relevância de predição dos conceitos dependentes e a análise e significância estatística dos coeficientes estruturais. Os resultados obtidos encontram-se representados na figura 4.2.

Figura 4.2 - Relações entre as variáveis latentes do modelo interno



Fonte: Elaborado pela autora

Legenda:

P1 = Os nossos objetivos são orientados para a satisfação dos clientes.

P2 = A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.

P4 = Acredito que este negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes.

P5 = Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.

P8 = Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado ao cliente.

P9 = Auscultamos os nossos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e/ou serviços.

Os resultados do modelo estrutural são apresentados no quadro 4.7.

Quadro 4.7: Teste da Hipótese

	Hipótese	Coefficiente estrutural	Valor de t	Significância	Resultado
H1	A orientação para o mercado influencia positivamente a obtenção de vantagens competitivas.	-0,295	1,9673	0,05047	Não Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que o  $R^2$  tem um valor de 0,087, ou seja, não existe poder preditivo do modelo.

O coeficiente estrutural é negativo, isto é, não se consegue provar a hipótese colocada, ou seja, a presente investigação não permite concluir que uma orientação para o mercado conduz à obtenção de vantagens competitivas.

Embora o resultado obtido seja contrário ao de vários outros estudos, o mesmo está em linha com investigações anteriores sobre o impacto da orientação de mercado no desempenho das organizações, nomeadamente, como referido atrás, com as investigações de Hart e Diamantopoulos (1993), Greenley (1995), Pelham e Wilson (1996) e Santos (2010).

Também Kohli e Jaworski (1990) já tinham concluído que, embora a orientação para o

mercado possa estar relacionada com o desempenho geral do negócio, sob certas circunstâncias isso pode não se verificar. Por exemplo, no caso de existirem limitações à concorrência, preferências de mercado estáveis, indústrias tecnologicamente turbulentas e economias em alta, a orientação para o mercado pode não estar associado a um desempenho superior da organização. Nestes casos deve-se ponderar a relação custo benefício da orientação para o mercado.

Becker e Homburg (1999) concluíram que uma gestão orientada para o mercado não se reflete diretamente sobre o desempenho financeiro, mas sim de forma indireta sobre o desempenho de mercado das organizações. Os autores referem que é importante que as organizações considerem os resultados do desempenho em relação ao mercado, como por exemplo a satisfação dos clientes e a lealdade dos consumidores, e não se concentrem apenas nos aspetos financeiros.

### **4.3 Conclusão**

Na presente investigação não se confirma que uma orientação para o mercado por parte das organizações contribua positivamente para a obtenção de vantagens competitivas pelas mesmas.

Verifica-se assim, conforme foi referido anteriormente, que não existe consenso na literatura sobre a relação entre a orientação para o mercado e a obtenção de vantagens competitivas. Supostamente, a adoção de uma filosofia e de iniciativas de orientação para o mercado pelas organizações poderá contribuir para a obtenção de vantagens competitivas, no entanto nem sempre se consegue provar essa relação, como foi o caso da presente investigação.



## ***5. Conclusão e Linhas de investigação***

---

### **5.1 Introdução**

Nos capítulos anteriores, analisou-se o modelo teórico proposto e os resultados obtidos.

A finalidade da investigação foi verificar se a orientação para o mercado está positivamente relacionada com a obtenção de vantagens competitivas por parte das organizações.

Neste último capítulo serão referidas as principais conclusões, referindo-se as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para investigações futuras, expondo-se algumas recomendações.

### **5.2 Contribuições do estudo**

Considerando o elevado dinamismo e complexidade dos mercados nos dias de hoje, a existência de vantagens competitivas nas organizações poderá ser um fator crítico de sobrevivência dos negócios.

A obtenção de vantagens competitivas e a orientação para o mercado como fonte para a obtenção de vantagens competitivas têm sido bastante estudados.

O principal contributo da presente investigação é a aplicação do modelo às principais

empresas do distrito de Leiria, de maneira a averiguar em que medida a sua orientação para o mercado contribui para a constituição de vantagens competitivas, através da medição do seu desempenho.

O trabalho empírico realizado não permite confirmar a hipótese inicial.

### **5.3 Recomendações**

Dado que não foi possível confirmar a hipótese em estudo, as recomendações que poderão ser propostas estarão mais relacionadas com a construção do modelo do que com os resultados obtidos.

No ponto seguinte serão apresentadas algumas considerações sobre este estudo, nomeadamente quanto ao modelo de investigação.

### **5.4 Limitações do estudo**

Este estudo apresenta algumas limitações que podem, no entanto, indicar sugestões para futuras investigações.

Uma das principais limitações refere-se à pouca diversidade no tipo de indicadores usados para o modelo de medida. Apesar de serem muito utilizados em várias investigações, o estudo focalizou-se em indicadores económico-financeiros. Esta opção também foi influenciada pelo facto de serem os indicadores que se encontravam no estudo que serviu de base ao presente trabalho.

O facto de se tratar de uma análise estática, pode estar relacionada com os resultados obtidos.

Utilizou-se uma base de dados para as vantagens competitivas, cujas informações

poderiam ser diferentes se fosse utilizada uma base de dados diferente. No entanto trata-se de uma base de dados consistente ao longo dos anos e representativa de vários sectores de atividade e de empresas de todo o Distrito de Leiria.

As respostas ao inquérito podem conter algum enviesamento pelo facto de refletirem mais o que se desejaria ser e não tanto aquilo que se é na realidade. Não existiu confrontação com as empresas quanto aos dados recolhidos, o que poderia ter influenciado de alguma forma a perceção de determinadas respostas.

Relativamente à amostra, verifica-se que a mesma não está ajustada ao universo.

Apesar de a amostra ser constituída por empresas de vários sectores de atividade, essa perspetiva não foi explorada nesta investigação.

## **5.5 Sugestões para investigações futuras**

Propõe-se aumentar a diversidade dos indicadores de medida de forma a refletir o desempenho organizacional como um todo numa perspetiva mais abrangente e não suportado apenas no desempenho económico- financeiro. Sugere-se a inclusão de indicadores que reflitam, quer a perspetiva interna e externa mas também de relação entre ambas. Alguns fatores a considerar poderão ser sobre a relação com o cliente e com outros parceiros, competências e processos internos, gestão do conhecimento, risco do negócio, posição competitiva no mercado, maturidade da indústria, ciclos de inovação, tecnologia, entre outros.

Será interessante verificar o mesmo estudo numa perspetiva longitudinal (em diferentes momentos do tempo).

Sugere-se uma abordagem com cada um dos respondentes para validação das informações recolhidas, para assegurar boa perceção dos dados recolhidos.

Também seria interessante aplicar esta investigação de forma a concluir sobre o seu

impacto por sectores de atividade.

Poderá ainda ser considerado positivo o alargamento da base da amostra, uma vez que permitirá obter um modelo mais robusto.

## ***Bibliografia***

---

**Aaker, D. A. (1984)**, “How to select a business strategy”, *California Management Review*, v. 26, n. 3, p. 167-175.

**Allen, M. G. (1978)**, “Strategic planning with a competitive focus”, *The McKinsey Quarterly*, v. 14, n. 3, p. 2-13.

**Ansoff, I. (1965)**, “Corporate strategy”, Harmondsworth, Penguin.

**Aral, S., Brynjolfsson, E. e Van Alstyne, M. W. (2011)**, “Information, Technology and Information Worker Productivity”, a publicar na *Information Systems Research*, Disponivel em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=942310>.

**Azmi, R. (2006)**, “Business Ethics as Competitive Advantage for Companies In the Globalization Era”, Faculty of Commerce- Alexandria University, disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1010073>.

**Barney, J. (1986)**, “Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy”, *Management Science*, v. 32, n.10, p. 1231-1241.

**Barney, J. (1991)**, “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, v. 7, n. 1, p. 99-120.

**Barton, D., Court, D. (2012)**, “Making Advanced Analytics Work for You”, *Harvard Business Review*”, Outubro, p. 78-83.

**Becker, J. e Homburg, C. (1999)**, “Market-oriented management: A systems-based perspective”, *Journal of Market-Focused Management*, Junho, p. 17-33.

**Brito, R., Brito, L. (2012)**, “Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho”, *RAE*, Vol. 52, n. 1, p. 70-84, disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902012000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000100006&lng=en&nrm=iso).

**Broom, D., Mc Cann, M., Bromby, M., Barlow, A., (2011)**, “Return on Investment: What Literature Exists on the Use of Social Media and ROI?”, disponível em [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).

**Brynjolfsson, E., Hitt, L., Kim, H., (2011)**, “Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?”, Preliminary and Incomplete Draft, disponível em [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).

**Carrilat, F. A., Jaramillo, F. e Locander, W. B. (2004)**, “Market-driving organizations: A Framework”, *Academy of Marketing Science Review*, n. 5, p. 1-14, disponível em <http://www.amsreview.org/articles/carrillat05-2004.pdf>.

**Carvalho, L. F., Grzebielukas, C. (2006)**, “Vantagem competitiva na visão baseada em recursos”, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá

**Cepeda C., Gabriel, B. C., Roldán, J. L. (2005)**, “Investigar en Economía de la Empresa: ¿Partial Least Squares o Modelos Baseados en la Covarianza?”, *Best Paper Proceedings 2005: el comportamiento de la Empresa Ante Entornos Dinámicos*, Vitória – Gasteiz, AEDEM N. 1, p. 625 – 634.

**Chin, W. W. (1998)**, “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”, *MIS Quarterly*, v. 2, n. 1, p. vii – xv.

**Chin, W. W. e Gopal, A. (1995)**, “Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs”, *Data Base Advances*, v. 26, p. 42-64.

**Conceição, J. P. (2012)**, “A utilização do marketing interno na construção de uma cultura empresarial comum: o caso Grupo Lena”, Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura, Badajoz.

**Coutinho, L., Delfino, L., Costa, W. (2009)**, “Gestão de Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional”, In: VI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Rio de Janeiro; disponível em <http://ebookbrowse.com/102-pessoas-principal-fonte-de-vantagem-competitiva-pdf-d378085479>,

**Crook, T. R., James, G., Combs, J. G. e Shook, C. L. (2005)**, "The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research", *Research Methodology in Strategy and Management*, v. 2, p. 259-286.

**Damodaran, A. (2007)**, “Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications”, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1105499> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105499>

**Dantas, E. (2007)**, “Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado”, Universidade de Brasília

**Day, G. S. (1994)**, “The capabilities of market-driven organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Outubro, p. 37-52.

**Davenport, T. H., Harris, J., Shapiro, Jeremy (2010)**, “Competing on Talent Analytics”, *Harvard Business Review*, Outubro, p. 52-58.

**Deshpandé, R., Farley, J. U. e Webster, F. E. (1993)**, “Corporate culture, Customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, Janeiro, p. 23-27, publicado por “American Marketing Association”, disponível em [www.jstor.org](http://www.jstor.org).

**Deshpandé, R. e Farley, J. U. (1998)**, “Measuring market orientation: Generalization and synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, n. 10, p. 213-232.

**Dierickx, I., Cool, K. (1989)**, “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1513.

**Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (2000)**, (org.) “The nature and dynamics of organizational capabilities”, New York: Oxford University Press, Introduction.

**Erhard, W. e Jensen, M. C. (2012)**, “Beyond Agency Theory: The Hidden and Heretofore Inaccessible Power of Integrity (PDF of Keynote Slides)”, Harvard Business School, NOM Unit Working Paper No. 10-068; Barbados Group Working Paper No. 10-02, Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1552009>.

**Ettenson, R., Conrado, E., Knowles, J. (2013)**, “Rethinking the 4 P’s”, *Harvard Business Review*, N. 1, Janeiro – Fevereiro.

**Fornell, C. e Larcker, D. (1981)**, “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50.

**Garvin, D. A., Levesque, L. C. (2006)**, “Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship”, *Harvard Business Review*, v. 84, n. 10, Outubro, p. 102 - 112

**Gaspersz, J. (2007)**, “Compete with Creativity”, preparado para o seminário sobre inovação organizado pelo ministro dos Assuntos Económicos da Holanda, Nyenrode Business Universiteit, NRG Working Paper N. 07-05, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=983934> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.983934>.

**Geisser, S. (1975)**, “A predictive approach to the random effect model”, *Biometrika*, v. 61, n. 1, p. 101–107.

**Ghemawat, P. (1986)**, “Sustainable advantage”, *Harvard Business Review*, v. 64, n. 5, p. 53.-58.

**Ghemawat, P. (2005)**, "Regional Strategies for Global Leadership" *Harvard Business*

Review, v. 83, n. 12, Dezembro, p. 98-108.

**Ghemawat, P. (2007)**, “Managing differences – The central challenge os global strategy”, Harvard Business Review, v. 85, n. 3, Março, p. 58-68.

**Giménez, C. e Ventura, E. (2003)**, "Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector", International Journal of Logistics Management, The, v. 14, Iss: 1, p. 77-88.

**Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A. S. (1980)**, “Strategic management for competitive advantage”, Harvard Business Review, v. 58, n. 4, p. 154-161.

**Gotteland, D. (2005)**, “L’orientation marché: nouvelle méthode, nouveaux outils“, Paris: Édition d’organisation.

**Gotteland D., Haon Ch. e Gauthier C. (2007)**, “L'orientation marché: synthèse et nouvelles directions théoriques”, Recherche et Applications en Marketing, v. 22, n. 1, p. 45-59.

**Govindarajan, V., (2012)**, “A Reverse-Innovation Playbook”; Harvard Business Review, Abril, p. 120-125.

**Govindarajan, V. e Trimble, C. (2010)**, “Stop the Innovation Wars”, Harvard Business Review; Julho – Agosto; p. 76-83.

**Graham, J. R. e Leary, M. T. (2011)**, “A Review of Empirical Capital Structure Research and Directions for the Future”, Annual Review of Financial Economics v. 3, p. 309-345.

**Grant, R. (1991)**, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, v. 33, Issue 3, p. 114-135, disponível em <http://ssrn.com/abstract=1504481>.

**Greenley, G. E. (1995)**, “Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies”, *British Journal of Management*, v. 6, p. 1-13.

**Greenwald, B. e Kahn, J. (2005)**, “All strategy is local”, *Harvard Business Review*, v. 83, n. 9, Setembro, p. 94-104.

**Guerra, J. (2011)**, “Factores que influenciam a competitividade dos municípios: a importância da gestão do conhecimento”, Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura, Badajoz.

**Guillén, M. F. e García-Canal, E. (2012)**, “Execution as Strategy”; *Harvard Business Review*, Outubro, p. 103-107.

**Hadcroft, P., Jarratt, D. (2007)**, “Market orientation: an iterative process of customer and market engagement”, *Journal of Business to Business Marketing*, v. 14, n. 3 p 21-58.

**Haon C., Gotteland D. e Jolibert A. (2009)**, “Orientation marché : comment l’aborder et que peut-on réellement en attendre ?”, *Finance Contrôle Stratégie*, v. 12, n. 2, p. 91-105.

**Hart, S. e Diamantopoulos, A. (1993)**, “Marketing research activity and company performance: Evidence from manufacturing industry”, *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 5, p. 54-72.

**He, X., Brouthers, K. e Filatotchev, I. (2010)**, “Market Orientation, Networks, and Export Performance: Chinese Firms Experience”, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1689559>

**Hey, T. (2010)**, “The Next Scientific Revolution”, *Harvard Business Review*, Novembro, p. 56-63.

**Hooley G., Cox T., Fahy J., Shipley D., Beracs J., Fonfara K., Snoj B. (2000)**, “Market orientation in the transition economies of central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales”, *Journal of Business Research*, v. 50, n. 3, p. 273-285.

**Homburg, C. e Pflesser, C. (2000)**, “A multiple layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes”, *Journal of Marketing*, v. 37, n. 4, 449-462.

**Hulland, J. (1999)**, “Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies”, *Strategic Management Journal*, v. 20, n.2, p. 195-204.

**Hurbean, L. (2005)**, “Performance Management with Business Intelligence”, Maio, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=906721>

**Jaworski, B. e Kohli, A. K. (1993)**, “Market orientation: Antecedents and consequences”, *Journal of Marketing*, v. 57, p. 53–70.

**Jaworski, B., Kohli, A. e Sahay, A. (2000)**, “Market-driven versus driving markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n.1, p. 45-54.

**Johnson, M., Christensen, C. e Kagermann, H. (2008)**, “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*, Dezembro, p. 50-59.

**Jornal de Leiria (2011)**, “250 maiores empresas do Distrito de Leiria, n. 1428, 24 de Novembro, suplemento.

**Kaplan, R., Norton, D. e Rugelsjoen, B. (2010)**, “Managing Alliances with the Balanced Scorecard”, *Harvard Business Review*, Janeiro – Fevereiro, p. 114-120.

**Kaplan, R. e Grossman, A. (2010)**, “The Emerging Capital Market for Nonprofits”, *Harvard Business Review*”, Outubro, p. 110-118.

**Kaplan, R. e Mikes, A. (2012)**, “Managing Risks: A New Framework”, *Harvard Business Review*, Junho.

**Kotler, P., e Keller, K. L. (2009)**, “Marketing management”, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, (18<sup>th</sup> ed).

**Kim, W. C. e Mauborgne, R. (2004)**, “Blue Ocean Strategy”, Harvard Business Review, v. 82, n. 10, Outubro, p. 76-84.

**King, A., Fowler, S. e Zeithaml, C. (2002)**, “Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermédia”, RAE, v. 42, n. 1, p. 36-49

**Kirca, A. H., Jayachandran, S. e Bearden, W. O. (2005)**, “Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance”, Journal of Marketing, v. 69, n.2, p. 24-41.

**Knoll, M. S. (2006)**, “Taxes and Competitiveness”, University of Pennsylvania Law School, Institute for Law and Economics, Dezembro, Research paper n. 06-28

**Kitzmantel, E. (1995)**, “A Multi-Faceted Concept”, 35 Years of Free Trade in Europe, Messages for the Future, Proceedings of EFTA’s 35th Anniversary Workshop, Emil EMS Geneva, p. 106-112.

**Kohli, A. K. e Jaworski, B.J. (1990)**, “Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications”, Journal of Marketing, v. 54, n. 4, p. 1-18.

**Kotter, J. P. (2012)**, “Accelerate!”, Harvard Business Review, Novembro, p. 44-58.

**Kumar, N. (2006)**, “Strategies to fight low-cost rivals”, Harvard Business Review, v. 84, n. 12, Dezembro, p. 104-112.

**Kumar, N., Scheer, L. e Kotler, P. (2000)**, “From Market-driven to Market-driving” European Management Journal, v. 18, n. 2, Abril, p. 129-142.

**Lash, J. e Wellington, F. (2007)**, “Competitive advantage on a warming planet”, Harvard Business Review, v. 85, n. 3, Março, p. 94-102.

**Leenders, M. e Waarts, E. (2001)**, “Competitiveness of Family Businesses: Distinguishing Family Orientation and Business Orientation”, Rotterdam School of

Management, Erasmus Research Institute of Management, ERIM Report Series Research in Management, ERS-2001-50-MKT, Setembro.

**Lupu, A., Leon, R. e Manolache, A. (2012)**, “Knowledge Management Tools for the Knowledge Based Society, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2005923>

**Marques, A. (2003)**, “A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português”, Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas na Especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

**Marques, A. (2012)**, “Marketing relacional: como transformar a fidelização dos clientes numa vantagem competitiva”, Edições Sílabo, Lisboa.

**Matsuno, K., Mentzer, J. T. e Özsomer, A. (2002)**, “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, *Journal of Marketing*, v. 66, n. 3, p. 18-32.

**McAfee, A. e Brynjolfsson, E. (2012)**, “Big Data: The Management Revolution”, *Harvard Business Review*, Outubro, p. 60-68.

**Narver, J. e Slater, S. F. (1990)**, “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35.

**Nunally, J. C. (1998)**, “Psychometric Theory”, Mc Graw Hill, New York.

**Oberndorfer, U. e Rennings, K. (2006)**, “The Impacts of the European Union Emissions Trading Scheme on Competitiveness in Europe”, Center for European Economic Research (ZEW), Mannheim, Discussion Paper n. 06-051.

**Parsons, C. A. e Titman, S. (2007)**, “Capital Structure and Corporate Strategy”,

disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=983553>.

**Pelham, A. M. e Wilson, D. T. (1996)**, “A longitudinal study of the impact of marketing structure, firm structure, strategy, and marketing orientation culture on dimensions of small-firm performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v 24, n. 1, p. 27-43.

**Pentland, A. (2012)**, “The New Science of Building Great Teams”, *Harvard Business Review*, Aril, p. 60-70.

**Peteraf, M. A (1993)**, “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view“, *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191.

**Pinho, J. e Macedo, I. (2001)**,”Rethinking the concept of market orientation in the Portuguese non-profit sector: An exploratory study”, *Forum Internacional Sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing*, 4, Madrid.

**Popadiuk, S. e Ricciardi, G. (2011)**, ”Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View”, *Gestão & Produção*, v. 18, n. 1, p. 193-204.

**Porter, M. E. (1985)**, “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”, New York: Free Press

**Porter, M. E. (1991)**, “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter/Special issue

**Porter, M. E. (1996)**, “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, Nov/Dez, p. 61-78.

**Porter, M. E. (2001)**, “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, v. 79, n. 3, Março, p. 62-78.

**Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006)**, “Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, Harvard Business Review, v. 84, n. 12, Dezembro, p. 78-92.

**Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2011)**, “Creating Shared Value”, Harvard Business Review”, Janeiro – Fevereiro, p. 62-77.

**Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990)**, “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, v. 68, n. 3, Maio/Junho, p. 79-91.

**Reeves, M. e Deimler, M. (2011)**, “Adaptability: The new competitive advantage”, Harvard Business Review, 89, Julho/Agosto, 134-141.

**Renko, M. (2006)**, “Market Orientation in Markets for Technology – Evidence from Biotechnology Ventures”, disponível em <http://ssrn.com/abstract=1344724>

**Richard, P., Devinney, T., Yip, G. e Johnson, G. (2009)**, “Measuring organizational performance: towards methodological best practice”, Journal of Management, v. 35, n. 3, p. 718-804.

**Roman, D. J., Piana, J., Lozano, M. A. S. P. L., Mello, N. R., & Erdmann, R. H. (2012)**, “Fatores de competitividade organizacional”, Brazilian Business Review, v. 9, n.1, p. 27-46.

**Rothschild, W. E. (1984)**, “Surprise and the competitive advantage”, Journal of Business Strategy. v. 4, n. 3, p. 10-18.

**Ruekert, R. W. (1992)**, “Developing a market orientation: an organizational strategy Perspective”, International Journal of Research in Marketing, v. 9, p. 225-45.

**Santos, A. (2008)**, “Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos”, Escolar editora.

**Santos, J. (2010)**, “La gestión de calidad como herramienta de marketing: Análisis de la relación entre la orientación al mercado y la gestión de calidad, y su impacto en los resultados”, Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura.

**Santos, R. L. G. e Chauvel, M. A. (2008)**, “Gestão de Mudanças: Construindo uma Indústria Orientada para o Mercado”, Rio de Janeiro, 107 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

**Shapiro, B. P. (1988)**, “What the hell is market oriented?”, Harvard Business Review, November/December, p. 119-125.

**Sheppard, R. (2011)**, “The evolution and conceptualization of market orientation: what managers ought to know”, Journal of Management Policy and Practice, v 12, n. 6, p. 30-45.

**Smith, N. C., Drumwright, M. E. e Gentile, M. C. (2009)**, “The New Marketing Myopia”, cópia de trabalho a publicar no Journal of Public Policy & Marketing retirado de <http://ssrn.com/abstract=1336886>.

**South, S. E. (1981)**, “Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking”, The Journal of Business Strategy, v. 1, n. 4, p. 15-25.

**Spenner, P. e Freeman, K. (2012)**, “To Keep Your Customers, Keep It Simple”, Harvard Business Review, Maio, p. 108-114.

**Stone, M. (1974)**, “Cross-validators choice and assessment of statistical predictions”, Journal of the Royal Statistical Society, v. 36, p. 111-147.

**Tang, Y.-C e Liou, F.-M. (2010)**, “Does firm performance reveal its own causes? the role of bayesian inference”, Strategic Management Journal, v. 31, n. 1, p. 39-57.

**Tenenhaus, M., Esposito, V., Chatelin, Y. M., e Lauro, C. (2005)**, “PLS path modeling”, Computational Statistics & Data Analysis, v. 48, n. 1, p. 159-205.

**Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997)**, “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533.

**Turnbull, S. (2000)**, “The competitive advantages of stakeholder mutuals”, apresentado na 12th Annual Meeting on Socio-Economics, Society for the Advancement of Socio-Economics, London School of Economics.

**Van Binsbergen, J. H., Graham, J. R. e Yang, J. (2011)**, “Optimal Capital Structure”, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1743203>.

**Vasconcelos, F. e Brito, L. (2004)**, “Vantagem Competitiva: o construto e a métrica”, *RAE*, Abr/Jun, p. 51-63.

**Vasconcelos, F. e Cyrino, A. (2000)**, “Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”, *RAE online*, v. 40, n. 4, Out/Dez, p. 20-37.

**Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1986)**, “Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches”, *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1504502>

**Wernerfelt, B. (1984)**, “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171–180.

**Werts, C. E., Linn, R. e Jöreskog, K. G. (1974)**, “Interclass reliability estimates: testing structural assumptions”, *Educational and Psychological Measurement*, n. 34, p. 25-33.

**Wessel, M. e Christensen, C. (2012)**, “Surviving Disruption”, *Harvard Business Review*, Dezembro, p. 56-64.

**Wiggins, R. R. e Ruefli, T. W. (2002)**, “Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance”, *Organization Science*, v. 13, n. 1, p. 81-105.

**Wrenn, B. (1997)**, “The market Orientation Construct: Measurement and scaling Issues”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 5, n.3, p. 31-54.

**Zsolnai, L. (2006)**, “Competitiveness and Corporate Social Responsibility”, Keynote Presentation at the CORE First Conference: The potential of CSR to Support the Implementation of the EU Lisbon Strategy, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milão, 22 e 23 de Junho.

## ***Anexos***

## Anexo 1 - Inquérito enviado às 250 maiores empresas do distrito de Leiria

Exmos. Senhores,

Encontro-me a realizar o programa de Mestrado de "Marketing Relacional" do Instituto Politécnico de Leiria, sob orientação do Doutor Jaime Ramos Guerra e do Doutor Jorge Santos.

No âmbito do referido programa estou a realizar uma investigação que pretende medir a relação entre a orientação para o mercado e a competitividade utilizando, como objecto do meu estudo empírico, as 250 Maiores empresas do Distrito de Leiria.

Peço-lhe um pouco do seu tempo para responder a 10 perguntas (cerca de 3 minutos). A sua resposta é importante para o meu trabalho e as respostas ficarão protegidas por segredo estatístico e académico.

Se o desejar, terei todo o gosto em enviar-lhe as conclusões deste estudo.

No próprio questionário encontrará as instruções de preenchimento. No entanto, se tiver qualquer dúvida agradeço que ligue para o numero de telefone 962 108 389 ou envie um e-mail para [celia.vala23@gmail.com](mailto:celia.vala23@gmail.com) ou para [celia.vala@ilm.pt](mailto:celia.vala@ilm.pt) e será rapidamente esclarecido.

Antecipadamente grata, subscrevo-me, com elevada consideração,

Célia Vala

### Instruções de preenchimento

Para responder ao questionário, comece por guardar o ficheiro que está em anexo com o nome, por exemplo, "INQUÉRITO" num directório à sua escolha. De seguida, abra esse ficheiro a partir do directório onde o gravou.

Para responder, deve apenas clicar no quadrado que corresponda ao seu grau de acordo ou desacordo sobre como cada afirmação se ajusta à sua empresa.

**Para que as conclusões sejam relevantes, agradeço que responda com sinceridade, considerando apenas a prática actual na sua empresa.**

Em caso de engano, basta voltar a clicar sobre o mesmo quadrado, anulando assim a selecção. Nos campos de texto (p. ex. nome da empresa), basta clicar no campo e escrever o texto adequado.

Se tiver qualquer dúvida, agradeço que ligue para 962 108 389 ou envie um e-mail para um dos endereços atrás referidos.

No final do inquérito totalmente preenchido e guardado o trabalho, é necessário enviar esse ficheiro em anexo para o endereço de e-mail [celia.vala23@gmail.com](mailto:celia.vala23@gmail.com) ou para [celia.vala@ilm.pt](mailto:celia.vala@ilm.pt).

Em alternativa, pode enviar o questionário por fax para o número 262 590 291.

Agradeço a sua colaboração  
Célia Vala

# Estudo da relação entre a orientação para o mercado e a competitividade da empresa



(Todos os dados são absolutamente confidenciais)

Empresa *		Nome do respondente *	
<i>*Resposta facultativa</i>			
CAE		Concelho	
		Função na empresa	

Para que as conclusões sejam relevantes, agradeço que responda com sinceridade indicando o seu grau de acordo ou de desacordo sobre a forma de como se ajustam à sua empresa.		Discordo Completamente	Não concordo nem discordo		Concordo Plenamente	
1	Os nossos objectivos são orientados para a satisfação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A nossa estratégia para conseguir vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Somos mais focados no cliente do que os nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Acredito que este negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A informação sobre os êxitos e fracassos na relação com os clientes é espontaneamente partilhada com os outros departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A satisfação dos clientes é medida de forma sistemática e frequente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Auscultamos os nossos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e/ou serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Nesta empresa, os dados sobre a satisfação de clientes são regularmente divulgados, a todos os níveis hierárquicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Informações gerais

<b>Nº Trabalhadores</b> <input type="checkbox"/> <20 <input type="checkbox"/> 21-49 <input type="checkbox"/> 50-99 <input type="checkbox"/> 100-250 <input type="checkbox"/> >250	<b>Volume de negócios ***</b> <input type="checkbox"/> < € 6 000 000 <input type="checkbox"/> € 6 000 000 - € 9 000 000 <input type="checkbox"/> € 9 000 000 - € 15 000 000 <input type="checkbox"/> € 15 000 000 - € 50 000 000 <input type="checkbox"/> > € 50 000 000
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

\*\*\* Previsto para 2011

[celia.vala23@gmail.com](mailto:celia.vala23@gmail.com)
[celia.vala@ilm.pt](mailto:celia.vala@ilm.pt)