



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***O impacto do marketing estratégico, em termos de  
orientações e capacidades, no desempenho  
empresarial***

**Carolina Corona Mourão**

Leiria, Novembro de 2013



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***O impacto do marketing estratégico, em termos de  
orientações e capacidades, no desempenho  
empresarial***

**Carolina Corona Mourão**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Alzira Marques, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Novembro de 2013.

# ***À Minha Família***



## ***Agradecimentos***

---

Apenas foi possível realizar esta dissertação graças ao apoio e compreensão de várias pessoas, às quais não poderia deixar de agradecer.

Em primeiro lugar deixo a minha gratidão à minha orientadora Prof. Doutora Alzira Marques, pela paciência, apoio, ensinamento, críticas, palavras de motivação, assim como toda a sua disponibilidade durante este percurso.

Aos meus pais, pelo apoio, motivação, carinho e por tudo o que me ensinaram até hoje. É graças a eles que aprendi a ser lutadora, persistente e a ter forças para batalhar até atingir os meus objetivos.

Ao Paulo, meu namorado, pela paciência e motivação durante esta caminhada. Ajudou-me a manter focada e deu-me forças para nunca desistir.

A todos os professores que, ao longo do meu percurso académico, contribuíram para a minha formação com o seu profissionalismo e competência.

A todos os que de alguma forma colaboraram neste processo, nomeadamente no preenchimento do questionário e incansável busca de conhecidos que o pudessem preencher.



## **Resumo**

---

Com a globalização e a intensificação da competição as empresas passaram a adaptar a sua estratégia e transferiram o seu centro de interesse para os clientes com o objetivo de estabilizar e valorizar a sua carteira de clientes. Cada vez mais, as competências e os recursos são vistos como fatores chave para o desenvolvimento de uma organização (Moller & Torronen, 2003). Face ao exposto, parece consensual que a estratégia de marketing seja de grande importância para a performance empresarial.

Compreender o papel da estratégia de marketing na performance empresarial será o principal propósito deste estudo. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo investigar o impacto das variáveis Orientação de Mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing Inside-out e Outside-in (de dentro para fora e de fora para dentro) na performance empresarial.

Assim, tendo por base a informação recolhida através de questionário numa amostra de 324 empresas industriais do concelho de Leiria, efetuou-se um estudo quantitativo, transversal e de natureza dedutiva, cujos resultados obtidos evidenciaram que a Orientação para a Inovação tem capacidade para explicar parte da Performance Empresarial, assim como a Orientação para o Mercado tem um impacto positivo na Vantagem Competitiva.

Tendo em conta estes resultados, no final do presente estudo, serão apresentadas as contribuições do mesmo e recomendações direcionadas aos gestores e administradores das empresas do concelho de Leiria.

*Palavras-chave: Performance Empresarial, Vantagem Competitiva; Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing, Clientes*



## ***Abstract***

---

With the globalization and the increased of competition, the companies started to adapt its strategy and focus their strategic on the customers in order to stabilize and improve the portfolio of clients. Increasingly, skills and resources are seen as key factors for the development of an organization ( Törrönen & Moller, 2003) . It seems agreed that the marketing strategy is of great importance to business performance.

Understand the role of marketing strategy on business performance will be the main purpose of this study. This study aims to investigate the impact of variables Market Orientation, Innovation Orientation and Marketing Capabilities on business performance.

This study was performed to the industrials companies of Leiria. The results showed that, for this sample, Innovation Orientation has an impact on Business Performance, as well as Market Orientation has an impact on Competitive Advantage.

Given these results, we present the contributions of the same and targeted recommendations to managers and directors of the industrials companies of Leiria.

Key-Words: Business Performance, Competitive Advantaged; Marketing Orientation, Inovation Orientation, Marketing Capacities, Customeres.



## ***Índice de Figuras***

---

Figura 1 Estrutura geral do Estudo.....	3
Figura 2 Modelo Conceptual .....	4
Figura 3 Modelo operacional dos determinantes da performance .....	21
Figura 4 Modelo operacional dos determinantes da vantagem competitiva.....	22



## ***Índice de Quadros***

---

Quadro 1 Características dos inquiridos e da amostra .....	24
Quadro 2 Itens usados para medir as variáveis latentes .....	26
Quadro 3 KMO Análise Fatorial.....	29
Quadro 4 Valores obtidos para o teste KMO .....	29
Quadro 5 Resultados do estudo da consistência e validade do modelo de medidas.....	31
Quadro 6 Resultados das Correlações de Pearson .....	34
Quadro 7 Resultados MRLM do nível da Performance .....	36
Quadro 8: Quadro 8 Resultados MRLM do nível da Vantagem competitiva .....	37
Quadro 9 Resultado das hipóteses testadas .....	41



## Índice

---

DEDICATÓRIA .....	I
AGRADECIMENTOS .....	III
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE QUADROS .....	XI
ÍNDICE.....	XIII
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	1
1.2 OBJETIVO E OBJETO DE ESTUDO .....	3
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	4
1.4 TIPO DE ESTUDO .....	5
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1 MARKETING TRANSACIONAL VS MARKETING RELACIONAL.....	7
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	9
2.3 CAPACIDADES DE MARKETING .....	10
2.4 ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO .....	12
2.6 PERFORMANCE EMPRESARIAL .....	13
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	14
3. METODOLOGIA.....	19
3.1. QUADRO CONCEPTUAL: DEDUÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	19
3.2. DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO E DA AMOSTRA.....	22
3.3. METODOLOGIA DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.....	24
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	25
3.5 PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS .....	27
3.6 RESULTADOS DO ESTUDO DA CONSISTÊNCIA E VALIDADE DAS MEDIDAS .....	28
SÍNTESE.....	32
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	33
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	33

<b>4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS: OS PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>47</b>
<b>5.3 LIMITAÇÕES AO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>

# **1. Introdução**

---

A sociedade e as economias globalizaram-se e a competição intensificou-se e consequentemente as empresas transferiram o seu centro de interesse para os clientes com o objetivo de estabilizar e valorizar a sua carteira de clientes. Nesse sentido o marketing relacional torna-se um prioridade estratégica. A dissertação que aqui se apresenta insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional do Instituto Politécnico de Leiria (IPL) e visa estudar os determinantes da performance empresarial no contexto do marketing estratégico.

Assim, pretende-se apresentar uma visão geral e introdutória do conteúdo da investigação, definindo o seu enquadramento, delimitando os contextos e justificando a relevância do tema em estudo. São ainda expostas algumas considerações acerca da natureza e tipologia do estudo e da metodologia utilizada, e, por fim, é apresentada a estrutura organizativa da dissertação.

## **1.1 Enquadramento teórico**

O ciclo de vida das empresas não está limitado às funções das decisões relativas a produtos e serviços. Quando atuam no mercado, as empresas sofrem pressões, agem e reagem a diferentes elementos do contexto global (Roxo, 2000).

Um dos maiores erros realizados pelas empresas é a utilização de um limitado número de variáveis comparativas que irão influenciar as estratégias de marketing. No contexto real, existe um elevado número de componentes internos e externos que deve ser examinado (Bonoma & Clark, 1988). É então necessário fazer uma análise detalhada da relação entre as estratégias de marketing definidas, os processos e os resultados empresariais (Morgan, Clark,

& Gooner, 2002).

Em 1992, Webster sugere que não existe uma distinção entre o marketing e o planejamento estratégico e que, cada vez mais, a mesma pessoa exerce ambas funções dentro das organizações (Fahy, Hooley, Cox, Beracs, Fanfara, & Snoj, 2000). Podemos encontrar diversas definições para marketing estratégico, porém neste trabalho, o marketing estratégico é definido como um orientador que se concentra na visão de uma empresa a longo prazo de modo a atingir vantagem competitiva através da inovação. A American Marketing Association (2007) define-o como *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”*. O marketing estratégico é, portanto, uma atividade e conjunto de processos cujos objetivos são criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor com os clientes, parceiros e sociedade em geral.

Assim, cabe às empresas e ao marketing basear-se em recursos que contribuam para atingir vantagem competitiva através de ofertas de mercado valiosas, raras e impossíveis de copiar (Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1995). Cada vez mais, a prática e as pesquisas acadêmicas comprovam que as competências e os recursos são fatores chave de avaliação para o futuro de potenciais empresas (Moller & Torronen, 2003).

Empresas orientadas para o mercado são superiores no sentido em que estão focadas para a capacidade de aprendizagem e capacidades de marketing (Day, 1994). Quando estes valores estão enraizados dentro da organização, todas as atividades funcionais e processos organizacionais são aprimorados e direcionados a responder às mudanças do mercado. (Weerawardena & O’Cass, 2004). No entanto, no mercado atual, responder a estas mudanças não basta. O mercado atual desafia as empresas a utilizar o marketing estratégico para antecipar as mudanças de modo a ganhar valor para o cliente e, conseqüentemente, vantagem competitiva (Berghman & Matthyssens, 2006).

Cada vez mais, as competências e os recursos são vistos como fatores chave para o desenvolvimento de uma organização (Moller & Torronen, 2003). Face ao exposto, parece consensual que a estratégia de marketing seja de grande importância para a performance empresarial.

## 1.2 Objetivo e objeto de estudo

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho consiste em desenvolver a interdisciplinaridade entre a estratégia empresarial e o marketing, de modo a identificar quais são as variáveis determinantes da performance empresarial. De um modo mais específico, tem como objetivo investigar o impacto das variáveis Orientação de Mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing *Inside-out* e *Outside-in* (de dentro para fora e de fora para dentro) na performance empresarial e na vantagem competitiva.

A figura 1 resume, esquematicamente, o estudo que se pretende realizar. Nele assume-se que alguns fatores de competitividade da estratégia de marketing são determinantes da performance empresarial.



**Figura 1** A relação entre a estratégia de marketing e a performance empresarial

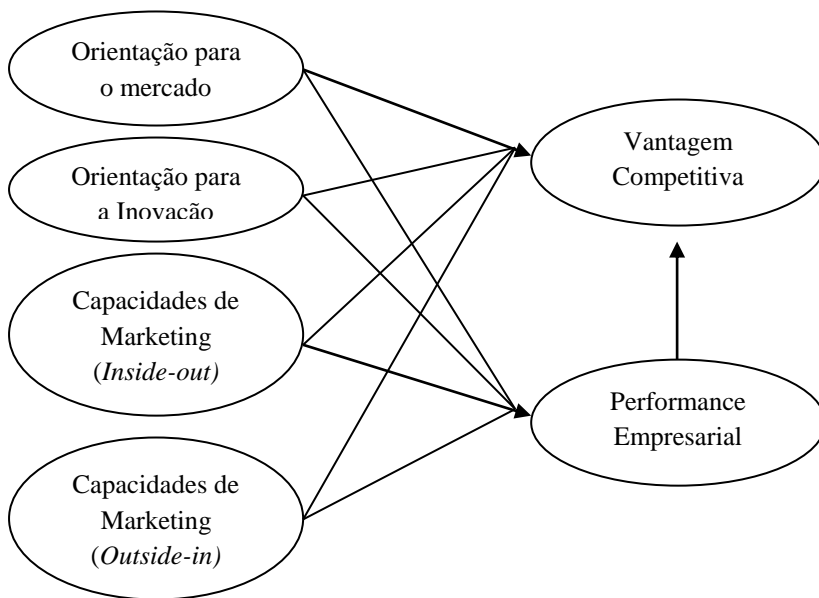
Fonte: adaptado de Jaakkola, Moller, Parvinen, Evanschitzky, & Muhkvacher, 2010

Este trabalho terá como objeto de estudo as empresas industriais do concelho de Leiria. A escolha deste grupo visa averiguar a existência de uma relação entre a estratégia de marketing e a performance empresarial das empresas que competem no mercado Business-to-Business (B2B).

De forma sucinta, o principal objetivo deste estudo é perceber como a orientação para o mercado, a orientação para a inovação e as capacidades de marketing afetam o desempenho das empresas, e consequentemente as suas vantagens competitivas. Assim, pretendemos responder a seguinte questão de investigação:

O marketing estratégico, em termos de orientações e capacidades, influencia o desempenho empresarial?

Esta questão condiciona o desenvolvimento da dissertação aqui apresentada, quer em termos da revisão de literatura, quer em termos de orientação do estudo empírico. Assim, o suporte teórico terá como foco o marketing estratégico, particularmente as orientações para o mercado e para a inovação assim como as capacidades de marketing, uma vez que estas influenciam diretamente a performance das empresas e conseqüentemente a vantagem competitiva. Deste modo, a figura 2 representa o modelo conceptual proposto para este estudo (Jaakkola, et al., 2010).



**Figura 2 Modelo Conceptual**

Fonte: Adaptado de Jaakkola, Moller, Parvinen, Evanschitzky, & Muhkvacher, 2010

### 1.3 Relevância do estudo

O papel do marketing na explicação do desempenho das empresas tem recebido especial atenção ao longo dos tempos. A necessidade de vincular o marketing com o desempenho das empresas tornou-se crucial quando as empresas se viram obrigadas a competir em um ambiente de recessão (Morgan N., 2011).

Estudos recentes realizados sobre a gestão de desempenho das empresas indicam que apesar

da existência de produtos raros, valiosos e inimitáveis que contribuem para a vantagem competitiva, as empresas necessitam também de recursos complementares, a fim de conseguir corresponder às dinâmicas de mercado, de modo a impulsionar o desempenho do negócio a longo prazo (Teece, et al., 1997 & Helfat & Raubitschek, 2000).

Apesar da existência de estudos que atestam a importância da estratégia de marketing na performance empresarial, esses estudos têm sido realizados tendo por base outras realidades, que não a portuguesa. Assim, com vista a contribuir para colmatar essa lacuna, este trabalho incide sobre o tecido empresarial português, mas por limitações de tempo escolhemos as empresas do concelho de Leiria.

## **1.4 Tipo de estudo**

O estudo empírico que pretendemos desenvolver assume as características de um estudo quantitativo, transversal de natureza dedutiva. Assim, a partir da revisão da literatura serão deduzidas as hipóteses de investigação, será recolhida informação através de questionário, junto de uma amostra da população-alvo, num só momento, sendo os dados obtidos, tratados com o *software* de análise estatística SPSS (Malhotra, 2006).

A análise estatística numa primeira fase visa estudar a fiabilidade e validade das medidas das variáveis. Posteriormente, serão testadas as hipóteses básicas da investigação através de modelos de regressão linear múltipla.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema de dissertação: A influência da estratégia de marketing na performance empresarial. Neste capítulo é feito o seu enquadramento, justificando a sua pertinência, bem como a identificação do objetivo e objeto de estudo. É ainda referido qual o tipo de estudo proposto e apresentada a estrutura organizativa do trabalho.

No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura sobre a performance empresarial e as variáveis de marketing, determinantes da performance empresarial. Neste trabalho é discutido o impacto das variáveis Orientação de Mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing *Inside-out* e *Outside-in* no impacto da *Performance* Empresarial.

O terceiro capítulo apresenta e justifica as opções metodológicas do estudo. Em particular, deduzem-se as hipóteses de investigação a partir do quadro concetual da investigação, apresenta-se o objeto de estudo com a caracterização da amostra, apresenta-se o questionário aplicado, descrevendo-se as medidas utilizadas para cada variável e a composição final das mesmas.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da investigação realizada de modo a testar as hipóteses desenvolvidas. Neste capítulo é ainda apresentada a discussão dos resultados obtidos, tendo em conta a literatura revista.

De modo a finalizar, o quinto capítulo substancia as contribuições teóricas e práticas do estudo realizado, apresenta as conclusões e limitações do mesmo e sugere novas linhas de investigação, para estudos futuros.

## **2. Revisão da literatura**

---

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura realizada no âmbito do marketing relacional, tendo como referência as variáveis que servem de suporte teórico ao estudo empírico: orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing, vantagem competitiva e performance empresarial.

### **2.1 Marketing Transacional vs Marketing Relacional**

Com a globalização houve uma aceleração do meio envolvente que influencia diretamente o pensamento estratégico de marketing. Esta nova realidade do marketing deixa de lado o marketing transacional e dá lugar a uma nova abordagem: o Marketing Relacional (Antunes & Rita, 2008).

O marketing transacional é definido como «o processo de planificação e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização» (*American Marketing Association*, 1985), tendo como elementos-chave o modelo dos *4Ps* num contexto funcional (Boss, 1997; Antunes e Rita, 2005).

Por sua vez, marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma (Gronroos, 1994; Gummesson, 1998), centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes. Refere-se a todas as atividades de marketing orientadas para estabelecer, desenvolver e manter relações eficientes entre as empresas e os seus clientes (Morgan e Hunt, 1994).

O Marketing Relacional procura uma relação mais individualizada e de aprendizagem com os

seus clientes, através de uma rede de interações de modo a obter informações úteis para adaptar a oferta e oferecer produtos personalizados a cada cliente (Reynolds e Beatty, 1999).

Para Gummesson (1987) o conceito de marketing envolve três vetores, sendo eles a relação, a interatividade das partes e o longo prazo. Para este autor o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes. Estas relações exigem um rigoroso processo de comunicação entre as partes num longo espaço temporal (Antunes & Rita, 2008).

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), existem quatro razões que levam os clientes a desenvolver uma relação com determinada empresa, sendo elas a esperança de atingir uma alta eficiência nas suas decisões de compra, reduzir o processo de recolha de informação, alcançar uma maior consistência cognitiva nas suas decisões e, por fim, reduzir o risco associado com decisões futuras. Por outro lado, para Bagozzi (1995), o motivo mais comum e determinante para entrar e formar parte de uma relação é que o cliente considere esta como o caminho mais correto para satisfazer os seus objetivos (Antunes & Rita, 2008).

Assim, as relações com os clientes levam a determinados benefícios: reduzem a incerteza do negócio, aumentam a eficiência da transação e criam a satisfação dos clientes (Dwyer, Schurr e Oh, 1987).

Neste seguimento surge uma nova definição para o marketing: «Marketing é o conjunto de atividades e estabelecimento de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade em geral» AMA (2008). Este novo conceito realça a importância de uma relação de proximidade não só com os clientes, mas também com todos os envolventes no processo (Haker & Egan, 2006).

Para que haja um modelo de negócio centrado no cliente, é preciso possuir um conjunto de características que irão apoiar o desenvolvimento da relação com o cliente e, conseqüentemente, irão permitir adquirir uma vantagem competitiva. A orientação para o mercado, a orientação para a inovação e as capacidades de marketing são fundamentais para o sucesso de uma estratégia de marketing relacional (Antunes & Rita, 2008).

## 2.2 Orientação para o mercado

Jaworski e Kohli (1993) definem orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos e atividades em curso relacionados com a geração e divulgação de informação de mercado e com a capacidade de resposta ao mercado. De certo modo, esta posição é compartilhada por Day G. (1994) que contempla a orientação de mercado como comportamentos adquiridos que permitem a criação de uma ligação entre consumidores-empresa (Han, et al., 1998). Deste modo a orientação para o mercado é vista como uma cultura corporativa, que caracteriza a disposição de uma organização para entregar valor superior aos seus clientes de forma contínua. Os inúmeros estudos realizados ao longo dos tempos permitiram descobrir que a orientação para o mercado é importante para o sucesso empresarial (Fritz 1996; Morgan, 2011).

A Orientação para o mercado é normalmente composta por três componentes, sendo eles a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional (Chung, 2011). Por coordenação interfuncional entende-se a utilização coordenada de recursos para a criação de valor superior para os clientes-alvo. A orientação do mercado inclui uma orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional a longo prazo (Narver & Slater, 1990; Chung, 2011). Hunt e Morgan (1995) ainda ressaltam a importância do foco nos mercados atuais e nos mercados potenciais. A orientação para o cliente e a orientação para o concorrente inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informação sobre os compradores e os concorrentes e a sua divulgação em toda a empresa. Por sua vez, a coordenação interfuncional refere-se à troca dessas informações entre os diferentes departamentos da organização, com o objetivo de gerar comportamentos que permitam criar valor para o público-alvo (Narver & Slater, 1990; Jaakkola, et al., 2010).

A orientação para o cliente procura perceber os clientes e ser capaz de apresentar uma oferta capaz de criar valor para estes. Exige que a organização entenda toda a sua cadeia de valor e como esta interage no mercado (Day & Wensley, 1988). Após compreender os mecanismos de interação de toda a cadeia de valor dos clientes é que a organização pode procurar entender efetivamente quem são os seus potenciais clientes, assim como as suas necessidades e desejos (Narver & Slater, 1990; Chung, 2011).

Paralelamente à análise dos clientes, também a análise concorrencial deve ser tida em conta

na organização, uma vez que ambos são chave para o sucesso empresarial a longo prazo. A orientação para o concorrente significa que a organização compreende os pontos fortes, os pontos fracos, as capacidades e as estratégias dos seus concorrentes (Day & Wensley, 1988).

Dada a natureza multidimensional da criação de valor para os clientes a orientação para o mercado deve ser sistematicamente incorporada nas estratégias marketing de uma empresa (Wind & R, 1983).

De modo a que não haja resultados enviesados, a avaliação da orientação para o mercado e da rentabilidade organizacional são realizadas por agentes diferentes, sendo a orientação para o mercado avaliada pelo diretor de marketing e a rentabilidade da empresa avaliada, por exemplo, pelo gerente. Estas avaliações são posteriormente comparadas de modo a verificar a relação existente entre ambas. Estudos comprovam que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a rentabilidade do negócio, independentemente da indústria de atuação (Narver & Slater, 1990).

A orientação para o mercado é uma cultura de negócio que atua através do compromisso de criação de valor para o cliente. Estes valores e crenças implícitos procuram incentivar uma aprendizagem contínua sobre os clientes, expressas nas suas necessidades latentes, assim como incentivar a aprendizagem das capacidades e estratégias dos concorrentes (Narver & Slater, 1990).

Para avaliar o efeito da orientação de mercado na performance empresarial, Narver e Slater (1990) desenvolveram uma medida de mercado baseada na orientação dos comportamentos dos clientes, orientação dos comportamentos dos concorrentes e coordenação interfuncional. Concluíram que há uma relação positiva significativa entre a orientação para o mercado e o retorno do investimento (Chung, 2011).

## **2.3 Capacidades de Marketing**

As capacidades são desenvolvidas quando indivíduos e grupos de indivíduos aplicam repetidamente os seus conhecimentos e habilidades de forma a transformar recursos, com o intuito de contribuir para o alcance de um objetivo comum (Collis, 1995). Para tal, é

necessário que haja um ambiente que promova interações multifacetadas entre indivíduos, grupos, sistemas organizacionais, estruturas e recursos (Grant, 1996; Morgan, 2011).

As capacidades envolvem padrões complexos, que combinam habilidade e conhecimento que passam a estar associados a rotinas organizacionais que são desenvolvidas ao longo do tempo (Grewal & Slotegraaf, 2007). Também os recursos de marketing fazem parte do universo complexo das capacidades, estando presentes em diferentes níveis no interior de uma organização (Morgan & Slotegraaf, 2011). As capacidades de marketing permitem às empresas encarar os seus problemas com sabedoria, transformando ameaças em oportunidades para melhorar (Morgan, 2011).

Entende-se por capacidades de marketing as capacidades que as empresas têm, em utilizar os seus recursos de modo a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Também Möller (2006) sugere que o valor de uma organização é baseado nas capacidades e competências adquiridas pelas mesmas.

Day (1994) sugere que existem três tipos de capacidades que dependem da orientação e do foco da definição dos processos, sendo elas: (1) capacidades de dentro para fora, com ênfase nos fatores externos; (2) capacidades de fora para dentro, com ênfase nos fatores internos e a (3) capacidade de expansão. Defende ainda que as organizações ganham vantagem competitiva quando estas capacidades estão bem desenvolvidas.

De acordo com Day (1994), as capacidades de fora para dentro (outside-in) procuram ligar os processos organizacionais com o meio ambiente exterior de modo a competir no mercado de forma eficaz, antecipando as exigências deste. Ao antecipar as exigências do mercado, permite que as organizações estejam um passo à frente dos concorrentes e criar, deste modo, uma relação a longo prazo com os consumidores. Estas capacidades são importantes na captação de clientes e na construção de estratégias e atividades que visam a satisfação das necessidades dos clientes (Day, 1994; Morgan, 2011). Sem estas capacidades as empresas podem perder a competência de reagir ao mercado ou de inovar (Berghman & Matthyssens, 2006).

Por sua vez, as capacidades de dentro para fora (inside-out) são enfatizadas internamente. Desenvolvidas para melhorar o desempenho operacional das empresas (Blois & Ramirez,

2006). Dentro das capacidades de dentro para fora, podemos encontrar as capacidades tecnológicas, as capacidades de gestão de processos organizacionais e as capacidades de gestão de recursos, nomeadamente gestão de recursos humanos (Jaakkola, et al., 2010). São as capacidades de marketing de dentro para fora que permitem aumentar a eficiência no processo de entrega e que permitem a redução de custos operacionais (Day, 1994).

A orientação para a inovação pode ser vista como resultado das capacidades de marketing. Para ter uma orientação para a inovação é necessário fazer uma boa gestão dos recursos internos (capacidade de marketing inside-out), que por sua vez procura criar uma relação entre os processos organizacionais e o meio ambiente externo (capacidade de marketing outside-in) (Morgan, 2011).

## **2.4 Orientação para a inovação**

Empresas industriais com uma orientação de mercado tendem a conceber e adaptar os produtos, serviços e processos em função das necessidades do mercado em evolução. Esta orientação para o mercado vai, por conseguinte, estimular processos inovadores nas estratégias empresariais (Jaakkola, *et al.*, 2010).

Kohli e Jaworski (1990) têm ainda argumentado que uma orientação para o mercado envolve fazer algo novo ou diferente, em resposta às condições de mercado. Pode ser visto como uma forma de comportamento inovador. A inovação é uma função de gerência importante, pois tem sido constantemente relacionada com o desempenho do negócio.

A orientação para a inovação passou a ser um fator chave para o sucesso empresarial. Por inovação entende-se a capacidade firme de introduzir novos processos, produtos ou ideias na organização (Hult, *et al.*, 2004). É através da inovação industrial que as empresas desenvolvem soluções que permitem o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado (Abratt & Lombard, 1993).

Investigadores têm enfatizado a importância da orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993) e da orientação para a aprendizagem (Narver & Slater, 1990) no desenvolvimento da vantagem competitiva (Day, 1994). Recentemente, também a orientação para o

empreendedorismo tem recebido grande destaque no estudo da vantagem competitiva (Lumpkin & Dess, 1996). Alguns estudiosos incluem ainda a capacidade de resposta ao mercado como uma capacidade de orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990). Deste modo, conclui-se que a orientação para o mercado é incompleta se os profissionais não perceberem que a orientação para a inovação dá origem à criação de valor no mercado (Hult, *et al.*, 2004).

Também Slater e Narver (1994) definem a inovação como um dos núcleos de criação de valor que impulsiona o desempenho organizacional através da orientação de mercado. A inovação é então o meio para o sucesso dos negócios.

A orientação para a aprendizagem tem a ver com o desenvolvimento de novos conhecimentos na organização (Cohen & Sproull, 1996). A orientação para a aprendizagem ocorre principalmente em organizações industriais onde é possível medir os fatores que influenciam diretamente o desempenho da empresa (Hult, *et al.*, 2004). A aprendizagem e a inovação são conceitos diferentes que podem estar interligados. Slater e Narver (1995) sugerem que a orientação para a aprendizagem está diretamente relacionada com o sucesso de novos produtos.

A inovação tem sido foco de investigação no que diz respeito ao estudo do desempenho empresarial. A capacidade de inovação é vista como um elemento crítico para atingir vantagem competitiva (Hooley, *et al.*, 2005). No contexto B2B, a inovação tem uma maior influência positiva na performance empresarial (Merrilees, *et al.*, 2011).

## **2.6 Performance Empresarial**

Ao longo das últimas décadas, o marketing como fator chave para desenvolvimento de uma vantagem competitiva tem sido um tema de real importância para os investigadores. Como resultado deste foco, o marketing estratégico deixou de ser algo desconhecido e obscuro e passou a ser fator chave para o sucesso empresarial (Ketchen & Hult, 2011).

O desempenho do negócio é fundamentalmente impulsionado pelo grau de concorrência nos mercados em que a empresa atua. Ter um desempenho de mercado superior é investir em

mercados de baixa rivalidade através da obtenção de vantagem posicional que, por sua vez, pode ser sustentada através da exploração de limitações existentes no mercado concorrencial (Porter, 1985). O foco da formulação estratégica centra-se então na análise da indústria e seleção do mercado (Teece, *et al.*, 1997).

A estratégia de marketing tem sido caracterizada como a forma em que uma empresa decide competir no mercado (Walker & Ruekert, 1987), que inclui a busca, realização e manutenção de vantagem competitiva (Varadarajan & Clark, 1994). Sendo este um fator central na tomada de decisão organizacional, não é surpreendente que o conceito de estratégia tem sido associado à performance empresarial. De fato, este é um fator chave postulado por investigadores de gestão que aclamam que o desempenho de negócio superior permite ganhar e manter vantagem sobre os concorrentes (Day & Wensley, 1988).

O desempenho empresarial denota a posição competitiva de uma empresa em relação aos seus principais concorrentes. Uma empresa que tenha um melhor desempenho estratégico é capaz de responder às pressões competitivas, expandindo a sua oferta para novos setores industriais (Chung & Wang, 2006). A performance empresarial tem ainda sido classificada como um elemento importante para alcançar uma melhor performance financeira, uma resposta ao mercado mais eficaz e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva (Chung & Wang, 2006).

## **2.5 Vantagem Competitiva**

A noção de que o desempenho superior requer a uma empresa obter e manter uma vantagem sobre a concorrência é central para o pensamento estratégico contemporâneo. As empresas que buscam vantagem competitivas são encorajadas a desenvolver competências distintivas que acrescentem valor ao relacionamento com os clientes. A recompensa prometida é o domínio em termos de quota de mercado e de rentabilidade acima da média do setor (Day & Wensley, 1988).

Algumas vezes o termo “vantagem competitiva” é utilizado de forma intercambiável com "competência distintiva", de modo a realçar a superioridade relativa à concorrência em

habilidades e recursos. Esta vantagem pode ser observada com base na prestação de valor superior ao cliente ou a realização de mais baixos custos relativos, assim como na quota de mercado e da rentabilidade resultante do desempenho (Day e Wensley, 1988).

Segundo Marques (2012) a vantagem competitiva pode ser entendida como uma vantagem que a empresa tem em relação aos seus concorrentes, sendo algo que diferencia a empresa aos olhos dos seus clientes e que, por conseguinte, os leva a preferir a sua oferta de entre as várias ofertas disponíveis no mercado.

As vantagens competitivas podem ser explicadas à luz de diferentes teorias, nomeadamente a teoria dos recursos, das atividades e das redes (Marques, 2012). Nos últimos 15 anos, alguns autores defendem que a vantagem competitiva pode ser baseada em recursos (Conner, 1991). Esta abordagem assenta em considerar a empresa como um pacote de recursos tangíveis e intangíveis e em considerar esses recursos difíceis de copiar e trocar. Contudo, para que estes recursos sejam uma fonte de vantagem competitiva devem ser organizados, combinados e desenvolvidos devidamente. Os recursos tangíveis serão aqueles concretos e transacionáveis e os recursos intangíveis são aqueles que são mais difíceis de definir e medir (Marques, 2012).

Cabe assim às empresas criar diferenças nas suas capacidades em conceber e executar determinadas estratégias de criação de valor, que por sua vez levam a diferenças de desempenho (Amit & Shoemaker, 1993; Miller & Shamsie, 1996). Para que uma empresa atinja uma vantagem competitiva sustentável deverá haver uma incapacidade dos seus concorrentes em substituir ou imitar a estratégia organizacional. Para tal, a empresa deverá fazer uma boa gestão dos seus recursos (Mahoney e Pandian, 1992). Deste modo, o foco da estratégia será a identificação de recursos-chave e a implantação nos mesmos empresa (Amit e Shoemaker 1993; Grant, 1991 Morgan, N 2011).

A teoria dos recursos tem sido alvo de críticas no sentido de que a simples gestão dos recursos não é suficiente para explicar como estes permitem alcançar a vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001). Ao lidar com estas fraquezas, os teóricos de gestão estratégica recorreram a estudos que permitam defender que, nestes mercados heterogéneos, dinâmicos e complexos, são as capacidades da organização que permitem adquirir e implementar recursos de forma a acompanhar o ambiente externo (Eisenhardt e Martin, 2000; Makadok 2001; Teece, *et al.*, 1997).

A partir desta perspectiva, os recursos são vistos como os estoques de ativos tangíveis e intangíveis disponíveis na empresa, enquanto as capacidades são os processos pelos quais a empresa adquire novos recursos e transforma os recursos disponíveis no mercado realizando ofertas de valor (Amit e Shoemaker 1993; Capron e Hullan, 1999).

Uma empresa possui capacidades quando os indivíduos dentro desta aplicam os seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar os recursos disponíveis de forma a contribuir para a consecução firme dos objetivos estratégicos (Mahoney e Pandian 1992; Teece *et al.* 1997). Envolvem, portanto, padrões complexos de habilidades e conhecimentos que ficam incorporados como rotinas organizacionais ao longo do tempo (Grant, 1996a; Inverno 2000), e distinguem-se por processos bem realizados em relação a rivais (Bingham et al., 2007; Ethiraj *et al.*, 2005).

As capacidades de uma organização são dinâmicas quando estas permitem à empresa implementar novas estratégias para refletir mudanças nas condições de mercado, modificando os recursos disponíveis para a empresa e / ou combinando e transformação dos recursos disponíveis na nova e diferentes formas (Teece *et al.*, 1997).

Estudos recentes que procuram explicar a gestão de desempenho das organizações, indicam que, embora os recursos sejam valiosos, raros e inimitáveis, as empresas necessitam de recursos complementares de modo a acompanhar as dinâmicas de mercado e impulsionar o desempenho de negócio ao longo do tempo (Helfat & Raubitschek, 2000; Teece *et al.* 1997).

Não obstante, estas teorias que defendem que ambos, os recursos e capacidades, são importantes para explicar as variações de desempenho das empresas e devem estar interligados para determinar a performance empresarial (Helfat, 1997; Teece *et al.*, 1997; Morgan, 2012).

## Síntese

Desenvolver uma compreensão geral de como o marketing está relacionado com o desempenho empresarial é fundamental para as organizações uma vez que existem variáveis como a orientação para o mercado, a orientação para a inovação e as capacidades de marketing, que poderão influenciar a performance empresarial e, conseqüentemente, a vantagem competitiva (Morgan, 2011).

Através da análise dos estudos realizados pelos diferentes autores podemos concluir que a orientação para o mercado é um conjunto de comportamentos e atividades que influenciam a capacidade de resposta ao mercado. Esta é vista como uma cultura corporativa que permite a criação de valor para os clientes que irá desencadear o sucesso empresarial (Jaworski & Kohli, 1993; Day, 1994; Morgan, 2011).

Também as capacidades de marketing foram focadas neste estudo. Estas são desenvolvidas quando há uma interação entre indivíduos que aplicam repetidamente os seus conhecimentos e habilidades de forma a transformar recursos, com o intuito de contribuir para o alcance de um objetivo em comum. (Collis, 1995). Morgan, (2011) defende que para que tal aconteça é necessário que haja um ambiente dinâmico que permita que haja interações multifacetadas entre estes indivíduos.

Morgan (2011) ainda defende que a orientação para a inovação pode ser vista como resultado das capacidades de marketing, uma vez que para ter uma orientação para a inovação bem sucedida é necessário fazer uma boa gestão dos recursos internos (capacidade de marketing *inside-out*), que por sua vez procura criar uma relação entre os processos organizacionais e o meio ambiente externo (capacidade de marketing *outside-in*) (Morgan, 2011).

Deste modo, prevê-se que a performance empresarial pode ser atingida através de uma boa gestão das capacidades de marketing que por sua vez irão permitir à organização ter uma estratégia de orientação para o mercado, atendendo assim às necessidades dos clientes (Merrilees, *et al.*, 2011).



## **3. Metodologia**

---

Este capítulo apresenta e justifica as opções metodológicas do estudo. Em particular, deduzem-se as hipóteses de investigação a partir do quadro conceitual da investigação, apresenta-se o objeto de estudo com a caracterização da amostra, apresenta-se o questionário aplicado, descrevendo-se as medidas utilizadas para cada variável e a composição final das mesmas, depois de realizado o estudo da sua consistência e validade.

### **3.1. Quadro conceptual: Dedução das hipóteses de investigação**

A partir da revisão da literatura iremos deduzir as hipóteses de investigação. Começamos por suportar teoricamente as hipóteses que visam verificar se a Orientação para o mercado, a Orientação para a Inovação e as Capacidades de Marketing, cujas dimensões são as Capacidades de Marketing *Inside-out* e *Outside-in*, são determinantes da performance e da vantagem competitiva.

#### **3.1.1 Os Determinantes da Performance Empresarial**

Vários estudos empíricos apresentam resultados consistentes, realçando a relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. É disso exemplo o estudo empírico de Kohli e Jaworski (1990) que evidenciou que a rentabilidade é uma consequência da orientação para o mercado. Sendo assim, pretendemos averiguar se a OM das empresas industriais do concelho de Leiria influencia a sua performance. Nesse sentido, formulámos a

seguinte hipótese de investigação:

H1: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na Performance Empresarial.

O domínio de capacidades distintivas e desempenhos superiores estão diretamente ligados, encontrando assim uma associação positiva entre as capacidades de marketing e a performance empresarial (Morgan, 2011). As capacidades de marketing são de 2 tipos *Outside-in* e *Inside-out* (Day, 1994). Pelo que nos propomos a averiguar a relação de interdependência entre essas variáveis, formulando para o efeito a seguinte hipótese de estudo:

H2: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na Performance Empresarial.

Esta hipótese desdobra-se em duas, atendendo aos tipos de capacidades de Marketing:

H2.1 As capacidades de Marketing *Inside-out* têm uma influência positiva na Performance Empresarial.

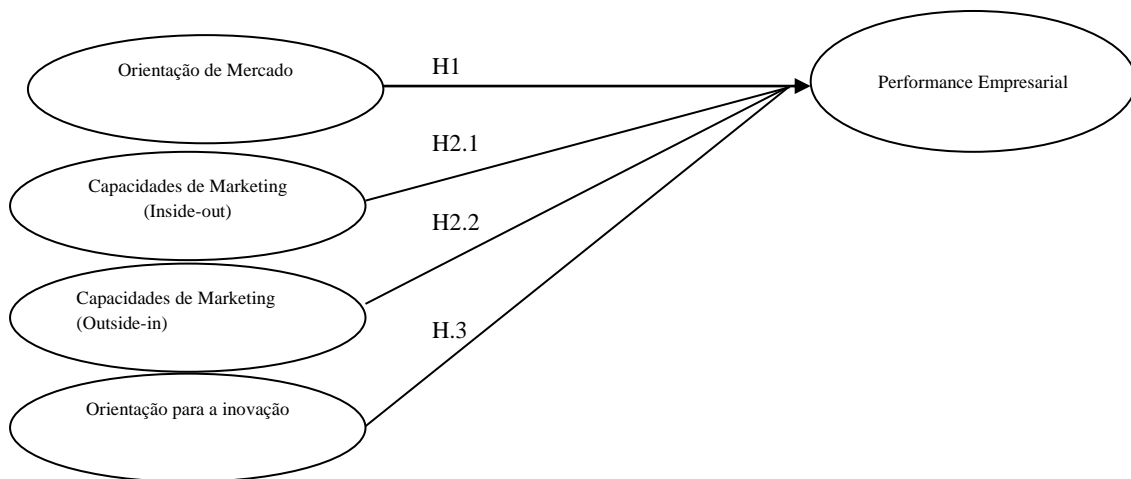
H2.2 As capacidades de Marketing *Outside-in* têm uma influência positiva na Performance Empresarial.

Deshpande *et al.*, (1993) mostraram que existe uma forte ligação entre a orientação para o mercado e inovação para alcançar resultados superiores de desempenho de negócios. Também Hult e Hurley (2004) sugerem que um componente chave para o sucesso das empresas industriais é a extensão da sua capacidade de inovação, que por sua vez se refere à capacidade da empresa de se envolver em inovação através da introdução de novos processos, produtos ou ideias. Face ao exposto, formulámos a hipótese abaixo apresentada:

H3: A orientação para a inovação tem um efeito positivo na Performance Empresarial.

Com base nas hipóteses formuladas apresentamos o modelo de investigação que iremos testar

no capítulo seguinte:



**Figura 3 Modelo operacional dos determinantes da performance**

Fonte: Elaboração própria

### 3.1.2 Os Antecedentes da Vantagem Competitiva

Devido a recentes mudanças no ambiente de negócios, a maioria das indústrias deve, continuamente, focar as suas estratégias nas necessidades dos clientes e oportunidades de mercado (Walker, *et al.*, 2006). Também os consumidores procuram fornecedores que estão em constante inovação e que procuram oferecer novos conceitos e soluções, criando assim valor na relação consumidor-fornecedor (Berghman & Matthyssens, 2006). Deste modo, as empresas que procuram oferecer maior valor aos clientes estão estrategicamente bem posicionadas, ganhando assim uma vantagem competitiva (Jaakkola, *et al.*, 2010). Nesse sentido, pretendemos estudar a seguinte hipótese de investigação:

H4: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na vantagem competitiva.

Hunt e Morgan (1995) argumentam que uma boa gestão dos recursos organizacionais pode traduzir-se numa posição de vantagem competitiva. Também Tuominen *et al.*, (2005) encontram associação positivas entre as capacidades de marketing e a vantagem competitiva. Sendo assim, formulámos a hipótese de estudo abaixo descrita, que desdobramos em duas, tendo em consideração que as capacidades de marketing são de dois tipos.

H5: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva.

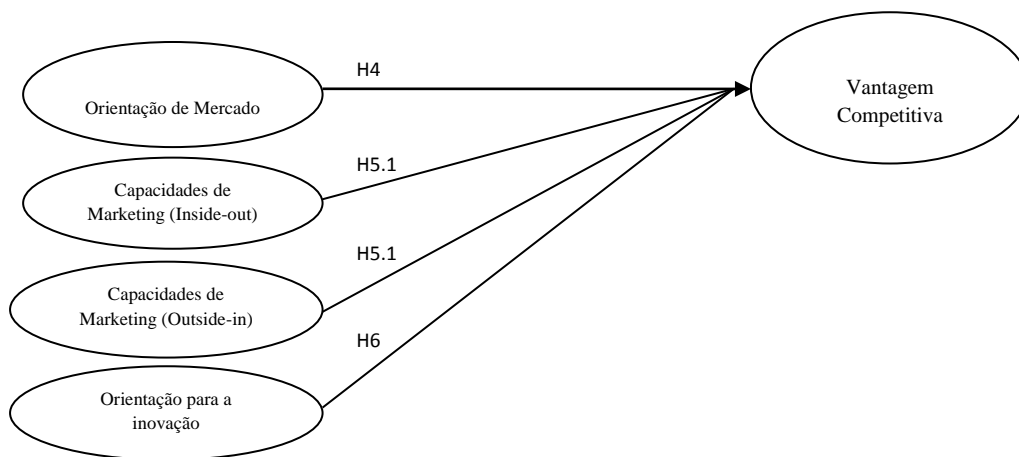
H5.1 As capacidades de Marketing *Inside-out* têm uma influência positiva na Vantagem Competitiva.

H5.2 As capacidades de Marketing *Outside-in* têm uma influência positiva na Vantagem Competitiva.

As empresas com alta orientação para a inovação diferenciam-se principalmente pelo grau de inovação das suas ofertas (Hooley, et al., 2005). Hult e Hurley (2004) argumentam que as atividades inovadoras são importantes para o sucesso das organizações, apresentando a orientação para a inovação uma influência positiva na vantagem competitiva.

H6: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva.

Com base nas hipóteses formuladas apresentamos o modelo de investigação que iremos testar no capítulo seguinte:



**Figura 4 Modelo operacional dos determinantes da vantagem competitiva**

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. Definição do público-alvo e da amostra.

Para objeto deste trabalho empírico foi escolhido como alvo de estudo as empresas industriais do concelho de Leiria. A escolha deste grupo visa averiguar a existência de uma relação entre a orientação de marketing e a performance empresarial das empresas que competem no

mercado Business-to-Business (B2B).

A unidade de análise são os gerentes, administradores ou diretores de empresas industriais do concelho de Leiria. No total participaram no estudo 70 diretores, 29 % são do género feminino e 71% do género masculino, com idades os 27 e os 52 anos de idade. No que concerne à escolaridade, 65% da amostra tem o grau de licenciatura ou superior (quadro 1).

Relativamente às empresas estudadas verificámos que 39% são empresas da Indústria Cerâmica, 23% são Fabricantes de Moldes e os restantes 62% estão distribuídos por vários setores da Indústria Transformadora.

Em termos de dimensão, usando como critério o número de trabalhadores em dezembro de 2012, as empresas inquiridas empregavam entre 6 e 150 colaboradores. 39% empregavam 20 ou menos trabalhadores, 39% empregam entre 121 e 150 trabalhadores. As restantes 22% das empresas empregam entre 21 e 120 colaboradores.

Em termos de capital social, verificou-se que o valor médio do capital social é de 1,3571 € e que 58% das empresas da nossa amostra possuem um capital social abaixo deste valor. No que concerne ao volume de negócio apresentado no ano de 2012 pelas empresas inquiridas, 32% registaram um volume de negócio inferior a 2 milhões de euros, 26%, apresentaram um volume de negócio superior a 2 milhões de euros e igual ou inferior a 10 milhões e 26% registam um volume de negócios entre 10 e 50 milhões de euros. Constatámos que 16% dos inquiridos não responderam a esta questão (quadro 1).

O quadro 1 resume as características sócio demográficas da amostra inquirida.

**Quadro 1 Características dos inquiridos e da amostra.**

Caracterização Sociodemográfica da amostra			
Idade	%	Capital Social	%
25 aos 30 anos	22	Abaixo da média (1,3571 €)	58
31 aos 35 anos	13	Acima da média (1,3571 €)	32
36 aos 40 anos	32	Missing Values	10
41 aos 45 anos	10	Número de trabalhadores em dez. 2012	%
46 aos 50 anos	13	até 20	39
51 aos 55 anos	10	21 até 40	10
Escolaridade	%	41 até 80	9
Até ao 9º ano	10	81 até 120	3
12º	25	121 até 160	39
Licenciatura	42	Volume de negócio (milhões €)	
Pós graduação	10	<= 2	32,0
Mestrado	3	<= 10	26,0
Outro	10	<= 50	26,0
Atividade principal	%	Missing Values	16,0
Indústria cerâmica	39	Género	%
Fabricação de moldes	23	Feminino	29%
Indústrias vidro e plástico	13	Masculino	71%
Desbaste de aço	6		
Outra	19		

Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Metodologia de recolha e tratamento de dados

Os dados primários foram recolhidos através de um questionário e disponibilizado no Google Docs. O diretório do questionário foi enviado por e-mail para uma base de dados de 324 empresas industriais do concelho de Leiria. Para tal, contámos com a colaboração das associações industriais NERLEI e CEFAMOL. O link para o questionário foi ainda partilhado nas redes sociais Facebook e LinkedIn, através de grupos de empresas de Leiria. Foi utilizado como meio de divulgação do questionário o meio virtual uma vez que permite um maior

controle por parte do investigador, uma melhor qualidade da resposta a custos significativamente reduzidos (Sheehan, 2001).

O questionário incluía uma nota introdutória, onde foi explicado o objetivo da pesquisa, uma nota de motivação e sensibilização a apelar ao contributo e à importância da resposta para a investigação. Referiu-se ainda que não existiam respostas certas ou erradas e que as respostas seriam anónimas, sendo apenas necessários 10 minutos para o seu preenchimento. Os questionários foram aplicados nos meses de Maio, Junho e Julho de 2013.

Dos 324 empresários gerentes que constituíram o universo inquirido, apenas 70 responderam, o que corresponde a uma taxa de respostas de 21,6%.

Os dados recolhidos foram introduzidos no SPSS 20.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), de forma a proceder a uma análise prévia dos mesmos e a identificar alguns erros. Todos foram considerados válidos. Assim, a presente investigação teve por base 70 respostas ao questionário.

### **3.4 Operacionalização das variáveis**

Para medir as variáveis latentes foram utilizadas escalas baseadas na literatura. As variáveis foram avaliadas através das escalas de Likert de 5 pontos. Esta escala permite que os inquiridos indiquem um grau de concordância ou discordância com determinada afirmação. Nesta escala, o inquirido poderá optar por responder entre 1 – discordo totalmente – e 5 – concordo totalmente. Esta escala possui como maior vantagem a possibilidade de se graduar numericamente a resposta do inquirido, facilitando assim a análise dos dados (Malhotra, 2007).

As variáveis orientação para o mercado, orientação para a inovação, performance empresarial e vantagem competitiva foram medidas por escalas baseadas na investigação realizada pelos investigadores Matti Jaakkola, *et. Al* (2010). Por sua vez, a variável capacidade de marketing foi medida por escalas baseadas na investigação realizada por Morgan e Strong (2003).

De seguida será apresentado no quando 2 a composição das variáveis utilizadas.

Quadro 2 Itens usados para medir as variáveis latentes

Variável	Item
<b>Orientação para o mercado</b>	<p>Os nossos objetivos e estratégias são movidos pela satisfação dos clientes</p> <p>A nossa estratégia competitiva é baseada na compreensão das necessidades dos clientes.</p> <p>Estamos organizados internamente (funções/serviços) de forma integrada para atender às necessidades do mercado.</p> <p>As estratégias de negócios são conduzidas para aumentar o valor para os clientes</p> <p>Os nossos gerentes/diretores procuram entender como os funcionários podem contribuir para aumentar o valor para os clientes</p>
<b>Orientação para a inovação</b>	<p>Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no processo de decisão dos métodos a utilizar para alcançar as nossas metas e objetivos.</p> <p>Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes ao iniciar novos procedimentos ou sistemas.</p> <p>Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no desenvolvimento de novos meios de atingir as nossas metas e objetivos</p> <p>Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes em iniciar mudanças no conteúdo do trabalho e nos métodos de trabalho da nossa equipe.</p>
<b>Capacidade de Marketing</b>	<p>Forte gestão financeira</p> <p>Gestão eficaz dos recursos humanos</p> <p>Experiência em gestão de operações</p> <p>Capacidade de gestão de marketing</p> <p>Capacidade em criar relacionamentos com clientes ou grupos de clientes</p>
<b>Performance Empresarial</b>	<p>O volume de vendas</p> <p>Quota de mercado</p> <p>Crescimento anual das vendas</p> <p>Satisfação dos clientes</p> <p>Retenção de clientes</p> <p>Margens de lucro</p> <p>Retorno do investimento</p> <p>Performance global da empresa</p> <p>Produtividade do trabalho</p>
<b>Vantagem Competitiva</b>	<p>A nossa vantagem competitiva é difícil de copiar/imitar pelos concorrentes</p> <p>Levou tempo para construir a nossa vantagem competitiva</p> <p>A empresa compete em mercados saturados</p> <p>A empresa compete em mercados dinâmicos</p> <p>As regras de negócio mudaram radicalmente</p>

As variáveis demográficas foram analisadas através da utilização de uma escala nominal, que permitiu medir o género, o nível de escolaridade e a função desempenhada na empresa. As variáveis idade e antiguidade na empresa foram analisadas através de uma escala de rácio.

De modo a que não houvesse dificuldade na interpretação do questionário, este foi elaborado de forma ponderada, utilizando uma linguagem corrente. Esta opção permitiu evitar qualquer ambiguidade nas respostas.

De forma a eliminar erros que possam existir na construção do questionário, foi feito um pré-teste junto de uma amostra não aleatória de conveniência, constituída por 10 gestores e administradores de empresas de Leiria. Em resultado deste pré-teste foram realizados alguns ajustes ao questionário, que se encontra apresentado no Anexo I.

### **3.5 Processamento da informação e técnicas estatísticas**

Os dados obtidos através da realização dos questionários foram objeto de tratamento estatístico. Este tratamento foi feito através da utilização do sistema informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Para o estudo das relações entre as variáveis latentes previstas nos modelos, foram utilizadas análises estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas, disponíveis nesse *software*.

O teste das hipóteses de investigação será efetuado através da análise de correlações de Pearson e da estimação de dois Modelos de Regressão Linear Múltipla (MRLM).

No entanto, antes de se iniciar o teste das hipóteses, é necessário efetuar uma análise prévia dos dados recolhidos e estudar a fiabilidade e validade do modelo de medidas do questionário. Assim, começou-se por analisar a natureza das diversas variáveis no sentido de conhecer a sua distribuição e o padrão de não resposta. Prosseguiu-se com o estudo da consistência e validade do modelo de medidas. O processo utilizado decorreu em duas fases sequenciais: (1) análise fatorial exploratória e (2) análise de fiabilidade. Para testar as hipóteses foram estimados 2 modelos de regressão linear múltipla.

De seguida apresentam-se os resultados do estudo da consistência e validade das variáveis.

### **3.6 Resultados do estudo da consistência e validade das medidas**

Numa primeira etapa, será feita a purificação das escalas, através de uma análise prévia dos dados, usando para o efeito a pesquisa *ITEMTOTAL*. Esta análise permitiu assim eliminar todos os itens que apresentavam uma correlação entre itens muito baixa, ou seja, inferior a 0,4 (Malhotra, 2007). Com esta análise foi necessário excluir os itens “Os nossos objetivos e estratégias são movidos pela satisfação dos clientes” e “As estratégias de negócios são conduzidas para aumentar o valor para os clientes” da variável Orientação para o mercado e os itens “Capacidade de gestão de marketing” e “Capacidade em criar relacionamentos com clientes ou grupos de clientes” da variável Capacidade de Marketing.

Numa segunda etapa, de modo a assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário, foi adotada a abordagem tradicional de Churchill (1979), que consiste na realização de uma análise fatorial exploratória para averiguar a unidimensionalidade das variáveis, de seguida, uma análise de fiabilidade das dimensões/fatores encontrados na análise fatorial através da análise dos coeficientes alfa (Cronbach, 1951).

Segundo Malhotra (2007), a análise fatorial pode ser utilizada para analisar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis; identificar um novo e menor conjunto de variáveis não correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas; identificar, num conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destacam.

Por outras palavras, o objetivo da análise fatorial é simplificar as relações que existem entre um grupo de variáveis observadas. Esta análise é feita através da determinação de fatores comuns que fazem ligações entre variáveis aparentemente independentes de modo a reduzir a dimensão dos dados, sem perder informação. Poderá ser realizada através de três etapas que serão apresentadas de seguida.

Através do coeficiente de Pearson observou-se a matriz das correlações de modo a medir a associação linear existente entre as variáveis. Foi ainda feito a verificação da viabilidade

através do teste de Bartlett que mede a existência de uma correlação significativa entre os itens e do teste KMO (*Kaiser-Mayer-Olkin*) que estima a adequação da amostra.

O teste KMO compara as correlações simples com as parciais existentes entre as diferentes variáveis. Um valor de KMO próximo de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto aproximados a zero indica que a utilização da análise fatorial não é indicada, uma vez que existe uma correlação fraca entre variáveis. Kaiser adjetiva os valores do KMO como se apresentam a seguir (Pestana e Gageiro, 2005):

**Quadro 3 KMO Análise Fatorial**

<b>1 - 0,9</b>	Muito boa
<b>0,8 – 0,9</b>	Boa
<b>0,7 – 0,8</b>	Média
<b>0,6 – 0,7</b>	Razoável
<b>0,5 – 0,6</b>	Má
<b>&lt; 0,5</b>	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro, 2005

Neste estudo, foram efetuadas 5 análises fatoriais referentes às 5 variáveis do estudo. Os valores obtidos para o teste de esfericidade de *Bartlett* foram inferiores a 0,05, o que significa que existe uma boa correlação entre as variáveis. Tal como podemos verificar no quadro 4, os valores obtidos para o teste KMO, situam-se entre os 0,639 (aceitável) e os 0,852 (boa). Deste modo, concluiu-se que a análise fatorial é apropriada (Malhotra, 2007).

**Quadro 4 Valores obtidos para o teste KMO**

<b>Variáveis</b>	<b>Valores KMO</b>
<b>Orientação para o mercado</b>	0,680
<b>Orientação para a inovação</b>	0,852
<b>Capacidade de Marketing</b>	0,673
<b>Performance</b>	0,773
<b>Vantagem Competitiva</b>	0,639

Fonte: Elaboração própria

Numa segunda etapa, foi utilizado um método estatístico multivariado para transformar um

conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si em outro conjunto menor de variáveis que permitirá reduzir a complexidade da interpretação dos dados e verificar a proporção da variância total das variáveis (Pestana & Gageiro, 2005). No presente, para extração dos fatores, optámos pelo método das componentes principais. O número de componentes pode ser determinado por exemplo, através da representação gráfica dos valores próprios, da proporção total da variância explicada ou ainda utilizando o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1). Utilizou-se neste trabalho o critério de Kaiser.

Para que se possa concluir a análise fatorial a matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis observadas e os fatores extraídos deve apresentar o seguinte resultado: Cada variável tem somente um coeficiente de correlação significativo com algum fator e cada fator tem, pelo menos, uma variável com um coeficiente significativo. Os coeficientes (*loadings*) que definem cada uma das novas variáveis são escolhidos de modo a que as variáveis derivadas expliquem a variação máxima nos dados originais e não estejam correlacionadas entre si. O SPSS permite tornar os fatores mais facilmente interpretáveis através de métodos de rotação de variáveis. O método de rotação utilizado nesta análise fatorial foi o procedimento *varimax*, que minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator. Em geral, são considerados significativos os *loadings* iguais ou superiores a 0,5 (Pestana e Gageiro, 2005).

O Quadro 5 apresenta os resultados da análise fatorial.

**Quadro 5 Resultados do estudo da consistência e validade do modelo de medidas**

Fatores	Itens	Média	Desvio padrão	Loading	Variância	Alfa cronbach
OM	A nossa estratégia competitiva é baseada na compreensão das necessidades dos clientes.	4,12	0,600	0,876	71,228	0,768
	Estamos organizados internamente (funções/serviços) de forma integrada para atender às necessidades do mercado.	4,00	0,707	0,874		
	Os nossos gerentes/diretores procuram entender como os funcionários podem contribuir para aumentar o valor para os clientes	3,72	0,936	0,778		
OI	Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes ao iniciar novos procedimentos ou sistemas.	3,44	0,917	0,964	87,588	0,949
	Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no desenvolvimento de novos meios de atingir as nossas metas e objetivos	3,44	0,768	0,933		
	Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no processo de decisão dos métodos a utilizar para alcançar as nossas metas e objetivos.	3,44	0,961	0,926		
	Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes em iniciar mudanças no conteúdo do trabalho e nos métodos de trabalho da nossa equipe	3,48	1,005	0,921		
CM	Gestão eficaz dos recursos humanos	3,80	1,155	0,885	71,677	0,801
	Experiência em gestão de operações	3,80	1,118	0,878		
	Forte gestão financeira	3,72	1,100	0,772		
PE	Performance global da empresa	3,48	0,823	0,918	68,891	0,943
	Crescimento anual das vendas	3,16	0,943	0,901		
	Retorno do investimento	3,16	0,850	0,877		
	Margens de lucro	3,16	0,943	0,859		
	O volume de vendas	3,24	0,970	0,854		
	Produtividade do trabalho	3,40	0,913	0,819		
	Quota de mercado	3,08	0,862	0,772		
	Retenção de clientes	3,64	0,757	0,743		
	Satisfação dos clientes	3,88	0,781	0,702		
VM	As regras de negócio mudaram radicalmente	3,60	0,913	0,866	64,647	0,726
	Levou tempo para construir a nossa vantagem competitiva	3,76	0,831	0,771		
	A nossa vantagem competitiva é difícil de copiar/imitar pelos concorrentes	3,00	0,866	0,771		

Fonte: Elaboração própria

A consistência interna das escalas foi ainda medida através do coeficiente *alpha de Cronbach*. Este valor pode variar entre 0 e 1, sendo que valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Hair *et al.*, 1998; Malhotra, 2007).

Neste estudo, as variáveis utilizadas apresentam *alphas de Cronbach* que variam entre 0,726 e 0,949, sendo que três variáveis apresentam valores acima de 0,8, traduzindo assim a boa qualidade da generalidade das medidas utilizadas neste trabalho (Quadro 5).

## **Síntese**

O modelo de medidas subjacente ao estudo empírico revelou-se válido. Em termos gerais os itens apresentam fortes correlações item total, pelo que medem os conceitos que pretendem medir. A análise fatorial revelou 5 fatores unidimensionais que revelaram *alphas de Cronbach* razoáveis. Aparentemente, os resultados parecem indicar que o questionário operacionaliza um conjunto de escalas fiáveis, suscetíveis de medir as 5 variáveis latentes em estudo (Quadro 5), pelo que guardámos os fatores através da estimação da matriz dos "scores" pelo método de regressão. É com base nessas novas variáveis que iremos testar as hipóteses de investigação no capítulo seguinte.

## **4. Discussão de Resultados**

---

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados do estudo empírico efetuado, utilizando as técnicas estatísticas que nos permitem identificar os determinantes da performance empresarial e da vantagem competitiva.

Pretende-se assim, testar as hipóteses anteriormente definidas e discutir de forma crítica os resultados obtidos com base na literatura e nas características da amostra.

Primeiramente será efetuada uma análise univariada, verificando a correlação entre todas as variáveis, através do coeficiente de correlação de *Pearson*. Numa segunda fase apresentam-se os resultados da análise multivariada obtidos a partir da estimação de 2 modelos de regressão linear múltipla (MRLM) estimados através do método *stepwise*.

No final, proceder-se-á a uma análise e reflexão críticas sobre os resultados com o objetivo de chegar a conclusões válidas e úteis para este estudo.

### **4.1 Apresentação dos resultados**

Numa primeira fase analisaram-se os coeficientes de correlação com o objetivo de analisar as correlações significativas entre as variáveis. O coeficiente de correlação indica o grau de associação entre duas ou mais variáveis podendo variar entre “-1” e “+1”. O sinal e o valor do coeficiente de correlação entre as variáveis permitem ter uma indicação superficial destas relações (Pestana & Gageiro, 2005).

Observam-se os resultados da correlação de Pearson no quadro 6.

**Quadro 6 Resultados das Correlações de Pearson**

	OM	OI	CM	P	VC
OM	1	,646**	,391	,235	,480*
OI	,646**	1	,560**	,490*	,472*
CM	,391	,560**	1	,307	,241
P	,235	,490*	,307	1	,134
VC	,480*	,472*	,241	,134	1
<b>**.</b> Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).					
<b>*.</b> Correlação significativa ao nível de 0.05 (2-tailed).					
OM. Orientação para o Mercado					
OI. Orientação para a Inovação					
CM. Capacidade de Marketing					
P. Performance					
VC. Vantagem Competitiva					

Fonte: Elaboração própria

Os resultados do quadro 6 evidenciam correlações estatisticamente significativas entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes em algumas dimensões e correlações insignificantes entre outras.

A variável dependente Performance está positiva e estatisticamente associada à orientação para a inovação (R de *Pearson* = 0,472,  $p < 0,05$ ). Assim, à medida que as empresas são mais orientadas para a inovação, melhoram a sua performance. Todavia, a performance não revela coeficientes de correlação significativos com as variáveis dependentes orientação para o mercado e capacidade de marketing. Assim como não está significativamente relacionada com a vantagem competitiva.

Porém, a vantagem competitiva está positiva e estatisticamente associada à orientação para o mercado (R de *Pearson* = 0,480,  $p < 0,05$ ) e à orientação para a inovação (R de *Pearson* = 0,472,  $p < 0,05$ ). O que significa que à medida que as empresas aumentam a sua orientação para o mercado e para a inovação aumenta a sua vantagem competitiva.

Entre as variáveis independentes observam-se correlações estatisticamente significativas. É disso exemplo, a correlação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Inovação (R de *Pearson* = 0,646,  $p < 0,01$ ). Assim à medida que as empresas aumentam a sua orientação para o mercado aumentam a sua orientação para a inovação. Por sua vez, também

se observa uma relação positiva estatisticamente significativa entre a capacidade de marketing e a orientação para a inovação ( $R$  de *Pearson* = 0,560,  $p < 0,01$ ).

Algumas das variáveis parecem ter capacidade para explicar a performance e a vantagem competitiva. Para testar as hipóteses de investigação iremos proceder à análise dos resultados dos 2 Modelos de Regressão Linear Múltipla (MGLM).

A Regressão Linear Múltipla permite prever a variável dependente através da medição do grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes. Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão (Pestana & Gageiro, 2005).

Neste estudo foram estimados dois Modelos de Regressão Linear Múltipla através do método *stepwise*. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) este método tem a vantagem de eliminar a hipótese de existência de problemas relacionados com a multicolinearidade. Problemas que normalmente põem em causa a significância dos coeficientes estimados.

Os quadros 7 e 8 apresentam os resultados da análise de modelos de regressão linear múltipla para cada uma das variáveis dependentes: Performance e Vantagem Competitiva.

#### **4.1.1. Os determinantes da performance**

No quadro 7 podemos observar que a orientação para a inovação possui uma correlação positiva, estatisticamente significativa, com a Performance Empresarial ( $\beta=0,490$ ,  $t=2,695$  com  $p < 0,05$ ). Esta dimensão explica 24% da variação do nível da Performance Empresarial ( $R^2 = 0,240$ ). Assim, neste estudo, observa-se que a orientação para a inovação tem capacidade para explicar parte da variação da performance empresarial. Sendo a relação positiva, significa que quanto maior for a orientação para a inovação de uma empresa melhor é a sua performance.

O modelo é globalmente válido, uma vez que o teste *F* está associado um nível de significância reduzido ( $p < 0,05$ ). Em termos de *R* ajustado explica aproximadamente 21% da variação da performance empresarial ( $R^2$  Ajustado = 0,207,  $F= 7,261$ ,  $p < 0,05$ ).

A Orientação para o Mercado e as Capacidades de Marketing foram excluídas do MRLM, pelo fato de os valores do teste t não serem significativos ( $p > 0,05$ ) o que significa que não têm, neste caso, capacidade para explicar a performance das empresas que participaram no estudo.

**Quadro 7 Resultados MRLM do nível da Performance**

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística T	Significância
<b>Orientação para a Inovação</b>	0,24	0,490	2,695	0,013
<b>Orientação para o Mercado</b>		-0,139	-0,577	0,57
<b>Capacidade de Marketing</b>		0,048	0,216	0,831

**Modelo Total**  
**R<sup>2</sup> Ajustado = 0,207,**  
 df = 23  
**F = 7,261, com  $p < 0,05$**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.2. Os determinantes da Vantagem competitiva

Os resultados apresentados no quadro 8 mostram que Orientação para o Mercado possui uma correlação positiva com a Vantagem Competitiva ( $\beta = 0,480$ ,  $t = 2,625$  com  $p < 0,05$ ), tendo capacidade para explicar 23% da Vantagem Competitiva ( $R^2 = 0,231$ ).

A Orientação para a Inovação e as Capacidades de Marketing foram excluídas do MRLM, pelo facto dos valores do teste t não serem significativos ( $p > 0,05$ ) o que significa que não têm, neste caso, capacidade para explicar a vantagem competitiva das empresas que participaram no estudo.

O modelo é globalmente válido, uma vez que o teste F está associado um nível de significância reduzido ( $p < 0,05$ ). Os valores de R ajustado, por sua vez, explicam cerca de 20% da variação da Vantagem Competitiva ( $R$  ajustado = 0,197,  $F = 6,891$ ,  $p < 0,05$ ).

Quadro 8: Quadro 8 Resultados MRLM do nível da Vantagem competitiva

	R Square	Coefficiente Beta	Estatística T	Significância
<b>Orientação para o mercado</b>	0,231	0,48	2,625	0,015
<b>Orientação para a Inovação</b>		0,277	1,163	0,257
<b>Capacidade de Marketing</b>		0,064	0,314	0,757
<b>Performance</b>		0,023	0,117	0,908
<b>Modelo Total</b> <b>R<sup>2</sup> Ajustado = 0,197</b> <b>df = 23</b> <b>F = 6,891, com p&lt;0,05</b>				

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Discussão dos resultados

Neste ponto pretende-se discutir os resultados obtidos e apresentados na seção anterior com suporte na revisão da literatura e tendo em conta as características da amostra e dos inquiridos.

As hipóteses foram testadas tendo em consideração os coeficientes padronizados da regressão e as suas significâncias estatísticas (teste t), referenciados no ponto anterior. Tais coeficientes identificam a força das relações causais entre os diversos conceitos do modelo, atuando diretamente na confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação, deste modo uma hipótese é suportada se o respetivo coeficiente for significativo e se apresentar o sinal previsto.

A discussão de resultados terá como objetivo testar as hipóteses anteriormente definidas e será feita seguindo a ordem pela qual foram apresentadas.

### 4.2.1 Os determinantes da Performance Empresarial

No contexto das empresas industriais do concelho de Leiria, averiguámos se a orientação para o mercado, a orientação para a inovação e as capacidades de marketing têm capacidade para explicar a performance empresarial.

A **hipótese H1** prevê que a Orientação para o Mercado tem impacto positivo na Performance Empresarial. Todavia, neste estudo observa-se um coeficiente  $\beta$  negativo, mas sem significância estatística ( $\beta = -0,139$ ,  $t=-0,577$  com  $p>0,05$ ), o que significa que a hipótese não foi corroborada pelos resultados, contrariamente ao que alguns autores defendem (Narver & Slater, 1990).

Tal como Jaakkola et al. (2010), não foi possível encontrar fundamentos que permitissem ir ao encontro da revisão da literatura, não sendo possível corroborar a hipótese de que a Orientação para o mercado tem uma influência positiva na Performance Empresarial.

Este resultado talvez tenha alguma explicação na escala usada para medir a orientação para o mercado. Da escala original foram excluídos alguns itens por não estarem correlacionados com os restantes. Por exemplo, abandonámos os itens “Os nossos objetivos e estratégias são movidos pela satisfação dos clientes” e “As estratégias de negócio são conduzidas para aumentar o valor para os clientes”. O que nos leva a crer que as empresas do concelho de Leiria, de modo geral, não têm a sua estratégia focada para a satisfação e criação de valor para os clientes, havendo ainda muito a fazer nesse campo.

A **hipótese H2** prevê que a Capacidade de Marketing tem impacto positivo na Performance Empresarial. Esta hipótese está ainda subdividida em duas, onde é feita a separação entre as capacidades de Marketing *inside-out* (**H2.1**) e *outside-in* (**H2.2**).

Não foi possível testar a hipótese H2.2, porque a dimensão capacidades de marketing *Outside-in* foi abandonada, por não revelar consistência interna. Atendendo à composição das medidas usadas para medir essa capacidade de marketing (“Capacidade em criar relacionamento com os clientes ou grupos de clientes” e “Capacidades em manter e melhorar o relacionamento com clientes-chaves”) verificamos que a possível falta de enfoque das empresas de Leiria no cliente seja a razão para os resultados obtidos. Em relação às capacidades de Marketing *inside-out* (hipótese H.2.1), os resultados do MRLM evidenciaram que apesar de existir um coeficiente  $\beta$  positivo ele não é estatisticamente significativo e portanto, não têm capacidade para explicar a performance empresarial ( $\beta = 0,048$ ,  $t=0,216$  com  $p>0,05$ ). Estes resultados são semelhantes aos obtidos por Jaakkola *et al.*, (2010) e

contrariam os resultados obtidos por Nath *et al.*, (2010) que sugeriam que a integração eficiente das capacidades de marketing leva a um melhor desempenho organizacional.

A **hipótese H3** prevê que a Orientação para a Inovação tem impacto positivo na Performance Empresarial. Esta hipótese foi corroborada pelos resultados do nosso estudo. Verificámos que a Orientação para a Inovação explica 24% da variação do nível da Performance Empresarial.

À semelhança de outros estudos, obtivemos evidências adicionais que corroboram a que a Orientação para a Inovação tem um efeito positivo sobre a Performance Empresarial (Roberts, 1999; Schulz e Jobe, 2001; Thornhill, 2006; Weerawardena et al, 2006; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Os resultados obtidos neste estudo sugerem que as empresas industriais da região de Leiria devem continuar a apostar na orientação para a inovação. Acreditamos que se aliarem essa orientação à orientação para o cliente os ganhos na performance serão superiores.

#### **4.2.2 Os antecedentes da Vantagem Competitiva**

Com a estimação do segundo MRLM procurámos saber se a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, as capacidades de marketing e a performance têm capacidade para explicar a vantagem competitiva.

A **hipótese H4** prevê que a Orientação para o Mercado tem impacto positivo na Vantagem Competitiva. Os resultados obtidos neste estudo corroboram esta hipótese de estudo e estão em consonância com os resultados obtidos noutras investigações.

Segundo um estudo realizado por Kumar et al. (2011), que tinha como objetivo verificar se a Orientação para o Mercado é uma fonte de Vantagem Competitiva, verificou que nos últimos 15 anos houve uma grande alteração na estratégia das organizações que procuram, cada vez mais, adotar uma orientação para o mercado. Esta adoção é importante na gestão de topo, uma vez que permite o aumento das vendas e do lucro. Segundo este estudo, as empresas devem continuar a aportar numa orientação para o mercado para obter uma vantagem competitiva única e sustentável. As empresas devem então continuar a identificar continuamente novas dimensões que lhes permitam distinguir-se das restantes empresas do mercado.

Também a globalização das marcas e serviços veio ampliar a necessidade das empresas incorporarem na sua orientação para o mercado dimensões multiculturais, dando ênfase nos clientes e focando as relações individualizadas com esses clientes (Ramani e Kumar 2008).

A **hipótese H5** prevê que a Capacidade de Marketing tem impacto positivo na Vantagem Competitiva. Neste estudo, perdemos a dimensão Capacidade de Marketing Outside-in por não ter consistência interna e a dimensão Capacidade de Marketing inside-in não revelou capacidade para explicar a vantagem competitiva, deste modo a hipótese H5 não foi corroborada pelos resultados.

A revisão da literatura afirma que as empresas que buscam vantagem competitiva são encorajadas a desenvolver competências distintivas que acrescentem valor ao relacionamento com os clientes (Day & Wensley, 1988). Esta implicação leva a crer que as empresas do concelho de Leiria não focalizam as suas atividades na satisfação e na criação de valor para o cliente e continuam a privilegiar capacidades de marketing inside-out, ou seja voltadas para dentro de si próprias.

A **hipótese H6** prevê que a Orientação para a Inovação tem impacto positivo na Vantagem Competitiva. No entanto, apesar dos coeficientes de correlação de Pearson indicarem a existência de uma relação positiva, estatisticamente significativa, entre a orientação para a inovação e a vantagem competitiva, os resultados do MRLM não evidenciaram capacidade explicativa de orientação para a inovação sobre a vantagem competitiva. Deste modo, apenas podemos considerar esta hipótese parcialmente corroborada pelos resultados. Ficou evidente que as variáveis estão positivamente relacionadas, mas a orientação para a inovação não tem força suficiente para explicar, ainda que parcialmente, o comportamento da vantagem competitiva.

Nesse sentido, a inovação é vista como um determinante importante do desempenho do negócio, independentemente dos mercados em que a empresa opera, sendo as atividades inovadoras importantes no sucesso da empresa industrial (Hult et al., 2004).

Assim, os gestores são aconselhados a melhorar a capacidade de inovação de seus negócios

de modo a alcançar um desempenho de negócios superior. As evidências deste estudo ressaltam a importância da ênfase na criação de um ambiente de negócios interno propício para atividades inovadoras. De salientar que a orientação para o mercado está positivamente associada à capacidade de inovação, pelo que também deve ser promovida.

### 4.3 Conclusão

Neste capítulo foi feita a apresentação dos resultados estatísticos e respectiva discussão. Neste estudo em particular, apenas foi possível corroborar duas hipóteses, sendo elas a **hipótese H3** que prevê que a Orientação para a Inovação tem impacto positivo na Performance Empresarial e a **hipótese H4** que prevê que a Orientação para o Mercado tem impacto positivo na Vantagem Competitiva. Podemos ainda considerar parcialmente corroborada a **hipótese H6**, uma vez que existe uma relação positiva entre a orientação para a inovação e a vantagem competitiva.

Estes resultados podem ser observados da leitura do quadro resumo 9.

**Quadro 9 Resultado das hipóteses testadas**

<b>H1: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na Performance Empresarial.</b>	<b>Não Corroborada</b>
<b>H2: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na Performance Empresarial.</b>	<b>Não Corroborada</b>
<b>H3: A orientação para a inovação tem um efeito positivo na Performance Empresarial.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H4: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na vantagem competitiva.</b>	<b>Corroborada</b>
<b>H5: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva.</b>	<b>Não Corroborada</b>
<b>H6: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva.</b>	<b>Parcialmente Corroborada</b>

Fonte: Elaboração própria



## **5. Conclusão**

---

Neste capítulo apresentam-se as conclusões relativas ao trabalho de investigação desenvolvido, cujo objetivo consistia em estudar os determinantes da performance e da vantagem competitiva, no contexto das empresas industriais da região de Leiria. De um modo mais específico, consistia em investigar o impacto das variáveis Orientação de Mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing Inside-out e Outside-in (de dentro para fora e de fora para dentro) na Performance Empresarial e na Vantagem Competitiva.

Neste ponto são ainda abordados os contributos deste estudo ao nível da investigação científica e tecem-se considerações quanto às suas implicações práticas, para o efeito, indicam-se algumas recomendações direcionadas aos gestores e administradores das empresas do concelho de Leiria, tendo em vista a orientação para o mercado, as capacidades de marketing e a orientação para a inovação. Por fim, apresentam-se as limitações do estudo e sugerem-se linhas de investigação futura.

### **5.1 Considerações finais: Os principais contributos da investigação**

A investigação científica na área do marketing tem-se preocupado em conhecer os determinantes da performance e da vantagem competitiva. Nessa linha, no estudo empírico aqui desenvolvido, estimaram-se dois modelos de regressão linear múltipla. Num estudámos o impacto da Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação e Capacidades de Marketing na performance empresarial, noutra analisámos a influência da Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação, Capacidades de Marketing e Performance na vantagem competitiva.

Assim, a partir dos dados recolhidos por questionário numa amostra de 324 empresas

industriais do concelho de Leiria, efetuou-se um estudo quantitativo, transversal e de natureza dedutiva, cujos resultados obtidos evidenciaram que a Orientação para a Inovação tem capacidade para explicar parte da Performance Empresarial, assim como a Orientação para o Mercado tem um impacto positivo na Vantagem Competitiva.

Orientação para o mercado, a orientação para a inovação e as capacidades de marketing são fundamentais para o sucesso de uma estratégia de marketing relacional (Antunes & Rita, 2008). Se medirmos esse sucesso em termos de performance, verificamos neste estudo que apenas a orientação para a inovação tem capacidade para explicar, ainda que parcialmente, a performance das empresas.

A orientação para o mercado é vista como uma cultura corporativa, que promove uma aprendizagem contínua sobre os clientes (Narver & Slater, 1990). Os inúmeros estudos realizados ao longo dos tempos permitiram descobrir que orientação para o mercado é importante para o sucesso empresarial (Fritz 1996; Morgan, 2011).

No entanto, contrariamente aos estudos realizados anteriormente, não foi possível corroborar a hipótese de que a orientação para o mercado tem impacto na performance empresarial. Este resultado poderá ser explicado pela escala usada para medir a Orientação para o Mercado. Esta revelou problemas de consistência tendo sido abandonados alguns itens relacionados com a satisfação e o valor de cliente. Porém, o abandono dos itens também poderá ser explicado pelo facto das empresas industriais de Leiria não terem a sua estratégia focada na criação de valor para os clientes. Eventualmente, estas empresas continuam focadas nos produtos.

Para que uma empresa tenha uma orientação para o mercado e, conseqüentemente crie relações duradouras com os seus clientes necessita possuir determinadas capacidades. As capacidades de marketing irão permitir às empresas utilizar os seus recursos de modo a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Devemos ainda destacar a importância das capacidades de marketing de dentro para fora (inside-out), que procuram melhorar o desempenho operacional das empresas e as capacidades de marketing de fora para dentro (outside-in), que procuram ligar os processos organizacionais com o meio ambiente exterior de modo a competir no mercado de forma

eficaz, antecipando as exigências deste (Jaakkola et al., 2010).

Neste estudo a variável capacidades de marketing outside-in foi abandonada e a variável capacidades de marketing *inside-out* não revelou capacidade para explicar a vantagem competitiva. Estes resultados contrariam os obtidos por Nath *et al.*, (2010) que sugerem que as capacidades de marketing permitem uma melhor performance empresarial.

Assim, podemos concluir que as empresas inquiridas estão preocupadas com o seu desempenho operacional, não perdem de vista a concorrência e buscam uma vantagem concorrencial interna baseada nos custos, mas descuram o seu desempenho de marketing, não focalizam as suas estratégias de marketing no cliente e portanto estão longe de alcançar vantagens concorrenciais externas baseadas na diferenciação.

A orientação para a inovação pode ser vista como resultado das capacidades de marketing. Uma vez que para ter uma orientação para a inovação é necessário fazer uma boa gestão dos recursos internos, ou seja, das capacidade de marketing inside-out, e que por sua vez procura criar uma relação entre os processos organizacionais e o meio ambiente externo, ou seja, capacidade de marketing outside-in (Morgan, 2011).

Segundo Jaakkola et al. (2010), as empresas com uma orientação para o mercado procuram estar em constante crescimento de modo a atender às necessidades de um mercado em evolução. Para tal, tendem em adaptar a sua oferta, os seus serviços e processos. Esta adaptação irá por conseguinte estimular processos inovadores nas estratégias empresariais.

Neste trabalho podemos constatar a existência de correlações positivas, estatisticamente significativas, entre a orientação para a inovação e as variáveis orientação para o mercado e capacidades de marketing. Deste modo, tudo indica que alguma influência a orientação para o mercado e as capacidades de marketing devem ter na performance, quanto mais não seja através da orientação para a inovação. Todavia, esta relação carece de comprovação científica.

Com a evolução constante do mercado a orientação para a inovação passou a ser um fator chave para o sucesso empresarial, uma vez que é através da inovação industrial que as empresas desenvolvem soluções que permitem o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado (Abratt & Lombard, 1993). No contexto B2B a inovação tem uma maior influência

positiva na performance empresarial (Merrilees et al., 2011).

Em concordância com os autores anteriormente referidos este estudo permitiu confirmar a importância da Orientação para a Inovação sobre a Performance Empresarial. Deste modo, os resultados realçam a importância das empresas industriais de Leiria em continuar a apostar na orientação para a inovação na estratégia das empresas.

Neste estudo, a performance empresarial não teve capacidade para explicar a Vantagem Competitiva. No entanto, uma empresa que tenha um melhor desempenho estratégico será capaz de responder às pressões competitivas e antecipar as necessidades do mercado. Este desempenho empresarial é cada vez mais valorizado pelas organizações no sentido de ser crucial para alcançar uma vantagem competitiva (Chung & Wang, 2006).

Neste estudo a única variável que mostrou capacidade para explicar, ainda que parcialmente, a Vantagem Competitiva foi a Orientação para o Mercado. Embora, também se tenha constatado a existência de uma relação positiva entre Orientação para a Inovação e a Vantagem Competitiva, o que leva a crer que alguma influência a orientação para a inovação tem na vantagem competitiva.

No que diz respeito as capacidades de marketing, estas não têm poder explicativo na Vantagem Competitiva, o que significa que as empresas têm ainda muito a fazer para melhorar as suas competências de marketing, particularmente as focalizadas no cliente e na criação de valor.

Apesar de não termos corroborado todas as hipóteses de investigação, identificámos alguns determinantes, que apesar de explicarem modestamente a performance e a vantagem competitiva, têm importância e permitem concluir que se as empresas industriais de Leiria desejam atingir melhores níveis de performance empresarial e vantagem competitiva deverão ser orientadas para o mercado, dando especial enfoque ao cliente, e com base nele promover a inovação, criando valor.

## 5.2 Recomendações

Os resultados obtidos nesta investigação permitem direcionar algumas recomendações aos gestores e administradores das empresas industriais de Leiria.

A estrutura conceitual fornece uma imagem teoricamente ancorada de que as organizações necessitam de uma perspetiva de marketing para ter uma boa performance empresarial. As variáveis Orientação para o Mercado, Orientação para a inovação e Capacidades de Marketing, e as relações existente entre elas, permitem realçar a importância de uma estratégia de marketing na performance empresarial.

Para os gestores e administradores das empresas industriais de Leiria, este estudo tem implicações importantes de como eles devem desenvolver e executar a sua estratégia de marketing. Infelizmente, do ponto de vista prático, verificámos que estas empresas, apesar de serem razoavelmente orientadas para o mercado e de se preocuparem em inovar, descuram o enfoque no cliente, o que evidencia que no campo do marketing relacional ainda há muito por fazer.

Recomenda-se maior atenção ao desenvolvimento das capacidades de marketing relacional, promovendo e integrando as capacidades de marketing *outside-in* e *inside-out*, garantindo, desse modo, uma orientação para o mercado e para a inovação que facilitem o desempenho do negócio.

Sabendo que uma cultura orientada para o mercado deve ser complementada por um espírito de empreendedorismo, as empresas devem desenvolver estratégias eficazes para disseminar os conhecimentos e capacidades adquiridas, nomeadamente através de uma eficaz gestão da carteira de clientes. Uma boa gestão dos recursos não é suficiente para atingir uma vantagem competitiva. Para tal é necessário que estes sejam complementados com o entendimento das competências que visam a criação de valor para o cliente (Jaakkola, et al., 2010).

Para que uma estratégia seja sustentável, esta deve ser baseada nos recursos e nas capacidades das organizações. Os resultados obtidos sugerem que as empresas industriais de Leiria necessitam de dar mais importância ao marketing estratégico, de modo a desenvolver uma clara compreensão das suas capacidades e competências para a criação de valor para o cliente.

## **5.3 Limitações ao Estudo e Sugestões para Investigação Futura**

Esta investigação apresenta algumas limitações que poderão originar restrições na sua aplicação ou na utilização do conhecimento adquirido. São as limitações dos estudos que servem de ponto de partida para outros estudos e como principal razão para que se continue a investigar. Devido ao facto do mercado estar em constante evolução é crucial que seja feito um estudo contínuo de modo a melhorar os conhecimentos sobre os determinantes da performance empresarial.

Das limitações referidas podemos destacar algumas, como a utilização de uma amostra de conveniência, recorrendo às empresas industriais do concelho de Leiria, pode influenciar os resultados do estudo e nada nos garante que a amostra seja representativa da realidade portuguesa. Sendo assim, a generalização dos resultados deve ser feita com as devidas ressalvas e precauções. Para ultrapassar esta limitação recomenda-se a replicação do estudo a uma amostra de âmbito nacional.

As escalas usadas para medir as variáveis latentes, particularmente a orientação para o mercado e as capacidades de marketing, registaram alguns problemas. Foi necessário abandonar itens supostamente importantes para o estudo, o que pode ter tido influência nos resultados obtidos. Recomenda-se por isso a introdução de melhorias nas escalas de modo a resolver problemas de consistência interna e a registarem melhor fiabilidade interna.

Também facto de ser um estudo transversal também constitui uma limitação. Por isso, recomenda-se a adoção de uma perspetiva longitudinal, pois permitiria estudar a evolução da performance e da vantagem competitiva.

O facto de as hipóteses terem sido testadas através da estimação de dois MRLM também pode ser considerado uma limitação no sentido que teria sido mais adequado a estimação das hipóteses através da estimação de um modelo de equações estruturais.

Em conclusão, verifica-se que existe ainda um caminho a percorrer no sentido de perceber e construir um modelo estruturado sobre os fatores que influenciam a performance empresarial e a vantagem competitiva.



## **Bibliografia**

---

- Abratt, R. & Lombard, A., 1993. Determinants of product innovation in specialty chemical companies.. *Industrial Marketing Management*, p. 169–176.
- Amit, R. & Shoemaker, H., 1993. Strategic assets and organizational. *Strategic Management Journal*, pp. 33-46.
- Anand, K. N., 1993. Eliminating shop-floor defects with cross-level teamwork. *Quality Progress*, Volume 26, pp. 45-47.
- Antunes, J. & Rita, P., 2005. Os determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização de clientes. *Economia Global e Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE.* , pp. 111-134.
- Antunes, J. & Rita, P., 2008. O marketing relacional como novo paradigma. *revista portuguesa e brasileira de gestão*.
- Bagozzi, R., 1995. Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *journal of Management*, pp. 99-120.
- Berghman, L. & Matthyssens, P. & V. K., 2006. Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, pp. 961-973.
- Bharadwaj, S. B., Varadarajan, P. R. & Fahy, J., 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, p. 83–99.
- Bingham, C., Eisenhardt, K. & Furr, N., 2007. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, p. 27–47.
- Blois, K. & Ramirez, R., 2006. Capabilities as marketable assets: A proposal for a functional categorization. *Industrial Marketing Management*, pp. 1027-1031.
- Bonoma, V. & Clark, H., 1988. Marketing Performance assessment. *Harvard Business School Press*.
- Boss, J., 1997. Les nouveaux visages du marketing. *Revue Française du Marketing*.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A., 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, p. 68–84.

- Capron, L. & Hulland, J., 1999. Redeployment of brands, sales forces and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view.. *Journal of Marketing*, p. 41–54..
- Chung, H., 2011. Marketing Orientation, guanxi, and business performance. *Industrial Marketing Management*, pp. 522-533.
- Chung, H. & Wang, Z., 2006. Analysis of marketing standardization strategies – A "city" market framework. *Journal of Global Marketing*, Volume 21, p. 39–60.
- Cohen, D. & Sproull, S., 1996. Organizational learning.. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Collis, D., 1995. *The resource-based view of the firm and the importance of factor markets*. Cambridge:: Harvard Business School.
- Conner, R., 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, p. 71.
- Cooper, G. & Kleinschmidt, E., 1995. New product performance: Keys to success, profitability and cycle time reduction. *Journal of Marketing Management*, p. 315 – 337.
- Cronbach, L., 1951. Coefficient Alpha and the Internal. *Psychometrika*, Volume 16.
- Day, G., 1994. The capabilities of marketing-driven organizations. *Journal of marketing*, pp. 37-52.
- Day, G. S. & Wensley, R., 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, pp. 1-20.
- Day, S., 1994. The capabilities of market-driven organizations.. *Journal of Marketing*, pp. 37-52.
- Deshpande, R., Farley, J. & Webster, F., 1993. Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*.
- Eisenhardt, K. & Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, p. 1105–21.
- Fahy, J. et al., 2000. The development and impact of marketing capabilities in central Europe. *Journal of International Business Studies*, pp. 63-81.
- Grant, R., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, p. 114–135.
- Grant, R., 1996. Prospering in dynamically-competitive environments:Organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, Volume 7, p. 375–387.
- Grewal, R. & Slotegraaf, R., 2007. Embeddedness of organizational capabilities.. *Decision Sciences*, Volume 38, p. 451–488.
- Haker, M. & Egan, J., 2006. The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*.

- Han, J., Kim, N. & Srivastava, R., 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, pp. 30-45.
- Hauser, J. R., 1988. Competitive price and positioning strategies.. *Marketing Science*, p. 76–91.
- Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C., 1984. Restoring Our Competitive Edge:. *John Wiley & Sons, New York*.
- Helfat, E. & Raubitschek, S., 2000. Product Sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, pp. 961-979.
- Hooley, G., Greenly, G., Cadogan, J. & Fahy, J., 2005. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*,, p. 18–27..
- Hooley, G. J., Greenley, G., Cadogan, J. W. & Fahy, J., 2005. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, pp. 18-27.
- Hult, G. T. H. R. F. K. G. A., 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance.. *Industrial Marketing Management*, Volume 33, p. 429 – 438.
- Hunt, D. & Morgan, M., 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, pp. 1-15.
- Jaakkola, M. et al., 2010. Strategic marketing and business performance: a study in three European engineering countries. *Industrial Marketing Management*, pp. 1300-1310.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K., 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, p. 53–70.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R., 2011. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, p. 408–417.
- Sheehan, K. 2001. E-mail Survey Response Rates: a Review. *Journal of Computer Mediated Communication*, Volume 6.
- Ketchen, D. & Hult, G., 2011. Marketing and organization theory: Opportunities for synergy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-3.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J., 1990. Market Orientation: The. *Journal of Marketing*, pp. 1-18.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R., 2011. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *American Marketing Association*, p. 16 – 30.
- Lumpkin, T. & Dess, G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, p. 135–172.
- Mahoney, T. & Pandian, R., 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*,, p. 363–380.
- Malhotra, K. N., 2007. *Marketing Research: An Applied Orientation*. s.l.:Prentice-Hall..

- Marques, A., 2012. *Marketing Relacional - como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, B. & Lye, A., 2011. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, p. 368–375.
- Miller, D. & Shamsie, J., 1996. The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, p. 519–543.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A., 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, p. 257–272.
- Möller, K., 2006. Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, p. 913–924.
- Moller, K. & Torronen, P., 2003. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, pp. 109-118.
- Morgan, A. N., Clark, H. & Gooner, R., 2002. Marketing Productivity, Marketing Audits and Systems for Marketing Performance assessment: Integrating Multiple Perspective. *Journal of Business Research*, pp. 363-375.
- Morgan, A. & Slotegraaf, J., 2011. Marketing capabilities for B2B firms.. *The B2B marketing handbook*.
- Morgan, N., 2011. Marketing and Business Performance. *Journal of Acad. Marketing Science*, pp. 102-119.
- Morgan, N. A. & Vorhies, D. W., 2001. Product quality alignment and business unit performance. *Journal of Product Innovation Management*, p. 396–407.
- Narver, J. C. & Slater, S. F., 1990. The effect of a market orientation on business. *Journal of Marketing*, pp. 20-35.
- Nath, P., Nachiappan, S. & Ramanathan, R., 2010. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resourcebased view. *Industrial Marketing Management*, , p. 317–329..
- Pestana, H. & Gageiro, N., 2005. *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 4ª edição ed. s.l.:Edições Sílabo.
- Porter, M., 1985. Competitive advantage. *New York: Free*.
- Priem, L. & Butler, E., 2001. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, pp. 22-40.
- Reese, S. & Cool, R., 1978. Measuring investment center performance. *Harv Bus Rev*.
- Reynolds, K. & Beatty, S., 1999. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*.
- Roxo, F., 2000. *Marketing - Para que te quero*. Lisboa: IAPMEI.

Rust, A., Carpenter, K. & Srivastava, K., 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, pp. 76-89.

Sheehan, K., 2001. E-mail Survey Response Rates: a Review. *Journal of Computer Mediated Communication*, Volume 6.

Sheth, J. & Parvatiyar, A., 1995. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedants and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23.

Siguaw, J. A., Simpson, P. M. & Enz, C. A., 2006. Conceptualizing innovation. *Journal of Product Innovation Management*, pp. 556-574.

Sterman, J., 2000. *Business dynamics*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Teece, J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 509-35.

Tuominen, M. et al., 2005. *Market driven intangibles: Critical indicators for firm performance superiority in small open economies*. Fremantle, Australia., ANZMAC Conference. .

Varadarajan, R. & Clark, T., 1994. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *J Bus Res*.

Walker, C. & Ruekert, W., 1987. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework.. *J Mark*.

Walker, O. C., Mullins, J. W., Boyd, H. W. & Larréché, J., 2006. *Marketing strategy—A decision-focused approach*. s.l.:McGraw-Hill.

Weerawardena, J. & O'Cass, A., 2004. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, pp. 419-428.

Wind, Y. & R, T., 1983. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, Volume 47, pp. 12-25.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J., 1973. *Innovations and organization*. New York: Wiley.



## QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES/ADMINISTRADORES/DIRECTORES GERAIS DE EMPRESAS INDUSTRIAIS

Ao responder este questionário, solicitamos que assinale a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas/afirmações. Note que não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. O sucesso deste estudo académico depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

### GRUPO I – VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO

GOSTARÍAMOS QUE O(A) SR.(A) RESPONDESSE ÀS QUESTÕES SEGUINTE SOBRE AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA.

1. Atividade principal: \_\_\_\_\_ 2. Código CAE: \_\_\_\_\_
3. Ano de criação da empresa: \_\_\_\_\_
4. Capital Social da empresa: \_\_\_\_\_ Euros
5. Forma jurídica da empresa:  Empresa Individual  Soc. Quotas  Soc. Anónima  Outra
6. Número de trabalhadores em Dezembro de 2012: \_\_\_\_\_
7. Escalão do volume de negócios líquido em 2012 (milhões €):  <= 2  <= 10  <=50  >= 50
8. Distribuição percentual das vendas em 2012 entre: Mercado interno \_\_\_% Merc. externo \_\_\_%
9. Qual é o lugar que o serviço ou departamento de marketing ocupa na estrutura da empresa?  
 Nível de topo  Nível intermédio  Nível de base  Não existe

### GRUPO II

I. TENDO EM CONTA O NÍVEL DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO ADOTADO NA SUA EMPRESA, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
Os nossos objetivos e estratégias são movidos pela satisfação dos clientes	1	2	3	4	5
A nossa estratégia competitiva é baseada na compreensão das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
Estamos organizados internamente (funções/serviços) de forma integrada para atender às necessidades do mercado.	1	2	3	4	5
As estratégias de negócios são conduzidas para aumentar o valor para os clientes	1	2	3	4	5
Os nossos gerentes/diretores procuram entender como os funcionários podem contribuir para aumentar o valor para os clientes	1	2	3	4	5

**II. TENDO EM CONTA A ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO ADOTADA NA SUA EMPRESA, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES A SEGUIR APRESENTADAS:**

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
<b>SOMOS MAIS INOVADORES DO QUE OS NOSSOS CONCORRENTES NO PROCESSO DE DECISÃO DOS MÉTODOS A UTILIZAR PARA ALCANÇAR AS NOSSAS METAS E OBJETIVOS.</b>	1	2	3	4	5
<b>SOMOS MAIS INOVADORES DO QUE OS NOSSOS CONCORRENTES AO INICIAR NOVOS PROCEDIMENTOS OU SISTEMAS.</b>	1	2	3	4	5
<b>Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no desenvolvimento de novos meios de atingir as nossas metas e objetivos</b>	1	2	3	4	5
<b>Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes em iniciar mudanças no conteúdo do trabalho e nos métodos de trabalho da nossa equipe.</b>	1	2	3	4	5

**III. TENDO EM CONTA A CAPACIDADE DE MARKETING DA SUA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES, REGISTE A SUA OPINIÃO SOBRE OS ITENS ABAIXO. PARA TANTO, DEVE UTILIZAR A ESCALA DE 5 POSIÇÕES, ONDE 1 REPRESENTA “DESEMPENHO MUITO PIOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES” E 5 REPRESENTA “DESEMPENHO MUITO MELHOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES”.**

	<i>Muito PIOR que o dos principais concorrentes</i>			<i>Muito MELHOR que o dos principais concorrentes</i>	
	1	2	3	4	5
<b><i>Forte gestão financeira</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>Gestão eficaz dos recursos humanos</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>Experiência em gestão de operações</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>Capacidade de gestão de marketing</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>Capacidade em criar relacionamentos com clientes ou grupos de clientes</i></b>	1	2	3	4	5

**IV. CONSIDERE O DESEMPENHO/PERFORMANCE DA SUA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES, INDICANDO A SUA OPINIÃO SOBRE OS INDICADORES ABAIXO UTILIZANDO UMA ESCALA DE 5 POSIÇÕES, ONDE 1 REPRESENTA “DESEMPENHO MUITO MENOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES” E 5 REPRESENTA “DESEMPENHO MUITO MAIOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES”.**

	<i>Muito MENOR que o dos principais concorrentes</i>			<i>Muito MAIOR que o dos principais concorrentes</i>	
	1	2	3	4	5
<b>O volume de vendas</b>	1	2	3	4	5
<b>Quota de mercado</b>	1	2	3	4	5
<b>Crescimento anual das vendas</b>	1	2	3	4	5
<b>Satisfação dos clientes</b>	1	2	3	4	5
<b>Retenção de clientes</b>	1	2	3	4	5
<b>Margens de lucro</b>	1	2	3	4	5
<b>Retorno do investimento</b>	1	2	3	4	5
<b>Performance global da empresa</b>	1	2	3	4	5
<b>Produtividade do trabalho</b>	1	2	3	4	5

**V. TENDO EM CONTA A VANTAGEM COMPETITIVA DA SUA EMPRESA, INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE ÀS AFIRMAÇÕES:**

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
<b><i>A nossa vantagem competitiva é difícil de copiar/imitar pelos concorrentes</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>Levou tempo para construir a nossa vantagem competitiva</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>A empresa compete em mercados saturados</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>A empresa compete em mercados dinâmicos</i></b>	1	2	3	4	5
<b><i>As regras de negócio mudaram radicalmente</i></b>	1	2	3	4	5

**GRUPO III – OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO**

1. Função que ocupa na empresa \_\_\_\_\_

2. Antiguidade na empresa \_\_\_\_\_ (anos)

3. Idade: \_\_\_\_\_ anos

4. Sexo:  Masculino  Feminino

5. Formação-base:  Superior  Média/Técnica  Autodidata