



Ana Catarina Damas dos Santos

# **O Impacto das Competências de Marketing na definição de Estratégia e as suas implicações na performance das empresas:**

**Um estudo em PME's Familiares Portuguesas**

**Professor Doutor Arnaldo Coelho**

Coimbra, 30 de Setembro de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

**O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NA  
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA E AS SUAS IMPLICAÇÕES NA  
PERFORMANCE DAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO EM PME'S FAMILIARES PORTUGUESAS**

**ANA CATARINA DAMAS DOS SANTOS**

Dissertação de Mestrado em Marketing  
Especialidade em Marketing Estratégico

**Coimbra**

**2012**

**O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NA  
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA E AS SUAS IMPLICAÇÕES NA  
PERFORMANCE DAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO EM PME's FAMILIARES PORTUGUESAS**

ANA CATARINA DAMAS DOS SANTOS

Dissertação de Mestrado apresentada na  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção  
do grau de Mestre em Marketing, na Especialidade de Marketing Estratégico,  
sob a orientação do Professor Doutor Arnaldo Coelho e a  
Co-Orientação do Professor Afonso Zinga.

Coimbra, 2012

Aos meus pais, Eduardo e Gracinda e ao Sr. Alfredo e à D. Isabel  
pelo apoio e ajuda aos longo desta caminhada.

Ao Luís,  
pelo incentivo, pela ajuda, pela alegria e pela firmeza que sempre  
me soube transmitir, mas acima de tudo por nunca me deixar desistir.

## AGRADECIMENTOS

*“Não há no mundo exagero mais belo que a gratidão”*

**Jean de La Bruyère**

Após o desenvolvimento deste trabalho de investigação, é imperativo agradecer a todas as pessoas e entidades que de alguma forma contribuíram, directa e indirectamente para a sua conclusão e aperfeiçoamento.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Arnaldo Coelho pela valiosíssima ajuda e orientação científica, pelo rigor, pelos conselhos, críticas e sugestões apresentadas, e acima de tudo pela disponibilidade demonstrada ao longo de todo o processo e que permitiu concluir esta investigação e também ao Professor Afonso Zinga, pelos conselhos e ajuda desde o primeiro momento.

Gostaria igualmente de agradecer à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra cujo apoio sempre foi demonstrado, não só através dos professores que leccionaram as diversas disciplinas, mas também através da Dra. Isabel Roque e dos restantes elementos do Secretariado de MBA que sempre demonstraram disponibilidade e um incansável apoio desde a fase de aulas até à concretização da tese.

Um obrigado especial aos colegas de Mestrado, em particular à Ana Francisca Cateto, pela cooperação no questionário e por todo o apoio durante a elaboração da tese.

À Associação Portuguesa de Empresas Familiares e a todas as empresas e entidades que aceitaram colaborar no estudo, através da divulgação e do preenchimento do questionário, o meu muito obrigado por toda a cooperação.

Aos amigos de sempre e a alguns amigos mais recentes que ao longo desta caminhada mostraram os verdadeiros valores da amizade, apoiando-me e encorajando-me desde o primeiro momento.

Aos meus pais, Eduardo e Gracinda, a quem vou ser sempre grata por todo o carinho, apoio e ajuda, pelos valores e pela força que sempre me souberam transmitir, nos diversos momentos da minha vida.

Ao Sr. Alfredo e à D. Isabel, pelo carinho e apoio, pela ajuda e pela fé que sempre demonstraram ter no meu sucesso.

Ao Luís, que mais directamente esteve comigo ao longo de todo o estudo, agradeço pela confiança, pela paciência, pela força, por todo o carinho e essencialmente por me conseguir sempre colocar um sorriso na cara, mesmo nas alturas mais difíceis.

Finalmente, o meu obrigado a todos os que contribuíram de forma directa ou indirecta para este estudo e o tornaram possível.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	5
RESUMO .....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO 1 .....	14
INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.1. Introdução .....	15
1.2. Contextualização do estudo.....	16
1.2.1 As Pequenas e Médias Empresas .....	16
1.2.2. O que são Pequenas e Médias Empresas.....	17
1.2.3. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas em Portugal .....	18
CAPÍTULO 2 .....	19
REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1. Introdução .....	20
2.2. AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING.....	20
2.3. O conceito de Competências de Marketing.....	21
2.4. As competências de Marketing nas organizações .....	22
2.5. As dimensões das competências de Marketing .....	24
2.6. Conclusão.....	29
CAPÍTULO 3 .....	30
OS ANTECEDENTES DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING.....	30
3.1. Introdução .....	31
3.2. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO .....	31
3.2.1. O conceito de competência .....	31
3.2.2. As Competências de Gestão.....	32
3.3. O ESPÍRITO EMPREENDEDOR .....	34
3.3.1. A importância do espírito empreendedor .....	34
3.3.2 As características do empreendedor.....	35
3.3.3. O espírito empreendedor .....	36
3.4. ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM.....	37
3.4.1. Definição de Orientação para a Aprendizagem.....	37
3.5. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	39
3.6. Conclusão.....	41
CAPÍTULO 4.....	43

OS IMPACTOS DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING.....	43
4.1. Introdução .....	44
4.2. A ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS.....	44
4.2.1. O que é a estratégia?.....	44
4.3. PERFORMANCE .....	46
4.3.1. O conceito de Performance .....	46
4.3.2. Medir Performance.....	47
4.4. Conclusão .....	47
CAPÍTULO 5.....	48
QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO .....	48
5.1. Introdução .....	49
5.2. Modelo de Investigação Proposto .....	49
5.3. Hipóteses de Investigação .....	51
5.3.1. Os antecedentes das Competências de Marketing.....	51
5.3.1.1. A Orientação para o Mercado e as Competências de Marketing .....	51
5.3.1.2. O Espírito Empreendedor e as Competências de Marketing.....	51
5.3.1.3. A Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Marketing .....	52
5.3.1.4. As Competências de Gestão e as Competências de Marketing .....	52
5.3.2. O impacto das Competências de Marketing na Estratégia.....	53
5.3.3. O impacto das Competências de Marketing na Performance.....	57
5.3.3. O impacto da Estratégia na Performance .....	60
5.4. Metodologia de investigação.....	63
5.5. Operacionalização das variáveis .....	65
5.5.1. Orientação para o mercado.....	65
5.5.2. Espírito Empreendedor.....	66
5.5.3. Orientação para a aprendizagem .....	67
5.5.4. Competências de Gestão .....	68
5.5.5. Competências de Marketing.....	68
5.5.6. Estratégia.....	69
5.5.7. Performance .....	70
5.5.8. Variáveis Demográficas .....	71
5.6. População alvo e Amostra.....	72
5.6.1. Caracterização das empresas familiares portuguesas .....	72
5.7. O método de Recolha de dados .....	76



5.7.1. Questionário .....	76
5.8. Métodos de análise de dados .....	77
5.8.1. Tratamento estatístico das variáveis .....	77
5.9. Caracterização da amostra.....	82
5.10. Conclusão .....	85
<b>CAPÍTULO 6: ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>86</b>
6.1. Introdução .....	87
6.2. ANÁLISE DESCRITIVA .....	87
6.3. Análise da Regressão Linear .....	88
6.3.1. As equações da recta de regressão .....	93
6.4. Apresentação e discussão dos resultados .....	94
6.4.1. Os antecedentes das competências de marketing .....	94
6.4.2. O impacto das competências de marketing na estratégia .....	98
6.4.3. O impacto das competências de marketing na performance .....	100
6.4.4. O impacto da estratégia na performance .....	102
6.4.5. Síntese dos Resultados .....	105
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>109</b>
7.1. Conclusões e contributos da investigação para a gestão .....	110
7.1. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras .....	111
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>112</b>
<b>APENDICES.....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos de Competência .....	32
Tabela 2 – Resumo das hipóteses de investigação formuladas .....	64
Tabela 3 – Operacionalização da variável Orientação para o Mercado .....	66
Tabela 4 – Operacionalização da variável Espírito Empreendedor.....	67
Tabela 5 – Operacionalização da variável Orientação para a Aprendizagem .....	68
Tabela 6 – Operacionalização da variável Competências de Gestão .....	68
Tabela 7 – Operacionalização da variável Competências de Marketing.....	69
Tabela 8 – Operacionalização da variável Estratégia.....	70
Tabela 9 – Operacionalização da variável Performance .....	70
Tabela 10 – Variável demográfica distrito da empresa.....	71
Tabela 11 – Variável demográfica ano de fundação da empresa .....	71
Tabela 12 – Variável demográfica sector em que opera .....	71
Tabela 13 – Variável demográfica número de empregados .....	71
Tabela 14 – Variável demográfica forma jurídica.....	72
Tabela 15- Análise Factorial Orientação para o mercado .....	78
Tabela 16 – Análise Factorial Competências de Marketing .....	79
Tabela 17 – Análise Factorial Competências de Gestão .....	79
Tabela 18 – Análise Factorial Espírito empreendedor .....	80
Tabela 19 – Análise Factorial Orientação para a aprendizagem .....	81
Tabela 20 – Análise Factorial Estratégia.....	81
Tabela 21 – Análise Factorial Performance .....	82
Tabela 22 – Empresas familiares por distrito.....	83
Tabela 23 – Empresas familiares por sector.....	84
Tabela 24 – Empresas familiares por forma jurídica .....	84
Tabela 25 – Empresas familiares por número de empregados .....	84
Tabela 26 – Empresas familiares por idade.....	85
Tabela 27 – Análise Descritiva .....	87
Tabela 28 – Regressão Linear Competências de Marketing .....	89
Tabela 29 - Regressão Linear Estratégia.....	91
Tabela 30 – Regressão Linear Performance.....	92
Tabela 31 – Hipóteses relativas ao modelo dos antecedentes das competências de marketing .....	98
Tabela 32 – Hipóteses relativas ao modelo do impacto das competências de marketing na estratégia.....	100
Tabela 33 – Hipóteses relativas ao modelo do impacto das competências de marketing na performance.....	102
Tabela 34 – Hipóteses relativas ao impacto da estratégia na performance.....	105
Tabela 35 – Quadro síntese dos resultados da investigação.....	108

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem. Fleury & Fleury (2000).....	21
Ilustração 2 – Implementação de marketing. ....	28
Ilustração 3 – Modelo de Investigação proposto.....	50
Ilustração 4 – Modelo de investigação antecedentes das competências de marketing .....	53
Ilustração 5 – Modelo de investigação impacto das competências de marketing na estratégia.....	54
Ilustração 6 – Impacto das competências de marketing na estratégia de diferenciação.....	55
Ilustração 7 - Impacto das competências de marketing na estratégia de liderança de custos ..	56
Ilustração 8 - Impacto das competências de marketing na estratégia produto mercado.....	57
Ilustração 9 - Impacto das competências de marketing no lucro .....	58
Ilustração 10 - Impacto das competências de marketing na eficácia no mercado.....	59
Ilustração 11 - Impacto das competências de marketing na estratégia .....	59
Ilustração 12 - A estratégia de Diferenciação e o lucro.....	60
Ilustração 13 - A estratégia de Diferenciação e a eficácia no mercado .....	60
Ilustração 14 - A estratégia de liderança de custos e o lucro.....	61
Ilustração 15 - A estratégia de liderança de custos e a eficácia no mercado .....	61
Ilustração 16 - A estratégia de produto mercado e o lucro.....	62
Ilustração 17 – A estratégia de produto mercado e a eficácia no mercado .....	62
Ilustração 18 – O impacto da estratégia na performance da empresa .....	62

## **RESUMO**

Este estudo tem como objectivo contribuir para o aprofundar do estudo das competências de marketing, investigando especificamente quais os factores que as influenciam, quais os reais impactos das competências na estratégia e quais as implicações na performance.

Para testar estas premissas seleccionaram-se empresas familiares para a amostra, visto que este tipo de empresas acaba por ter um papel muito importante na economia nacional, não havendo, no entanto, muitos estudos que possam ajudar as suas acções e consequente sucesso no seu mercado de actuação.

O propósito deste estudo insere-se na revisão literária sobre o conceito de competências de marketing no contexto empresarial português analisando os seus antecedentes, e a forma como influenciam as competências, bem como o impacto destas sobre a estratégia e a forma como influenciam a performance. Para tal foram construídos modelos de estudo e hipóteses de investigação.

Foram constatados os impactos de algumas das competências de marketing, comprovando a sua influência sobre a estratégia e as óbvias implicações sobre a performance das empresas familiares.

**Palavras-chave:** Competências de marketing, antecedentes, estratégia, performance, Empresas familiares.

## **ABSTRACT**

This study aims to contribute deeper to the study of marketing skills, studying specifically what factors influence them, what are the real impacts of skills in strategy and what are their implications on performance.

To test these assumptions were selected for the sample family firms, because of the role that such firms have in the national economy, however, there are not many studies that could help their actions and consequent success in their market actuation.

The purpose of this study is based on the literature review of the concept of marketing skills in the Portuguese business context, analyzing their background, and how they are influencing skills as well as their impact on the strategy and how they influence performance. For that study models were built and research hypotheses were formulated.

We observed the impact of some marketing skills, demonstrating its influence on the strategy and the obvious implications on the performance of family firms.

**Keywords:** Marketing Skills, history, strategy, performance, family companies.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

*“O nosso bem-estar, aquilo porque lutamos, os valores civilizacionais de que temos orgulho dependem em grande medida do sucesso das nossas PME. São elas que constituem o nosso suporte e nos permitem sonhar e querer mais.”*

**J. Norberto Pires**

## 1.1. Introdução

*“Em todas as coisas o sucesso depende de uma preparação prévia,  
e sem tal preparação o falhanço é certo.”*

**Confúcio**

Portugal vive, actualmente, uma profunda crise que afecta drasticamente não só todos os consumidores mas também as empresas. Este período marcadamente difícil, pode caracterizar-se como particularmente mais complicado para as pequenas empresas e também para as empresas familiares.

Tendo obrigatoriamente de lidar com mercados cada vez mais competitivos, nos quais as organizações lutam quase lado a lado por cada cliente, onde as margens são cada vez mais curtas e nos quais deixou de haver a fidelidade outrora inequívoca por parte dos clientes, faz com que as empresas tenham de começar a pensar a um nível estratégico.

Esta competitividade global trouxe, indiscutivelmente, à realidade das empresas uma nova forma de pensar, uma forma de conseguir torná-las mais próximas do seu mercado-alvo, obtendo uma vantagem sobre os seus concorrentes.

È neste contexto que nasce o conceito de orientação para o mercado, que não é mais do que dotar as empresas de estratégias capazes de compreender, atrair e manter clientes importantes. Segundo Day (2000) “orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa.”

A orientação para o mercado, reflecte assim, o comportamento das empresas num ambiente competitivo, permitindo identificar a procura de outras competências que tragam vantagem competitiva à empresa, tais como: competências de gestão, capacidade de aprendizagem, espírito empreendedor e competências de marketing, todas elas combinadas com o intuito de atingir, estrategicamente, melhores resultados, ou seja, atingir uma melhor performance das empresas no seu mercado de actuação.

Partindo desta análise inicial e da observação de Leiblein e Reuer (2004) que referem a escassez de trabalhos de investigação que reflectam acerca da análise e influência das competências de marketing nas empresas, este estudo propõe verificar algumas hipóteses que, de acordo com estudos anteriores, permitirão identificar a importância das competências de marketing nas empresas, a forma como são afectadas pelos seus antecedentes – orientação para o mercado, competências de gestão, capacidade de aprendizagem e espírito empreendedor – de forma a

mostrar os seus impactos na definição da estratégia escolhida e por conseguinte as suas implicações na performance das empresas.

Desta forma, pretende-se ir de encontro a autores como Day (1994), Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara e Snoj (1999), Vorhies, Harper e Rao (1999) e Morgan et al (2003) que referem existir uma relação entre as competências de marketing e o desempenho das empresas, estando as competências de marketing entre as contribuições essenciais para explicar o desempenho das empresas, influenciando a selecção de mercados e contribuindo para a implementação de estratégias inovadoras de mercado (Day, 1994; Hunt e Morgan, 1995), Cruz-Ros (2009) e Blesa, A., & Maria, R. (2008) comprovando assim a sua influência positiva no desempenho da empresa.

## **1.2. Contextualização do estudo**

De forma a desenvolver o estudo empírico foram criadas hipóteses de investigação que serão testadas em empresas familiares portuguesas (PME's de gestão familiar), para que melhor se possa compreender não só as estruturas deste tipo de empresas, mas também as suas especificidades, a forma como encaram a importância de adquirir competências, aos mais diversos níveis, especialmente no que respeita ao marketing, assim como os impactos que este tipo de competências tem nos mais diversos aspectos, com ênfase na estratégia e na performance.

### **1.2.1 As Pequenas e Médias Empresas**

As micro empresas bem como as pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel central na economia, constituindo uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego.

Numa altura em que há cada vez menos emprego, a economia está bastante dependente das Pequenas e Médias Empresas (PME's), nomeadamente da sua capacidade de criação de emprego e da sua grande flexibilidade como instrumentos para colocar em prática a capacidade empreendedora e inovadora.

As actividades desenvolvidas pelas empresas de menor dimensão distribuem-se pelos diferentes ramos da indústria, do comércio e dos serviços e têm motivações diversas que vão desde o auto-



emprego para sobrevivência dos sócios até à produção para os segmentos de maior valor no mercado internacional.

O reconhecimento da relevância das PME's encontra expressão no desenvolvimento, por parte das entidades nacionais e comunitárias, de estudos, práticas e instrumentos de intervenção para o melhoramento da envolvente em que se situam estas estruturas empresariais, como forma de lhes conferir maior sustentabilidade e logo, conceder maior sustentabilidade à própria economia.

### **1.2.2. O que são Pequenas e Médias Empresas**

As PME's assumem, actualmente, uma enorme importância em diversos temas da actualidade, nomeadamente na área económica, mais precisamente na estrutura empresarial portuguesa.

Dada a importância das PME's para a Economia, torna-se fundamental, saber que estas são delimitadas em função dos efectivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual. Assim sendo, e segundo a Classificação da União Europeia, as PME's organizam-se como sendo de dimensão média, se tiverem até 250 trabalhadores permanentes, 50 milhões de euros de facturação anual ou 43 milhões de euros de balanço anual; e organizam-se como de pequena dimensão, se tiverem até 50 trabalhadores permanentes, 10 milhões de euros de facturação anual ou 10 milhões de euros de balanço anual.

Verifica-se, no entanto, alguma dificuldade no estabelecimento de uma noção de PME, pois os seus critérios de definição, são bastante diversificados, nomeadamente em termos de variabilidade do número de trabalhadores considerados para a classificação.

Neste âmbito, a importância das PME's na estrutura empresarial é comum em toda Europa, uma vez que, segundo Observatório das Pequenas e Médias Empresas Europeias, 93% das empresas do Espaço Económico Europeu são microempresas, 6% são pequenas empresas, menos de 1% são empresas de média dimensão e apenas 0,2% são grandes empresas, num universo de aproximadamente 20 milhões de empresas no espaço da União Europeia (Gallo, Ribeiro, 2006).

Assim, de acordo com a definição portuguesa (Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do Diário da República nº 102/93, Série III), são PME's as empresas que, conjuntamente, completam os seguintes requisitos: empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares); não ultrapassem 11 971 149 euros de vendas anuais e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores.

### **1.2.3. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas em Portugal**

Em Portugal, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatísticas (INE), existem 349.756 micro, pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, representando 99,7% da economia nacional. As microempresas predominavam, constituindo cerca de 86% do total de PME's. O emprego em Portugal é maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%), as quais foram ainda responsáveis por 57,9% do volume de negócios gerado.

A existência de empresas de diferentes dimensões (micro, pequenas e médias empresas), mas também grandes empresas, tem a ver com o nível de desenvolvimento da economia e também com o perfil de especialização. Este carácter objectivo está relacionado com as características da actividade económica desenvolvida, como por exemplo o tipo de produtos e de processos de fabrico, a própria história do país ou da região e o seu nível de desenvolvimento.

O comércio, por exemplo é tradicionalmente uma actividade desenvolvida por micro e pequenas empresas. O aparecimento e a crescente implantação de grandes superfícies, é um fenómeno novo, que, embora atingindo brutalmente as micro empresas, não as elimina nem as nunca as eliminará. A restauração é também uma actividade predominantemente desenvolvida por micro e por pequenas empresas.

Já as indústrias de processo, as indústrias de bens de equipamentos pesados, entre outras actividades industriais, são essencialmente desenvolvidas no quadro de médias e grandes empresas.

Também nos serviços, nas condições da actualidade, as comunicações, as telecomunicações, o sistema financeiro entre outros, são, predominantemente, detidos por grandes empresas e excepcionalmente por médias.

. Porém, as PME's ostentam uma posição de evidência em todos os sectores de actividade nacional (turismo, comércio, construção, indústria extractiva e serviços), segundo dados do Instituto Nacional de Estatística.

## **CAPÍTULO 2**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

*“Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades.”*

**Philip Kotler**

## **2.1. Introdução**

Neste capítulo faz-se um enquadramento teórico do tema que é objecto de investigação no presente trabalho. Neste sentido, aborda-se o conceito de competências de marketing, bem como as suas dimensões e a sua importância no quotidiano das empresas.

## **2.2. AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING**

O conceito de competência tem vindo, ao longo dos tempos, a assumir diferentes significados, de acordo com o objetivo a ser usado. Segundo Fleury e Fleury (2004), uma das definições mais usadas é a de ser um conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que afetam a capacidade de uma pessoa para desempenhar um trabalho. Para estes autores, esta competência pode ser medida quando comparada com padrões pré-estabelecidos e também pode ser desenvolvida mediante formação.

Zarifian (2001) discute a questão das competências diante da mudança ocorrida nas organizações. O colaborador passa a ter acesso ao porquê dos objectivos e a como atingir estes mesmos objectivos.

A competência é assumida por um colectivo, ou seja, as competências individuais são necessárias, porém convergem para acções colectivas com modelos de organização por equipa, por rede ou por projecto. A automação em cadeia deixa de existir e o sucesso da acção colectiva passa a resultar da competência de cada um.

Segundo Ruas (2005), a noção de competência está mais próxima da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de conhecimentos e competências que se voltam mais para a noção de qualificação.

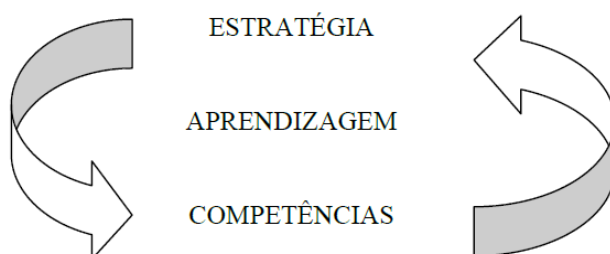
Nesta perspectiva, estabelece um paralelo entre qualificação e competência. Na qualificação ocorre uma relativa estabilidade económica, a concorrência é localizada e o foco está no processo e na baixa aprendizagem.

No contexto de competência, há baixa previsibilidade de negócios e actividades, ampliação da abrangência da concorrência e foco nos resultados e na alta aprendizagem.

### 2.3. O conceito de Competências de Marketing

Existe um grande número de ideias atribuídas ao conceito de competências. Para a escola francesa, as competências são essencialmente vistas como resultados, isto é, os colaboradores demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam determinados resultados esperados durante o desenvolvimento do seu trabalho.

Um conjunto de académicos, dos quais se podem salientar Berthon et al., 2008; Li & Mitchell, 2009; Weerawardena, O'Cass e Julian, 2006; Wong e Merrilees, 2008) enfatizaram as competências de marketing e a ligação das competências de marketing com o desempenho da empresa.



**Ilustração 1 – Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem. Fleury & Fleury (2000)**

De acordo com Fleury e Fleury (2000) e com Morgan et al (2003) e Vorhies and Morgan (2005) as competências de marketing não são mais do que saber como agir de maneira responsável, o que implicará capacidade de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, alocar recursos e possuir competências que adicionem valor económico e social quer à organização quer ao indivíduo. A grande contribuição do conceito definido está no facto de salientar que as competências de marketing só irão existir efectivamente no momento em que agregarem algum valor económico à organização e algum valor social ao indivíduo.

É graças à importância do papel das competências de marketing no que respeita à escolha de mercados e devido ao seu impacto na implementação de estratégias de mercado, que para Day, (1994), Hunt e Morgan (1995) e Merrilees, Rundle-Thiele e Lye, (2010) as competências de marketing têm uma influência positiva no desempenho da empresa.

Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara e Snoj (1999), propõem um modelo hierárquico para classificar diferentes competências de marketing que estabelece três níveis: no primeiro nível

residem as competências relacionadas com a cultura de marketing, sendo estas as que maior influência têm sobre o desempenho das organizações, respeitando à implementação da orientação de mercado na empresa e à definição das suas prioridades estratégicas; no segundo nível existem as competências relacionadas com as estratégias de marketing e com a estratégia de segmentação e posicionamento; no terceiro nível mais encontram-se as competências de marketing operacional, que incluem os recursos de marketing que podem desenvolver uma organização e que estão associados a diversos processos diferentes (Day 1994) e Day, G. S. (2011).

Por seu lado, Vorhies, Harker e Rao (1999) e Ming-Tien e Chia-Mei (2004). centraram os seus estudos nas seis competências de marketing que as empresas orientadas para o mercado devem possuir para garantir um melhor desempenho do que os seus concorrentes: vendas, pricing, planeamento de marketing, gestão de canais de distribuição, comunicação de marketing e implementação de marketing.

Por último, importa destacar a proposta de Tuominen, Möller e Anttila (1999) que diferencia as competências de marketing que surgem de elementos externos. O primeiro grupo compreende as competências relacionadas com a segmentação, com a selecção de públicos-alvo, com o posicionamento, com o relacionamentos com clientes e distribuidores e com a capacidade de adquirir informação acerca do mercado e dos concorrentes. O segundo grupo diz respeito não só às competências referentes à sustentabilidade da organização como também às competências relacionadas com a estratégia produto-mercado, determinação do marketing mix e comunicações integradas de marketing.

#### **2.4. As competências de Marketing nas organizações**

Neste novo tipo de ambiente competitivo, a questão do desenvolvimento e a implementação de recursos é um ponto crucial. As empresas cuja tradição é a de actuar numa economia controlada em termos concorrenciais, são, actualmente, confrontados com o desafio de adquirir as competências necessárias para competir num ambiente orientado para o mercado.

Investigadores da área da organização industrial prevêem que o conhecimento de marketing, ajudará a superar os custos de fazer determinados negócios e vai dar aos investidores estrangeiros uma potencial fonte de vantagem competitiva nos mercados de acolhimento. No entanto, alguns investigadores advertem que a transferência de recursos tão complexos pode ser difícil e exigir a presença de determinadas estruturas. Dada a sua importância no ambiente em

mudança, é necessário estudar as competências de marketing e avaliar seu nível de desenvolvimento e impacto sobre o desempenho das empresas.

Os esforços para compreender a natureza das competências de marketing têm sido muitos nos últimos anos, no entanto, é impossível enumerar todas as competências de marketing possíveis, que são susceptíveis de variar de empresa para empresa, devido à natureza dos mercados competitivos, contratos passados e esperados e necessidades futuras. Em vez disso, Day (1994) sugere que podem ser pensadas em termos de três grandes grupos. Primeiro, os recursos que estão fora, como por exemplo, “sensores” de mercado e de ligação do canal; em segundo lugar, aqueles que são de dentro para fora, como logística integrada e desenvolvimento de tecnologia, e terceiro, aqueles que abrangem tanto as capacidades de desenvolvimento de novos produtos como os processos de atendimento dos pedidos dos clientes.

Hunt e Morgan (1995) propõem que a orientação para o mercado (em termos gerais, a capacidade para diagnosticar e responder às necessidades dos clientes) cumpre as condições de um recurso gerador de vantagem competitiva. Estudos recentes têm verificado a presença de um elo entre orientação para o mercado corporativo e performance (Greenley 1995; Jaworski e Kohli, 1993; Narver e Slater, 1990; Slater e Narver 1994).

Pode-se assim concluir que as competências de marketing são, em geral, uma importante fonte de vantagem competitiva e tendem a ser particularmente valiosas em mercados onde as economias estão em processo de transição para um ambiente mais orientado pelo mercado.

Como referido anteriormente, o desenvolvimento das competências está relacionada com os ambientes económicos, culturais e institucionais em que as organizações operam.

As empresas passam então a ter um desafio: desenvolver e adquirir tão necessárias competências de marketing e a probabilidade é que o seu sucesso em concretizar este desafio seja influenciado pela natureza da sua propriedade. Por exemplo, é provável que as empresas que ainda são públicas (pertença do estado) tenham mais dificuldade em adquirir as competências necessárias. Também o grau de herança administrativa de uma organização (Bartlett e Ghoshal 1989) pode dificultar a sua capacidade de mudar, sendo provável que as rotinas e práticas estabelecidas em empresas impeçam o desenvolvimento de competências de marketing.

Em contrapartida, as empresas que se formaram desde a liberalização das economias não tem que levar a mesma bagagem histórica. Estas empresas iniciaram operações num ambiente que se estava a tornar, cada vez mais comandado pelo mercado e onde as decisões de desenvolvimento de recursos eram susceptíveis de darem maior ênfase ao desenvolvimento de competências de

marketing. Os recursos de marketing são o tipo de práticas de gestão avançadas, que variam de país para país, uma vez que se difundem lentamente (Kogut, 1991).

## **2.5. As dimensões das competências de Marketing**

De seguida descrevem-se algumas das principais competências de marketing identificadas nas organizações de acordo com Vorhies, Harker e Rao (1999).

### **Pricing**

De acordo com Tristany (2003), a competência de pricing não é mais do que o processo de colocar preços, de forma automática ou manual, baseando-se em factores tais como: quantia fixa; diferença por quantidades; (vendidas ou compradas), campanhas de promoção ou vendas; orçamento considerado; preço prevalecente; data da factura ou do envio; combinação de múltiplas compras ou linhas; e muitos outros factores. O Pricing, enquanto estratégia, faz parte da variável “Price”, que é um dos quatro “P”s do Marketing Mix, sendo controlado na teoria dos preços da micro economia.

O Pricing é o único elemento entre os quatro P’s do marketing que gera rendimento; os outros três geram custos. Todavia, os outros criam as condições para uma oferta de valor superior e para a possibilidade de cobrar um preço igualmente superior (Duffie, Darrell and Kenneth, 2003).

### **Gestão de Canais**

Poucas são as empresas que realmente compreendem como a gestão de canais pode ser elaborada de uma forma que efectivamente as possa ajuda-los. Uma eficiente gestão de canais é a melhor forma de garantir que determinado produto e/ou serviço possa chegar desde o produtos/prestador até ao consumidor final.

Assim, segundo Stern e El-ansary (2006) a Gestão de Canais é um processo pelo qual uma organização cria programas precisos para conseguir a venda, cativar novos clientes e manter clientes já existentes dentro de um canal específico, o que terá, inevitavelmente, efeitos muito positivos sobre o negócio e a própria organização.

Para que este processo decorra da melhor forma é necessário, segundo Merrilees, Rundle-Thiele, e Lye (2010) que se comece por segmentar os canais tendo em conta as suas características, tais como as suas necessidades, padrões de compra, factores de sucesso; em seguida, deve-se personalizar um programa de gestão de canais, que inclua:



1. Objetivos. Definição das metas específicas que a organização tem para cada segmento do canal. Os objectivos para o canal devem ser considerados como um todo, tanto para aquisição como para retenção.

2. Políticas. Construir políticas bem definidas para administrar as contas dentro deste canal é de extrema importância. Devem manter-se as características originais de cada segmento em mente aquando da definição de políticas para a conta criada, gestão de pedidos, realização de produto, etc

3. Produtos. Identificar quais os principais produtos que na sua oferta são os mais adequados para cada segmento e criar mensagens apropriadas. Além disso, determinar onde estão as suas oportunidades de venda.

4. Vendas / programas de marketing. Concepção de programas de apoio para o seu canal que respondam às necessidades. Para tal, deverá responder-se à seguinte questão: “como podemos melhor apoiá-lo na venda e comercialização de nossos produtos?” Dito isto, as considerações padrão são publicidade, promoções sazonais , merchandising. No entanto, este não poderá ser um programa padrão, uma vez que cada canal terá necessidades específicas.

A definição de uma estratégia de gestão de canal permite ser mais infalível em cada segmento, ao ganhar eficiência. Ainda assim, manter a consistência da marca em todos os canais é fundamental para o seu sucesso a longo prazo. Assim, encontrando um bom equilíbrio entre a personalização e consistência da marca estaremos perante uma gestão de canais de sucesso.

### **Comunicação de Marketing**

Para Castro e Pinto (2002) o processo de comunicação começa com o envio de uma mensagem codificada pelo emissor que será recebida e decodificada pelo receptor, sendo esta a base de qualquer comunicação publicitária ou de marketing.

Codificar devidamente a mensagem é o segundo passo no processo de comunicação, o que pega numa ideia criativa e transforma-a em publicidades que captam a atenção, projectando anúncios para diversos meios de comunicação (televisão, rádio, revistas, e outros). Este tipo de mensagens chega ao público através de vários dispositivos de transmissão.

A terceira etapa do processo de comunicação de marketing ocorre quando um canal ou meio recebe a mensagem. Ocorre assim a decodificação quando a mensagem atinge um ou mais dos sentidos do receptor. Existem consumidores que tanto ouvem como veem anúncios de televisão. Outros consumidores dão mais atenção à imprensa escrita e a cupões com ofertas.

Um obstáculo que impede que as mensagens de marketing sejam eficientes e eficazes é chamado de barreira. A barreira é algo que distorce ou destrói uma mensagem e que pode ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação (Ramos 2007).

Segundo Pinho (2001), tradicionalmente, os profissionais de marketing de comunicação focam-se na criação e execução de material de marketing impresso, no entanto, a pesquisa ocorrida tanto a nível académico como profissional indica a eficiência da prática de usar elementos estratégicos de branding e marketing, a fim de assegurar a consistência da entrega da mensagem por toda a organização. Muitas tendências nos negócios podem ser atribuídas a comunicações de marketing, por exemplo: a transição de serviço ao cliente para relacionamento com clientes, a transição de recursos humanos para soluções humanas e as tendências para blogs, e-mail e comunicação online.

De acordo com dados retirados de um estudo de 2011 realizado pela Associação Portuguesa de Anunciantes (APAN) “88% de todas as empresas que realizaram publicidade através dos média e estão satisfeitos com ele.”

A comunicação de marketing para Fill, (2002) não é mais do que um veículo de gestão de uma organização, cuja principal preocupação é a promoção da marca de uma empresa, dos seus produtos e/ou serviços para os interessados e potenciais clientes através desses pontos de contacto.

A comunicação de marketing é focada no produto/serviço em oposição à comunicação corporativa, onde o foco do trabalho de comunicação é a empresa em si. A comunicação de marketing está principalmente preocupada com a criação de procura no mercado e com o posicionamento do produto/serviço, enquanto que a comunicação corporativa lida com a questão da gestão, fusões e aquisições, processos judiciais, entre outros.

### **Planeamento de Marketing**

Quando discutimos planeamento estratégico já partimos da premissa de que os produtos (as suas especificações e características) são definidos a partir das necessidades do mercado. Assim, a área funcional de marketing fica a ser aquela responsável por definir quais os os segmentos de mercado que se pretende atingir, que tipo de produtos lançar, por que preço, e através de qual canal de distribuição.

Segundo Maximiano (2006), no processo de elaboração das estratégias das áreas funcionais, o marketing é responsável por pesquisar informações sobre ameaças e oportunidades no mercado, sobre clientes, fornecedores e concorrentes, além de outros componentes do ambiente externo da organização.

A pesquisa de marketing tem também o objectivo de identificar o perfil dos clientes, e caracterizar as suas necessidades e preferências, quanto aos atributos do produto, sejam eles de qualidade percebida, preço, processo de compra ou local de compra.

No processo de implementação, Maximiano (2006) afirma que o marketing deve traduzir a estratégia global em uma estratégia de marketing, que significa analisar a organização a partir de quatro elementos do chamado marketing mix. Esta análise não pode ser feita para cada factor separadamente, mas sim a compreensão da relação entre eles.

Segundo Anderson e Narus (2004) o planeamento de marketing é criado para detalhar as acções necessárias para atingir um ou mais objectivos. Ele pode ser desenvolvido para uma marca ou somente determinado produto/serviço. Faz parte do plano estratégico de uma empresa e mostra, quando bem executado, a relação entre o produto e o mercado. A sua finalidade é ordenar as estratégias das empresas interessadas em obter eficiência e eficácia nas suas actividades orientadas pelo marketing. Porém, hoje em dia, podemos ver que a importância de um planeamento de marketing para as empresas vai além disso, é mais que imprescindível, é mesmo obrigatório, para se estar entre os melhores.

Também na óptica de Nunes e Cavique (2008) o planeamento de marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e actualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele, as empresas pode definir resultados a serem alcançados, formular acções para atingir maior competitividade e tirar o melhor proveito das oportunidades encontradas para potencializar os pontos fortes.

## **Vendas**

As vendas de uma empresa são determinadas pelo resultado da gestão das variáveis de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e força de vendas) e também pela sua capacidade de reacção às oscilações das variáveis incontroláveis do ambiente e às acções da concorrência.

Para Anderson (2006) a venda é considerada por muitos como uma espécie de arte de persuadir. Contrariamente à crença popular, a abordagem metodológica de venda refere-se a um processo sistemático de marcos repetitivos e apreciáveis, pelo qual um vendedor relaciona a sua oferta de um produto ou serviço permitindo em troca que o comprador atinja o seu objectivo de uma maneira económica. A definição da venda é, em si, um pouco ambígua devido à natureza da publicidade, promoção, relações públicas e marketing directo.

Na opinião de Kotler e Caslione (2009) as áreas de vendas, finanças e estratégica são as únicas consideradas indispensáveis para uma organização, sendo os restantes papeis é considerado

apoio. Funções de apoio, como Recursos Humanos, Marketing e Administração são agora mais integrados na organização de vendas. Por exemplo, em organizações de serviços profissionais, uma chave para o sucesso em vendas é a relação com a organização de Recursos Humanos, assim como em empresas de transporte dependem de melhoria nas operações e logística para tornar os seus serviços mais atraentes.

Dois termos comuns têm sido usados para descrever pessoas ligadas às vendas: são “agricultores” e “caçadores”. A realidade é que a maioria dos profissionais de vendas tem um pouco de ambos. Um caçador é frequentemente associada a personalidades agressivas que usam técnicas de vendas agressivas. Em termos de metodologia de vendas um caçador refere-se a uma pessoa cujo objectivo está em negócios. Este processo é chamado de “captura de venda”. Um exemplo é a venda de vendas de automóveis. O seu trabalho é encontrar e converter compradores.

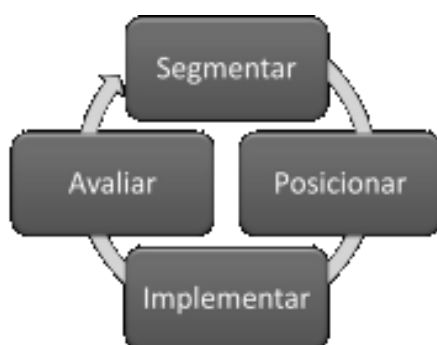
Muitos acreditam que o foco da venda é sobre os agentes humanos envolvidos no intercâmbio entre comprador e vendedor.

### **Implementação de Marketing**

Uma implementação de marketing bem sucedida depende da melhor forma de conjugar cinco elementos: estrutura organizacional, programas de acção, sistemas de recompensa, recursos humanos e cultura da empresa.

Segundo Putnam (2007) a implementação do marketing nas organizações requer um alinhamento entre gestores de topo, estruturas organizacionais e relações entre departamentos, não deve, por isso, ser uma preocupação ou função exclusiva do departamento de marketing, dizendo antes respeito a toda a organização.

Para Berman and Evans (2010) focar a atenção nos mercados e satisfazer os clientes melhor do que a concorrência, envolve, não só estudar os primeiros como os últimos, bem como os desenvolvimentos legais, culturais sociais e tecnológicos que se vão produzindo na sociedade.



**Ilustração 2 – Implementação de marketing.**

## **2.6. Conclusão**

Partindo da revisão literária da temática competências de marketing, é possível concluir que as competências de marketing constituem, efectivamente, uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas, mostrando-se particularmente valiosas em mercados onde as economias estão em processo de transição para um ambiente mais orientado pelo mercado e onde as empresas começam a valorizar as diferentes competências como forma de distinção dos principais concorrentes.

Revestem-se de especial importância para as empresas as várias dimensões das competências de marketing, pois todas elas se complementam e acabam por desempenhar diferentes papéis na empresa, funcionando como uma enorme vantagem.

## **CAPÍTULO 3**

### **OS ANTECEDENTES DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING**

*“Marketing não pode ser o mesmo que vender porque começa muito antes de a empresa ter o produto. Marketing é a tarefa, assumida pelos gerentes, de avaliar as necessidades, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe oportunidade para lucros.”*

**Philip Kotler**

### 3.1. Introdução

Neste capítulo faz-se um enquadramento teórico dos antecedentes das competências de marketing demonstrando a sua importância no quotidiano das empresas e o seu impacto nas referidas competências.

## 3.2. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

### 3.2.1. O conceito de competência

À medida que o tempo foi passando, o termo competência foi-se alterando e adquirindo uma conotação mais genérica, sobretudo dentro das organizações, que passaram a interpretar competência como sendo a capacidade que um indivíduo tem de realizar determinada tarefa.

De acordo com Bitencourt (2004), é possível observar pelo trabalho de alguns autores, que a noção de competência surge, actualmente, como parte de um discurso empresarial, com ausência da ideia de relação social, sendo uma espécie de contraponto ao conceito de qualificação.

Quando menciona-se o termo competência, é possível observar a existência de competências básicas que segundo Chiavenato (2000) “são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho das atividades e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

Autores	CONCEITO
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
2. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
3. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.

4. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”
5. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
6. Magalhães 32 tal. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
7. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiência.”
8. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessária à consecução de determinado propósito”.
9. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.”
10. Becker 32 tal. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam directamente o desempenho das pessoas.”

**Tabela 1 – Conceitos de Competência**

### **3.2.2. As Competências de Gestão**

O conceito de competência de gestão nasce da abordagem da organização como um conjunto de recursos, financeiros, humanos, de marketing, entre outros, que geram vantagens competitivas (Fleury, 2004). Esta abordagem reforça a necessidade de centrar a estratégia da organização no grupo de recursos que lhe garanta o maior lucro a longo prazo.

Segundo Fleury (2004) e Andersone Narus (2004), competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, e inter-relacioná-los de forma dinâmica com as competências de gestão e com a sua estratégia competitiva, determinando assim a competitividade da organização.

Desta forma, os recursos irão formar as competências e as estratégias são formuladas a partir de grupos de recursos – competências essenciais – de forma que novas configurações de recursos e



novas competências serão geradas a partir da implantação da estratégia o que por sua vez, irá influenciar novamente a formulação e adaptação da estratégia delineada.

As competências essenciais são aquelas que oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e atingem diferentes mercados (Fleury, 2004). Na definição da estratégia competitiva, a empresa identifica as suas competências essenciais e as suas competências de gestão (competências necessárias para cada função).

Existem três objectivos que caracterizam bem o desempenho organizacional, em diferentes fases da evolução da gestão empresarial: eficiência, eficácia e competência. Essa evolução orientou-se tendo em conta a crescente procura por resultados. A gestão de competências é, portanto, resultante de uma busca mais dramática, por parte das empresas, do aumento do seu desempenho.

Para Kotabe e Helsen (2010), o factor determinante que está na base desta necessidade é o crescente aumento da competitividade e do nível de exigência dos clientes e restantes stakeholders. O movimento da gestão de competências será mais vigoroso e prolongado do que o que lhe antecedeu – movimento da qualidade total – porque ficará cada vez mais claro que competência é causa e qualidade é consequência, ou seja: a gestão de competências favorecerá a gestão da qualidade.

A gestão de competências pode ser dividida em pelo menos três partes, com base nos tipos de competências: competências essenciais, competências de gestão e competências pessoais e operacionais.

Embora na gestão por competências tenha sido mais enfatizado as core competencies, considera-se que o foco prioritário deva ser nas competências de gestão porque, para além de possuírem um peso próprio, actuam sobre as outras competências. O pouco desenvolvimento de alguns talentos de gestão, como de gestão de pessoas, de gestão de equipas e de gestão das comunicações, constitui a principal causa da maioria dos problemas crónicos diagnosticados nas organizações. Por isto, poderiam até ser considerados competências essenciais. Outras competências de gestão são: gestão de sistemas, gestão de processos, gestão financeira, gestão de marketing.

Desenvolver essas competências representa, na opinião de Levy e Weitz (2010) um dos principais desafios, em virtude da grande dimensão do trabalho e da necessidade de mudar paradigmas nas formas de identificar necessidades, bem como de elaborar, contratar, implementar e avaliar resultados de programas quer de gestão quer comportamentais. Insistir nas práticas tradicionais não será uma actuação competente, os profissionais terão de aprender novas competências para os novos desafios trazidos pela era do conhecimento e da competência.

Em compensação, nunca tiveram tanta, pese embora na gestão por competências tenha sido mais enfatizado as *core competencies*, considera-se que o foco prioritário deva ser nas competências de gestão porque, para além de possuírem um peso próprio, oportunidade de agregar valores e de contribuir para o sucesso das organizações como têm agora, se souberem ajudá-las a desenvolver as suas competências de gestão.

### **3.3. O ESPÍRITO EMPREENDEDOR**

A actividade empreendedora tem sido compreendida como a acção que cria um novo produto ou serviço ou mesmo um negócio inteiro (Birkinshaw, 2000). No século XX, Joseph Schumpeter (1934,1942) introduziu a noção do empreendedor como alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes.

O espírito empreendedor, como função, refere-se ao rompimento do equilíbrio entre empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização (Schumpeter, 1934).

Actualmente, é visto como um processo enraizado na cultura organizacional e não como um evento. Ademais, interage com outras formas e arranjos organizacionais para produzir resultados empresariais efectivos, opondo-se à noção de impacto independente e estritamente directo do espírito empreendedor na performance da empresa (Hult e outros, 2003).

#### **3.3.1. A importância do espírito empreendedor**

A importância do espírito empreendedor para a gestão e o início de pesquisas nesta área, têm atraído o interesse de diversos investigadores e empresários para o tema (Ireland; Hitt, 1999), uma vez que se trata de um campo fértil de pesquisa e de progresso conceitual.

O espírito empreendedor, por ser, em termos de conceito, considerado a motivação de diversas acções da empresa (Covin, Miles, 1999), abre caminho para estudos que abordem as suas consequências.

Entretanto, são necessários alguns cuidados ao estudar o assunto. Por exemplo, muitos investigadores alertam que o espírito empreendedor se manifesta por uma variedade de tipos de atitudes e comportamentos que não podem ser medidos e previstos (Aldrich, Baker, 1997; Low, Macmillan, 1988). Outros argumentam o contrário (Schein, 1985; Stevenson, Gumpert, 1985; Herron, Robinson, 1993).

Aldrich e Baker (1997) defendem que este campo de investigação tem alcançado uma evolução limitada como disciplina e não possui, ou ainda não alcançou, status de ciência. Alguns autores

argumentam que o espírito empreendedor ainda se encontra numa fase de construção teórica (Wiseman; Skilton, 1999).

O estudo sobre o espírito empreendedor engloba o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a iniciativa na formação de equipas e a transformação organizacional (Brush e outros, 2003).

### **3.3.2 As características do empreendedor**

Tal como não existem pessoas iguais, também não existem empreendedores completamente iguais. Há, no entanto, um conjunto de características comuns a uma grande parte dos empreendedores de maior sucesso.

Na realidade, podemos esboçar um modelo de características associadas aos profissionais que estão melhor preparados para trabalhar por conta própria e gerir negócios em nome individual, no que diz respeito quer às ambições, como às motivações e traços de personalidade.

Algumas das características frequentemente associadas ao perfil dos empreendedores de sucesso são:

- **Necessidade de alcançar resultados:** Planear e trabalhar de forma autónoma para atingir resultados é considerado bastante estimulante para os empreendedores, uma vez que, atingir objectivos é visto como um ciclo cuja concretização será a base para a definição de novos projectos e/ou desafios;
- **Capacidade de assumir riscos:** Os empreendedores, por norma, aceitam bem o risco, no entanto, o verdadeiro empreendedor tem noção que o risco só vale a pena quando se trata de uma causa maior e, em regra, não corre riscos desnecessários sem uma boa razão. Assim, analisam cuidadosamente todos os riscos em termos de ganhos potenciais, bem como tentam perceber quais os obstáculos que podem surgir na obtenção desses ganhos. O verdadeiro empreendedor de sucesso nunca assume riscos cujos obstáculos sejam superiores à sua capacidade de lidar com eles;
- **Auto-confiança:** Os empreendedores acreditam em si mesmos, nas suas capacidades e nas suas ideias. Têm confiança quer na sua capacidade para atingir objectivos e metas traçada quer nas suas capacidades para ultrapassar obstáculos e serem bem sucedidos;
- **Capacidade de assumir responsabilidade:** Outra das características que faz parte do perfil de um empreendedor de sucesso é estar disposto a aceitar a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso dos seus negócios. Necessitam, no entanto, de feedback constante sobre o seu desempenho e medem frequentemente a sua performance. Quando falham, responsabilizam-se a

si próprios, não tentam culpar os outros pelo seu insucesso e usam essas experiências de aprendizagem de forma positiva, para evitar futuros insucessos;

- **Possuem elevado nível de energia:** Os empreendedores de sucesso desenvolvem, habitualmente, as suas actividades com grande energia e persistência, uma vez que possuem grande capacidade de trabalho, sendo capazes de trabalhar durante mais horas que a maioria das pessoas, não aparentando cansaço;

- **Possuem competências em relações humanas:** São habitualmente sociáveis, estáveis a nível emocional, estabelecendo, por isso, relações interpessoais com bastante facilidade. São geralmente activos e revelam bom senso e tacto na abordagem às diferentes situações;

- **Possuem espírito inovador:** São geralmente criativos e inovadores. Têm facilidade em desenvolver novas abordagens, as quais podem ser a diferença entre o sucesso e o insucesso.

### **3.3.3. O espírito empreendedor**

O espírito empreendedor é relacionado por Schein (1985) à criatividade e à propensão de criar “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão para aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objectivo que venha a ser alcançado”. Stevenson e Gumpert (1985) descreveram empreendedores como indivíduos orientados para a acção, enérgicos, tolerantes a ambiguidades e auto confiantes, com um forte controlo pessoal e forte necessidade por auto-realização. Entre essas definições, a motivação é um aspecto comum e pode, portanto, ser salientada como sendo um traço claro do empreendedor.

Naturalmente, a orientação empreendedora nas organizações requer muito mais do que o predomínio de valores empreendedores, mas, na medida em que o espírito empreendedor é oriundo da orientação individual da gestão de topo da empresa (Kreiser, Marino, Weaver, 2002), torna-se relevante investigar os aspectos individuais desse comportamento.

Bull e Willard (1993, p. 188) referem que o espírito empreendedor ocorre quando quatro condições básicas são alcançadas: a primeira é a motivação frente a tarefas, definida como “alguma visão relacionada a uma tarefa que motiva a pessoa a agir”; a segunda é o conhecimento, definido como “know-how adicionado à autoconfiança de ter ou de poder adquirir tal conhecimento no futuro”; a terceira refere-se à expectativa de ganho pessoal, definida como “benefício económico ou psíquico de uma acção” e a quarta é o suporte do ambiente, definido como “condições que provêm do conforto e sustentação para a realização de esforços ou que reduzem o desconforto de algum empenho”.

Uma ampla gama de estudos sugere que a orientação empreendedora da empresa provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (Sadler-Smith e outros, 2003; Tarabishy

e outros, 2005). A teoria de gestão estratégica também atesta que os gestores de topo têm um impacto efectivo na formulação estratégica (Gronhaug, Kaufmann, 1988; Wiklung, 1999).

Nos últimos 30 anos, os estudos sobre liderança têm focado diferenças de estilos e as suas influências nas organizações. Alguns investigadores argumentam a necessidade do estudo de um novo tipo de liderança, que auxilie a tornar a organização capaz de enfrentar novos desafios (Mcgrath, Macmillan, 2000; Tarabishy, *et al*, 2005).

Esse novo tipo de liderança tem sido chamado de “liderança empreendedora” e é explicado pela manifestação de características e comportamentos empreendedores e de liderança (Ireland, Hitt, 1999; Mcgrath, Mcamillan, 2000).

### **3.4. ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM**

O conhecimento proveniente da aprendizagem é um recurso com potencial nas organizações, tendo mesmo capacidade para se tornar a principal fonte que cria e sustenta vantagem competitiva (Barney, 1991). O nível de conhecimento é criado e expandido pelo processo de aprendizagem (Daft, Weiick, 1984). Um processo efectivo de aprendizagem, envolve cumprimento de diversas etapas, que devem ser cuidadosamente estudadas e geridas: aquisição de informação, interpretação, experiência focada, difusão de experiência e reestruturação do conhecimento (Hannssen-Bauer, Snow, 1996).

Uma empresa para ser considerada orientada à aprendizagem deve facilitar a aprendizagem e a adaptação, de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e obter um contínuo processo de transformação (Garver, 1993; Mavondo, Chimhanzi, Stewart, 2005).

O processo de aprendizagem deve transformar-se em competências de gestão que permitam à organização lidar com maior eficácia com as necessidades dos clientes (Chaston e outros, 2000) e, assim, conferir vantagem à empresa.

Visto que a aprendizagem está continuamente ligada ao aperfeiçoamento, à utilização e à criação do conhecimento, transformando a base competitiva (Garver, 1993), existem estudos que defendem a associação entre aprendizagem organizacional e sucesso das inovações (Hurley, Hult, 1998; Barney, 1991).

#### **3.4.1. Definição de Orientação para a Aprendizagem**

A Orientação para Aprendizagem não é mais do que um conjunto de “valores e práticas que reflectem onde a aprendizagem ocorre e a natureza do que foi aprendido” (Nevis, Dibella e

Gould, 1995); é, segundo Baker e Sinkula (1999), “o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante”, ou seja, é o conjunto de valores organizacionais que influenciam a tendência da organização para criar e utilizar o conhecimento.

Assim sendo, organizações com elevado grau de Orientação para a Aprendizagem incitam nos seus colaboradores, ou exigem deles, a discussão constante das normas da organização que servem de base para a orientação do processamento de recolha de informações de mercado e para a concepção das acções da organização.

A capacidade de aprendizagem das organizações tem sido investigada ao nível de aprendizagem de processo, ou da orientação para a aprendizagem, e abrange a aprendizagem adaptativa, na qual a empresa reage aos eventos do meio onde está inserida, a aprendizagem generativa, que diz respeito à modificação da visão da empresa e consequente rejeição de procedimentos e sistemas obsoletos e a aprendizagem deuterio que é definida por como a capacidade para aprender a aprender, consistindo no ganho de diferentes percepções sobre o processo de aprendizagem, segundo Probst e Buchel (1997) e Ma'atoofi (2011).

Para os autores Sinkula, Baker e Noordewier (1997) são três os valores organizacionais normalmente associados à propensão da empresa para a aprendizagem: compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão partilhada.

Para os autores anteriormente indicados, as organizações que possuem algum tipo de compromisso com a aprendizagem, enaltecem a necessidade de compreender quais as causas e os efeitos das suas acções, o que lhes permite detectar e corrigir erros na teoria que utilizam.

A característica de mente aberta está associada à incapacidade de aprender, através da qual a empresa questiona, de forma proactiva até, as suas rotinas mais antigas, valores e crenças, rejeitando o conhecimento ultrapassado.

Já a visão partilhada, difere do compromisso com a aprendizagem e da postura de mente aberta, uma vez que influencia o sentido da aprendizagem, enquanto os outros dois valores influem acerca da intensidade da aprendizagem (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997).

A partilha dos propósitos e objectivos da organização com todos os seus membros proporciona o devido foco para a aprendizagem, promovendo o esforço, o compromisso e o desígnio colectivo da organização (Day, 1994).

Assim, segundo Baker e Sinkula (1999) a orientação para a aprendizagem produz efeitos directos sobre a capacidade de desafiar as anteriores proposições da organização sobre o mercado e na forma como a empresa deve ser organizada para promover a inovação baseada em novos padrões e estimulando a organização a ir para além da rápida resposta às mudanças do

ambiente, reflectindo assim o valor que a organização dá ao desafio das proposições que modelam o seu relacionamento com o meio onde actua (Baker e Sinkula, 1999).

### **3.5. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Diversos estudos de marketing concluíram que a orientação para o mercado consiste na essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso na luta pelos mercados, uma vez que a descoberta dos desejos e necessidades do consumidor, bem como o movimento das tendências ambientais, principalmente focando a concorrência, pode contribuir para criar uma diferenciação competitiva.

Heiens (1989), salienta que uma organização orientada para o mercado é aquela na qual os três pilares do conceito de marketing – foco no consumidor, marketing coordenado e lucro – se manifestam operacionalmente.

A função de Marketing numa organização não deve ser uma preocupação exclusiva da área de marketing da empresa, visto que uma variedade de departamentos participa da geração de informação de mercado, na sua disseminação e na execução de acções em resposta a ela. Em segundo lugar, não exagera a importância da função de marketing na organização, destruindo a percepção provinciana do departamento de marketing e tornando-o uma responsabilidade de todos os departamentos na organização.

A orientação para o mercado foi definida, originalmente, como uma cultura de nível organizacional, um conjunto de valores e crenças cujo propósito é colocar o consumidor em primeiro lugar na elaboração do planeamento estratégico. Heiens (1989), define que orientação para o mercado é o conjunto de crenças que coloca o interesse do consumidor em primeiro lugar, embora não excluindo o interesse de todos os restantes participantes envolvidos, tais como proprietários, administradores e colaboradores, de forma a desenvolver uma empresa lucrativa, com sustentabilidade a longo prazo.

O estudo da orientação para o mercado reflecte uma aproximação ao conceito de marketing, no qual a satisfação das necessidades dos clientes, a criação e a comunicação de valor e o esforço de estar inteirado do que pensa e de como se comporta o mercado são enfatizados (Baker, Sinkula, 2000).

Uma empresa orientada para o mercado é aquela que dá prioridade aos clientes existentes e aos potenciais clientes na criação de valor e que, segundo (DAY, 1994), tem um sistema de informação de marketing desenvolvido (por exemplo CRM) e cujas estratégias são coerentes com as informações colhidas junto dos clientes (Hult e outros, 2003). Essas empresas possuem a

competência de coordenar processos internos de forma a agir rápida e efectivamente a qualquer tipo de alterações que surjam no seu mercado de actuação (NARVER, SLATER, 1990).

A corrente de pesquisa desenvolvida após os estudos de Narver e Slater (1990) e de Jaworski e Kohli (1993) tem descoberto que a orientação para o mercado é positivamente relacionada com a performance empresarial (Kumar, Subramanian, Yauger, 1998). Conforme Jaworski e Kohli (1993, p. 64) colocam: “os gestores devem procurar aperfeiçoar a orientação de seus negócios para o mercado no intuito de alcançar melhor performance empresarial”.

A orientação para o mercado pode ser estudada através de três dimensões segundo Jaworski e Kohli (1993):

### **Produção de informação de Marketing**

A produção de informação de marketing não é mais do que utilizar as melhores práticas e tecnologias para tornar acessíveis grandes quantidades de informação acerca do mercado e a partir dela gerar novos conhecimentos, permitindo a identificação dos activos de marketing e tornando possível estabelecer vantagens competitivas junto do mercado de actuação.

A produção de informação de marketing é considerado como sendo o ponto de partida da orientação para o mercado, e que entre outros aspectos envolve uma análise dos factores externos que influenciam as empresas em causa e o conhecimento das necessidades e preferências dos clientes.

Desta forma, a produção de informação de marketing engloba pesquisas junto dos consumidores e mecanismos complementares, tais como reuniões com clientes, discussões com parceiros e análise de relatórios de vendas. A tentativa de envolver a análise dos factores externos na produção de informação está ligada à necessidade de melhor conhecer as acções dos concorrentes e a forma como as mesmas influenciam os clientes.

Outro factor a ter em conta na produção de informação de marketing, segundo os autores Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), é o ambiente de negócios. Estes autores identificam a necessidade de reconhecer as pressões do mercado e os sistemas ambientais, entre outros aspectos, como sendo uma etapa do “processo de produção de informação competitiva”.

### **Disseminação da Informação de Marketing**

O desenvolvimento de um bom sistema de produção de informação de marketing é a chave para a rápida disseminação da informação de marketing e para a sua fácil recuperação.



A disseminação de informação é um importante serviço que envolve levar a informação certa para a pessoa certa, na forma certa e no menor tempo possível. As formas possíveis de disseminação da informação variam desde memorandos periódicos, relatórios periódicos, apresentações, telefonemas e até terminais de computador.

Este tipo de disseminação de informação permite aos gestores de topo aceder a dados históricos tais como vendas, custos, informações dos distribuidores etc, facilitando a sua tomada de decisão (Valentim e Gelinski, 2005).

No que respeita à disseminação da informação de marketing, Kohli e Jaworski (1993) referem que essa prática através da comunicação horizontal, que deve ocorrer dentro da empresa, envolvendo todos os departamentos. Narver, Slater e Tietje (1998) também salientam o facto que “uma orientação para o mercado consiste n um valor superior: o comprometimento de todos os membros da empresa em criar continuamente valor superior aos clientes”. A comunicação interdepartamental é uma excelente forma de promover esse empenho, na medida em que permite avaliar o envolvimento de todos. Em suma, “uma empresa pode ser orientada para o mercado somente se entende completamente seu mercado e as pessoas que decidem comprar os seus produtos ou serviços” (Shapiro, 1988).

### **Resposta à Informação do mercado**

No que respeita à resposta à informação do mercado, segundo Didonet (2007), esta não é mais do que o conjunto de acções que são adoptadas para responder à produção e à disseminação da informação de marketing.

Fundamentalmente, a resposta à Informação de Marketing é composta por dois conjuntos de acções: a) concepção de resposta; e b) implementação de resposta. A primeira consiste no uso da informação de mercado para desenvolver planos; e a segunda, na obtenção de planos (Kohli e Jaworski, 1993). De acordo com estes autores a resposta à informação de mercado envolve a selecção de mercados-alvo e o desenvolvimento e oferta de produtos que respondam às necessidades actuais e futuras dos clientes.

### **3.6. Conclusão**

A revisão bibliográfica sobre os antecedentes das competências de marketing, realça em que medida os antecedentes influenciam as competências de marketing, enfatizando especialmente a forma como a orientação para o mercado se relaciona com a aprendizagem de várias formas de contacto, seja ela com os clientes ou concorrentes no mercado (Day, 1994; Slater e Narver, 2000).

Torna-se assim possível evidenciar que os antecedentes como orientação para o mercado, espírito empreendedor, orientação para a aprendizagem e competências de gestão determinam o tipo de competências presentes nas empresas e influencia-as positiva e negativamente.

## **CAPÍTULO 4**

### **OS IMPACTOS DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING**

*“A estratégia é uma força poderosa na determinação dos resultados competitivos.”*

**Michael Porter**

## **4.1. Introdução**

Neste capítulo faz-se um enquadramento teórico dos impactos das competências de marketing ao nível da estratégia e da performance das organizações, de forma a melhor compreender qual a real influência deste tipo de competências, bem como a forma como a sua presença nas organizações se torna numa vantagem competitiva.

## **4.2. A ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS**

A palavra estratégia vem do grego “strategos” que significa a arte do general e resume-se a um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da organização. A estratégia é o planeamento da gestão para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho.

A estratégia pode ser definida como o conjunto de metas, orientações fundamentais e planos para atingir os objectivos traçados, de forma a definir em que situação a organização se encontra, de que tipo de organização se trata e qual o tipo de organização que esta deseja ser no futuro. Pelo termo estratégias em geral, entendemos decisões que têm efeito abrangente e por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere; definem a posição da organização relativamente a seu ambiente e aproximam a organização de seus objectivos de longo prazo. Existem vários conceitos e interpretações sobre o que é estratégia, sendo que todos estão associados ao conceito de escolha de rumo, de caminho a seguir, que uma vez localizado, permite decidir onde se quer chegar, relacionando-se assim, directa ou indirectamente, a noções de planeamento.

A estratégia e os objectivos descrevem um conceito do campo de actuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direcções do crescimento, os principais pontos fortes e metas de responsabilidade.

### **4.2.1. O que é a estratégia?**

Segundo Quinn (1980), a estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objectivos e dos meios.

A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de factores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular.

O conceito de estratégia aplicado aos negócios, de modo geral, aparece no final da década de 50. Até essa altura o planeamento, de longo prazo, não passava de uma projecção do passado no futuro, em que o tempo a ser considerado dependia do sector analisado.

O conceito de planeamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais ganham destaque a partir dos anos 60, com a publicação, nos Estados Unidos, em 1957, de *Leadership in Administration*, de Selznick, seguida por *Strategy and Structure*, de Chandler, em 1962. Também *Corporate Strategy*, de Ansoff, editado em 1965, refere que o interesse da estratégia resultou do reconhecimento de que a empresa deve ter o seu campo de actuação definido com clareza, bem como orientação para o mercado, e objectivos que dizem respeito a essa necessidade. Passam a exigir-se então, regras de decisão adicional para que a empresa possa ter crescimento orientado e com lucros, essas regras foram definidas em termos amplos como estratégia

Robert (1998) afirma que a palavra estratégia passou a significar coisas diferentes para diferentes tipos de pessoas, no entanto, em comum havia a imagem da organização no futuro, que fica marcada como sendo o início do processo de “raciocínio estratégico” que, para Hamel e Prahalad (1989), constitui a “intenção estratégica”.

Essa abordagem da estratégia está intimamente ligada ao conceito de liderança visionária citado por Kotter (1996), bem como à iniciativa empreendedora (Barcellos 45 tal., 1992).

Reconhecendo, embora, que muitas empresas possuem estratégias implícitas que podem ser simples e lineares ou subtis e indirectas, é importante acentuar as vantagens de as tornar explícitas através do plano.

“O planeamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas” (Steiner e Miner, 1977: 32) ou ainda, com afirma Katz (1970: 205 ), “o processo de determinação da estratégia cria a oportunidade para as pessoas com diferentes objectivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objectivos que desejam prosseguir. Sem uma clara definição de estratégia, os compromissos de longo prazo são difíceis de coordenar através de compromissos de curto prazo. Os recursos são obtidos e afectados numa base ad-hoc. A situação estratégica é estabelecida sem que ninguém tenha exercido uma escolha consciente”.

### **4.3. PERFORMANCE**

O termo performance pode traduzir-se palavra desempenho. Trata-se de um conceito ambíguo, pois depende, quer dos recursos utilizados, quer das combinações obtidas com esses recursos (Alchin e Demsetz, 1972).

A performance empresarial tornou-se um importante componente da pesquisa empírica da área de Marketing, havendo grande interesse entre os académicos e profissionais em medir e entender esse conceito (Deshpandé, Farley e Webster, 1993). A importância do conceito de performance é um consenso entre os autores da área (Venkatraman e Ramanujam, 1986; Rowe e Morrow, 1999; Rich 46 tal., 1999; Uncles, 2000). No entanto, a complexidade e multidimensional da performance (Pelham e Wilson, 1996; Strong, 2000) dificulta a selecção de um esquema conceitual para defini-la, bem como a identificação de medidas precisas para operacionalizá-la (Dess e Robinson, 1984).

#### **4.3.1. O conceito de Performance**

Segundo Lebas e Euske (2002), a performance refere-se, simultaneamente, à acção, ao resultado dessa acção e ao sucesso desse resultado quando comparado com determinado padrão.

Assim, a performance não existe só por si, vai sendo construída através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003) e está estritamente relacionada com as variáveis que contribuem para alcançar os objectivos estratégicos da empresa (Lorino, 1997).

Como não existe uma definição universal de performance, deve ser cada empresa a definir o seu âmbito, quer a nível interno, quer a nível externo (Lebas, 1995), seleccionando os indicadores apropriados para a descrever e acompanhar (Lebas e Euske, 2002).

Para Atkinson 46 tal. (1997), a boa performance deve considerar os pontos de vista das diferentes partes que se relacionam com a empresa, em termos reais e em termos potenciais. Por isso, performance é um conceito relativo que requer capacidade crítica e interpretação (Lebas e Euske, 2002). É um conceito dinâmico, onde existem múltiplas dimensões, não necessariamente coesas umas com as outras (Lebas e Euske, 2002), pois cada parte interessada tem as suas próprias formas de medir a performance, representativas dos seus interesses particulares, que não têm que coincidir com as dos outros grupos de interessados.

A razão de ser e a sobrevivência da empresa a longo prazo não se baseiam apenas num grupo de interessados, mas sim em todos eles. Assim, na ausência de uma medida única (Bely 46 tal., 2003) que permita avaliar as performances das estruturas (alinhamento vertical) e dos processos (alinhamento horizontal), devemos produzir informação que contemple todas as ópticas (Ibarra, 2003).

### **4.3.2. Medir Performance**

O conceito de performance é definido por Joshi e Randall (2001) como sendo o cumprimento de indicadores de desempenho previamente definidos.

Para Kohli e Jaworksi (1994), a performance refere-se ao nível de produtividade comparativamente aos seus pares, relacionado com o comportamento no trabalho e com os resultados.

Estudos de Knight e McCabe (1997); Boles (2001), Donavan (2004); Wachner e Plouffe, (2009) concluíram que a orientação para o mercado influencia positivamente a performance da organização.

Na sua mensuração, os investigadores têm considerado e medido performances de diferentes formas, dependendo das questões da pesquisa, do foco e da disponibilidade de dados (Perin e Sampaio, 1999). Os investigadores organizacionais têm estudado a performance empresarial de uma forma mais ampla, como sinónimo de eficiência organizacional, ou têm focado um domínio mais restrito, relacionando-a com a performance financeira da empresa (Venkatraman e Ramanujam, 1987).

Neste trabalho, a performance empresarial estará mais ligada a indicadores financeiros da empresa (lucro), em conformidade com as argumentações de Venkatraman e Ramanujam (1986, 1987) de que esse domínio reflecte mais fielmente a realização dos objectivos económicos das organizações, mas também aborda a eficácia no mercado de actuação.

### **4.4. Conclusão**

Neste capítulo focaram-se algumas das referências bibliográficas referentes à estratégia e à performance das empresas, de forma a melhor se compreender o impacto que as competências de marketing têm sobre elas, evidenciando-se o efeito positivo que as competências têm e a forma como podem influenciar positivamente a estratégia da empresa e, conseqüentemente a performance, quer em termos de lucro, quer em termos de eficácia no mercado.

## **CAPÍTULO 5**

### **QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO**



## **5.1. Introdução**

Neste capítulo pretende apresentar-se o quadro conceptual relativo ao estudo das competências de marketing e respectivo impacto na definição de estratégia e na performance das PME's familiares, caracterizando e particularizando as dimensões teóricas incluídas no modelo, para que seja possível operacionalizá-las e testá-las de forma empírica.

## **5.2. Modelo de Investigação Proposto**

Tal como referido em capítulos anteriores, aquando da revisão bibliográfica da temática em causa, o actual contexto socioeconómico caracteriza-se em termos gerais por mercados dinâmicos, com um elevado nível concorrencial, onde as estruturas empresariais, cada vez mais tentam, elas próprias, tornarem-se uma vantagem competitiva.

Nos últimos anos, no campo da gestão, o conceito de competências de marketing tem merecido especial atenção e despertado o interesse, como demonstram várias publicações, artigos em revistas técnicas e científicas, entre outros. Este facto está relacionado com a constante necessidade das empresas em compreender o papel do gestor e a sua maior competitividade no mercado, melhorando a eficácia da gestão e a relação custo/benefício dos recursos aplicados.

O objectivo principal deste trabalho de investigação é conhecer qual o real impacto das competências de marketing na definição de estratégia e quais as implicações das mesmas na performance das organizações.

Para prosseguir com este objectivo geral e melhor compreender o impacto das competências de marketing delinear-se os seguintes objectivos mais específicos:

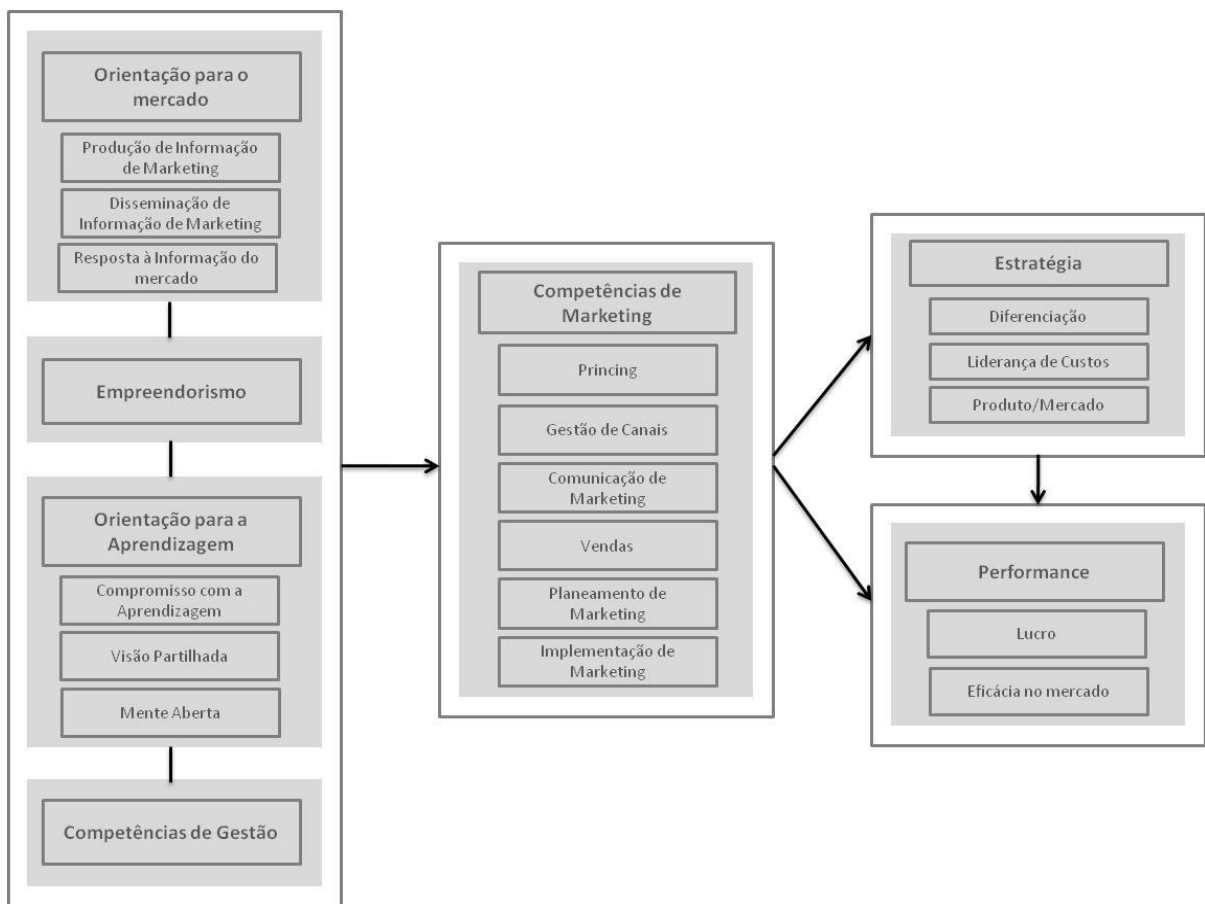
- Reforçar a importância da orientação para o mercado nas empresas e o impacto desta na performance das empresas familiares;
- Comprovar o impacto positivo das competências de marketing na performance das empresas familiares;
- Comprovar o impacto positivo das competências de marketing na definição de estratégia das empresas familiares;
- Identificar os factores que influenciam a performance das empresas;
- Identificar os factores que influenciam a definição de estratégia das empresa;

- Propor e testar um modelo de investigação que represente a relação tanto entre os antecedentes identificados e as competências de marketing, como entre as competências de marketing e o seu impacto na definição de estratégia e na performance.

O modelo de investigação não é mais do que a simplificação de algo bastante complexo e onde se incluem ou não certos factores. A formulação de um modelo deve ser, por isso mesmo, feita de forma bastante cuidadosa e deve ter em conta alguns aspectos, tais como o nível de recolha dos dados.

O modelo em questão procura descrever as relações justificadas anteriormente na parte teórica, entre todas as variáveis de modo a evitar erros.

A ilustração 3 ilustra o modelo de investigação proposto.



**Ilustração 3 – Modelo de Investigação proposto**

Após apresentação do modelo de investigação, torna-se agora essencial abordar as hipóteses de investigação formuladas.

### **5.3. Hipóteses de Investigação**

Partindo da revisão da literatura feita nos capítulos iniciais, irá proceder-se à descrição das hipóteses de investigação aplicáveis ao modelo de investigação proposto a partir das dimensões: orientação para o mercado; espírito empreendedor; orientação para a aprendizagem; competências de gestão; competências de marketing (pricing, planeamento de marketing, gestão de canais, comunicação de marketing, vendas, implementação de marketing); estratégia; performance.

Estas dimensões serão examinadas no modelo de investigação com vista a avaliar o seu impacto nas competências de marketing, e posteriormente, analisar o impacto destas na definição de estratégia e na performance.

#### **5.3.1. Os antecedentes das Competências de Marketing**

##### **5.3.1.1. A Orientação para o Mercado e as Competências de Marketing**

Após os trabalhos de investigação realizados por Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990), houve diversos estudos e correntes empíricas que consistentemente, embora não de forma unânime, comprovaram a existência de uma relação directa entre Orientação para o Mercado e a performance.

Com base nestas considerações foram concebidas as hipóteses H1, H1a, H1b e H1c para serem testadas:

H1: A Orientação para o mercado afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.

H1a: A Produção de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing

H1b: A Disseminação de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing

H1c: A Resposta à Informação do mercado afecta positivamente as competências de marketing

##### **5.3.1.2. O Espírito Empreendedor e as Competências de Marketing**

De acordo com Raposo e Silva (2000), o espírito empreendedor influencia, de forma fundamental, o funcionamento do mercado, bem como o próprio papel do empreendedor e a forma como influencia as competências de marketing presentes nas organizações.

Com base nestas considerações foi concebida a hipótese H2 a fim de ser testada:

H2: O espírito empreendedor afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.

### **5.3.1.3. A Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Marketing**

Segundo Slater e Narver (1995), a orientação para aprendizagem permite à empresa uma contínua geração de conhecimento que lhe permite realizar diversas funções, desde comercializar produtos, a desenvolver tecnologia e a melhorar processos de negociação, mostrando assim ser uma fonte de vantagem competitiva para a organização, uma vez que concentra a atenção da empresa numa pesquisa constante de oportunidades de crescimento e reduzir o tempo necessário para que esta responda a oportunidades de mercado e/ou a acções da concorrência.

De acordo com Baker e Sinkula (1999), que indicam que a orientação para a aprendizagem é composta pelas dimensões compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta, a "orientação para a aprendizagem é um recurso mais difundido do que orientação para o mercado, pois tem influência sobre mais competências de marketing relacionadas na empresa", assim, e com base nestas considerações foram concebidas as hipóteses H3, H3a, H3b e H3c a fim de serem testadas:

H3: A orientação para a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.

H3a: O compromisso com a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing

H3b: A visão partilhada afecta positivamente as competências de marketing

H3c: A mente aberta afecta positivamente as competências de marketing

### **5.3.1.4. As Competências de Gestão e as Competências de Marketing**

Hooley et al. (2005) e Bill Merrilees (2009) defendem que as competências de gestão possibilitam mecanismos para a construção de competências de marketing, propondo assim que as competências de gestão sejam antecedente das competências de Marketing. Com base nestas considerações foi concebida a hipótese H4 a fim de ser testada:

H4: As competências de gestão afectam positivamente as competências de marketing presentes na empresa.

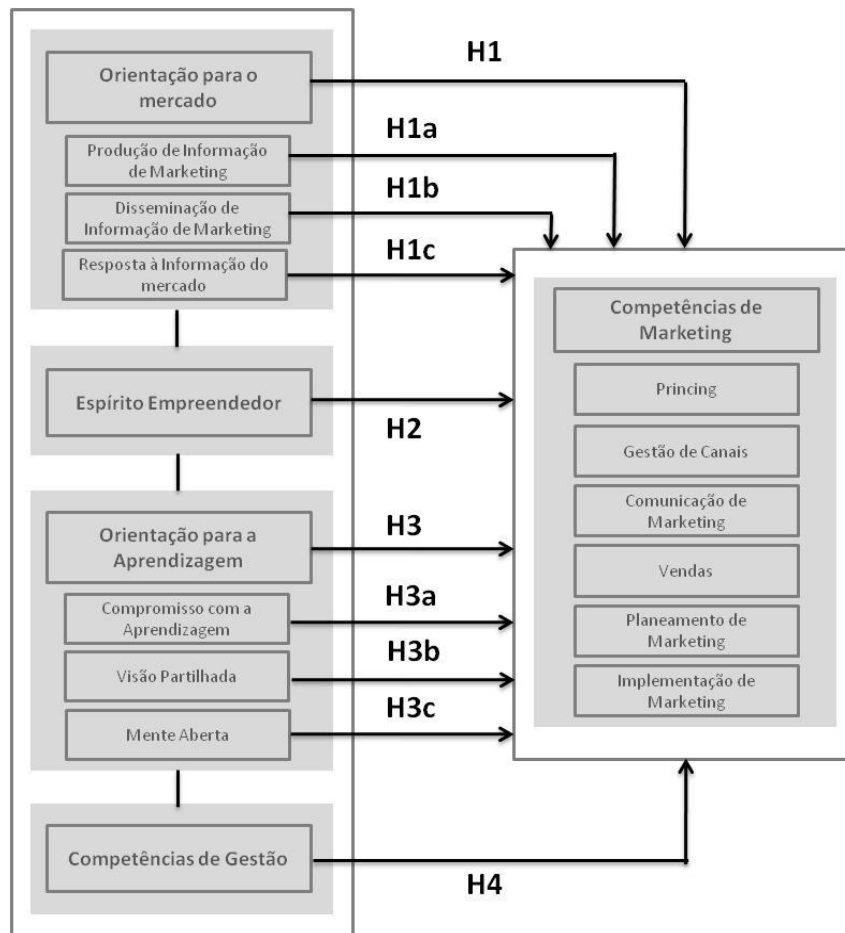


Ilustração 4 – Modelo de investigação antecedente das competências de marketing

### 5.3.2. O impacto das Competências de Marketing na Estratégia

Para Day (2001) uma empresa deve, compreender o seu mercado para desenvolver eficazmente a sua estratégia. Estar orientado para mercado significa possuir uma capacidade mais elevada de compreender, atrair e manter clientes importantes. Para tal é importante a presença de uma cultura orientado para mercado na qual a qualidade passa a ser um esforço colectivo e não uma frase mecânica; é igualmente importante a presença de competências de marketing, uma vez que uma empresa que possui este tipo de competências possui aptidões superiores para sentir o

mercado, lê-lo e compreendê-lo e por fim, é igualmente importante a estrutura, uma vez que é nela que estão encaixadas a cultura e as competências. Segundo este autor o sucesso da organização acontece quando estes três factores estão alinhados com objectivos claros de actuação no mercado. Com base nestas considerações foi concebido um modelo com a hipótese H8 a fim de ser testada e três sub modelos.

H8: As competências de marketing têm um impacto positivo na definição de estratégia da empresa.

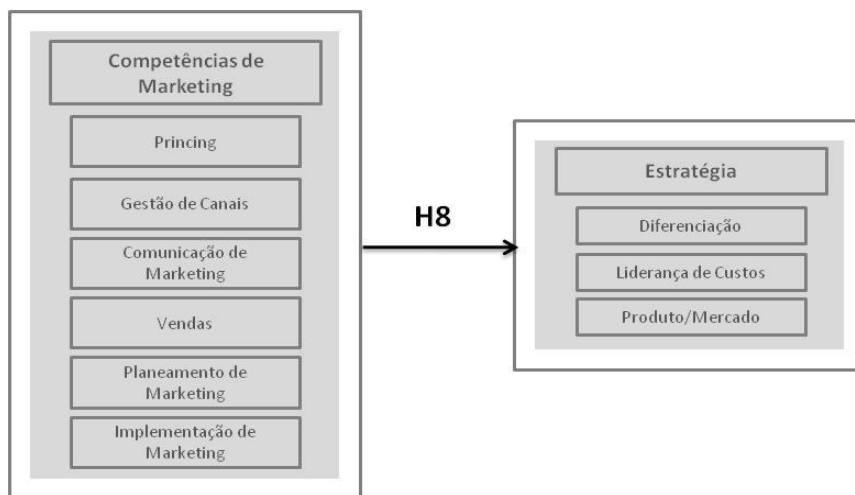


Ilustração 5 – Modelo de investigação impacto das competências de marketing na estratégia

- **As competências de Marketing e a Estratégia de Diferenciação**

Na sequência do anteriormente explicado por Day (2001) sobre a relação entre competências de marketing e estratégia foi concebido o seguinte modelo com as hipóteses H5, H5a, H5b, H5c, H5d, H5e e H5f a fim de serem testadas:

H5: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação.

H5a: As competências de Pricing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H5b: As competências de Gestão de Canais têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H5c: As competências de Comunicação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H5d: As competências de Vendas têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H5e: As competências de Planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H5f: As competências de Implementação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

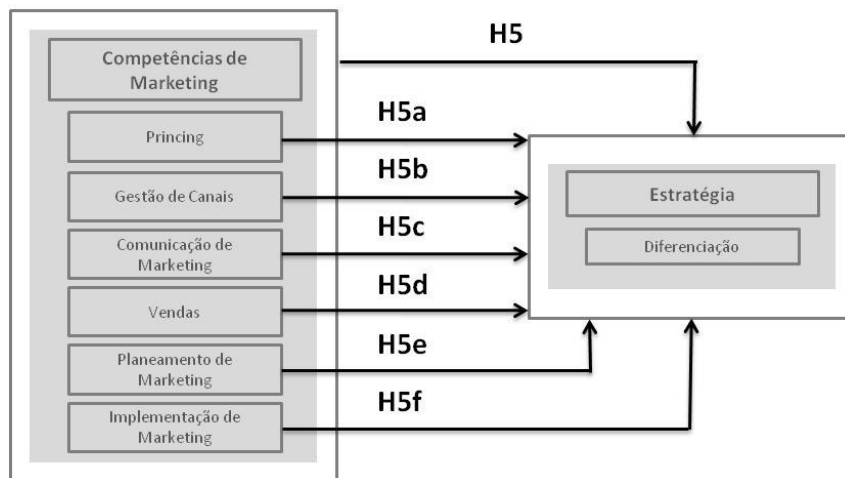


Ilustração 6 – Impacto das competências de marketing na estratégia de diferenciação

- **As competências de Marketing e a Estratégia de Liderança de Custos**

Na sequência do anteriormente explicado por Day (2001) sobre a relação entre competências de marketing e estratégia foi concebido o seguinte modelo com as hipóteses H6, H6a, H6b, H6c, H6d, H6e e H6f a fim de serem testadas:

H6: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H6a: As competências de Pricing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H6b: As competências de Gestão de Canais têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H6c: As competências de Comunicação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H6d: As competências de Vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H6e: As competências de Planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H6f: As competências de Implementação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

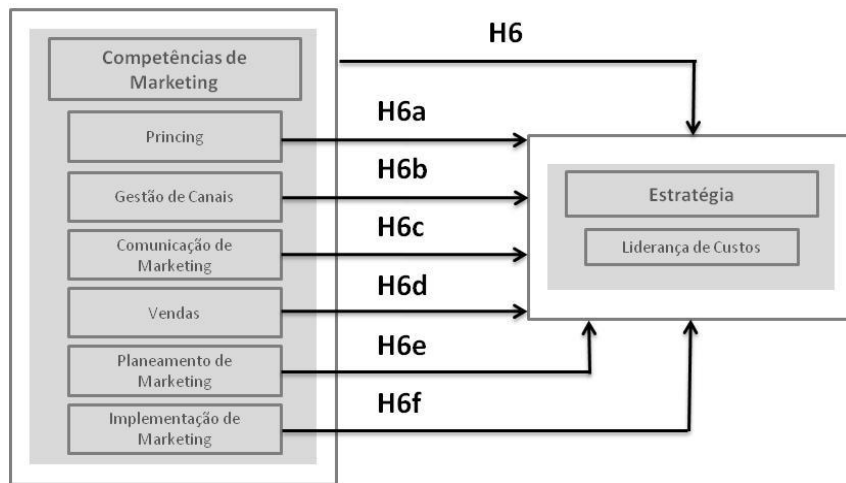


Ilustração 7 - Impacto das competências de marketing na estratégia de liderança de custos

- **As competências de Marketing e a Estratégia de Produto-mercado**

Na sequência do anteriormente explicado por Day (2001) sobre a relação entre competências de marketing e estratégia foi concebido o seguinte modelo com as hipóteses H7, H7a, H7b, H7c, H7d, H7e e H7f a fim de serem testadas:

H7: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de produto-mercado.

H7a: As competências de pricing têm um impacto positivo na estratégia de produto-mercado.

H7b: As competências de Gestão de Canais têm um impacto positivo na estratégia de produto-mercado.

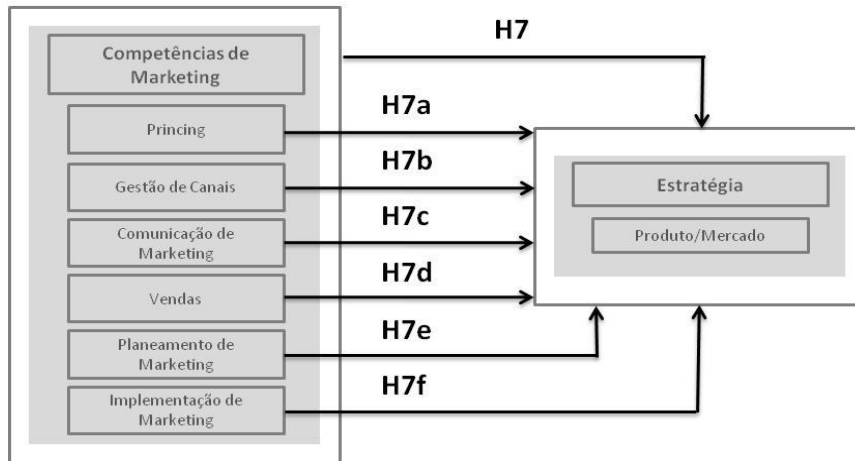
H7c: As competências de Comunicação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de produto-mercado.

H7d: As competências de Vendas têm um impacto positivo na estratégia de produto-mercado.

H7e: As competências de Planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de produto-mercado.

H7f: As competências de Implementação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de produto-mercado.





**Ilustração 8 - Impacto das competências de marketing na estratégia produto mercado**

### 5.3.3. O impacto das Competências de Marketing na Performance

Como foi referido no referencial teórico, os investigadores têm considerado e medido performances de diferentes formas, dependendo das questões da pesquisa, do foco e da disponibilidade de dados (Perin e Sampaio, 1999). No entanto, os investigadores organizacionais têm estudado a performance empresarial de uma forma mais ampla, como sinónimo de eficiência organizacional, ou têm focado um domínio mais restrito, relacionando-a com a performance financeira da empresa (Venkatraman e Ramanujam, 1987).

No presente trabalho de investigação, a performance empresarial está mais relacionada com indicadores financeiros da empresa (lucro), em conformidade com as argumentações de Venkatraman e Ramanujam (1986, 1987) procurando comprovar o impacto positivo das competências de marketing na performance empresarial quer no que respeita ao lucro, quer no que respeita à eficácia no mercado.

Devido ao importante papel das competências de marketing na selecção de mercados e devido ao seu impacto na implementação de estratégias inovadoras de mercado (Day, 1994; Hunt e Morgan, 1995), as competências de marketing têm uma influência positiva no desempenho da empresa. Partindo deste pressuposto foi concebido um modelo de investigação e dois submodelos.

- **As competências de Marketing e o Lucro**

De acordo com o exposto anteriormente foram concebidas as seguintes hipóteses a fim de serem testadas:

H9: As competências de marketing têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.

H9a: O Pricing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.

H9b: A Gestão de Canais tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.

H9c: A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.

H9d: O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.

H9e: A Implementação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.

H9f: As competências de pricing têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.

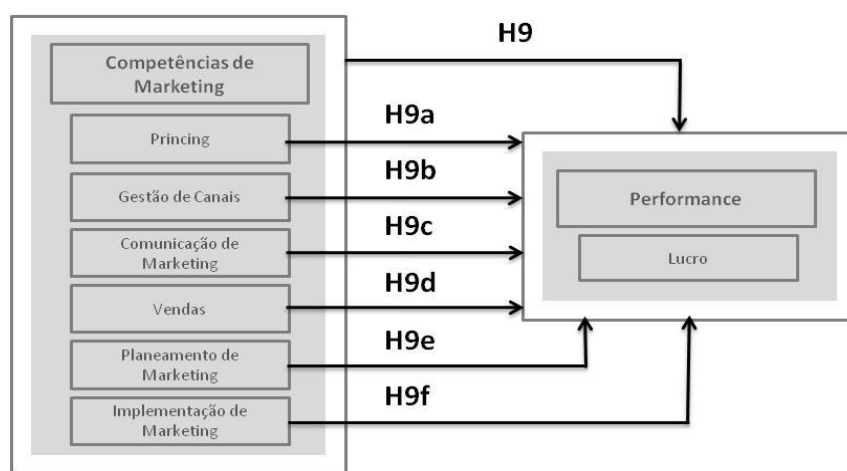


Ilustração 9 - Impacto das competências de marketing no lucro

- **As competências de Marketing e a Eficácia no mercado**

De acordo com o exposto anteriormente foram concebidas as seguintes hipóteses a fim de serem testadas:

H10: As competências de marketing têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.

H10a: O Pricing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.

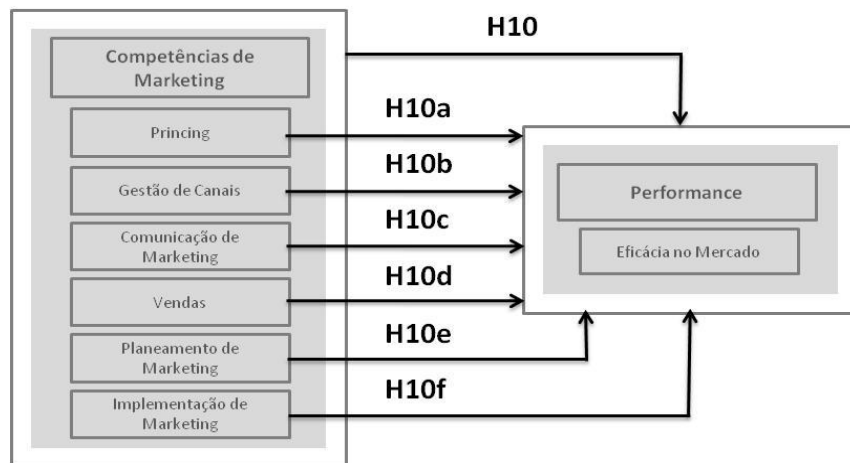
H10b: A Gestão de Canais tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.

H10c: A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.

H10d: O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.

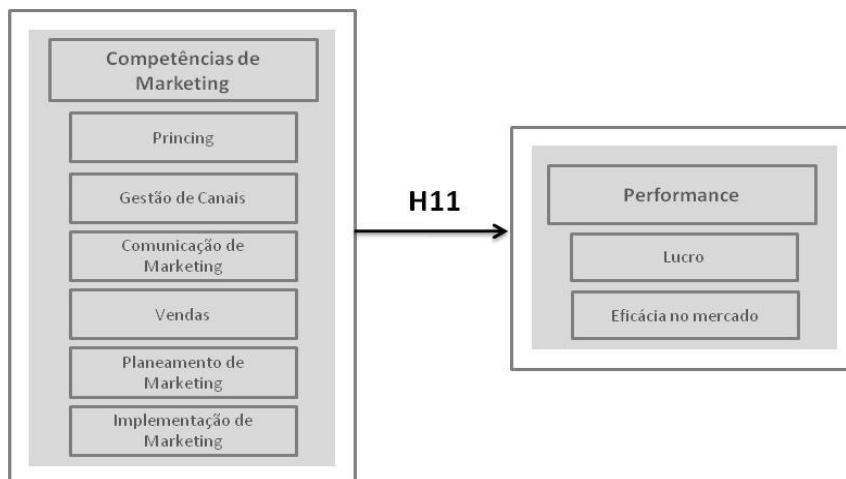
H10e: A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.

H10f: As competências de pricing têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.



**Ilustração 10 - Impacto das competências de marketing na eficácia no mercado**

H11: As competências de marketing têm um impacto positivo na performance da empresa.



**Ilustração 11 - Impacto das competências de marketing na estratégia**

### 5.3.3. O impacto da Estratégia na Performance

Como referido no referencial teórico para além da relevância das competências de marketing é também importante perceber o impacto da estratégia da empresa na sua performance (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998, 1999; Varadarajan e Jayachandran, 1999).

Torna-se assim importante referir que as empresas devem adoptar uma abordagem estratégica adequada para que possam obter benefícios através da maximização de oportunidades que possam surgir, aproveitando para tal os seus pontos fortes e fracos (Tajeddini et al, 2009).

O reconhecimento deste tipo de oportunidades vai permitir às empresas melhor prever as necessidades dos seus clientes, o que, no final se traduz numa clara vantagem competitiva e num desempenho ao melhor nível (Schindehutte et al, 2008).

Partindo deste pressuposto foram concebidas diversas hipóteses a fim de testar as premissas anteriormente abordadas.

- **A estratégia de Diferenciação e o lucro**

H12: A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo no lucro da empresa.

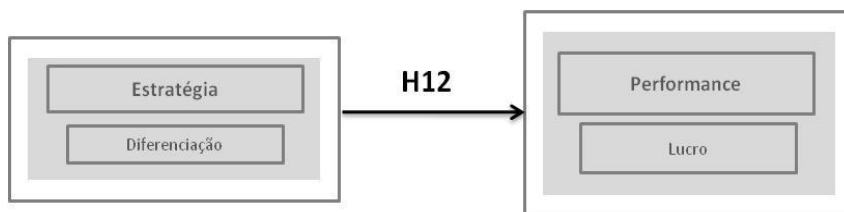


Ilustração 12 - A estratégia de Diferenciação e o lucro

- **A estratégia de Diferenciação e a eficácia no mercado**

H13: A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.

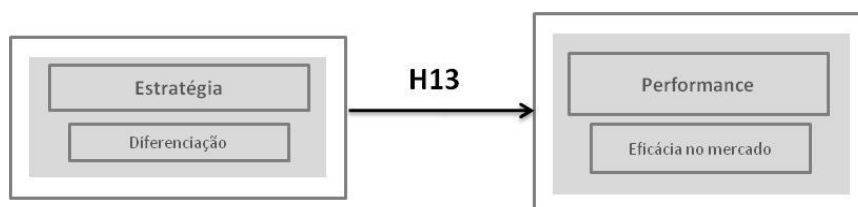
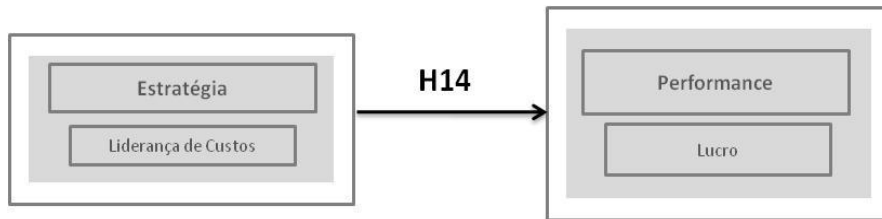


Ilustração 13 - A estratégia de Diferenciação e a eficácia no mercado

- **A estratégia de Liderança de custos e o lucro**

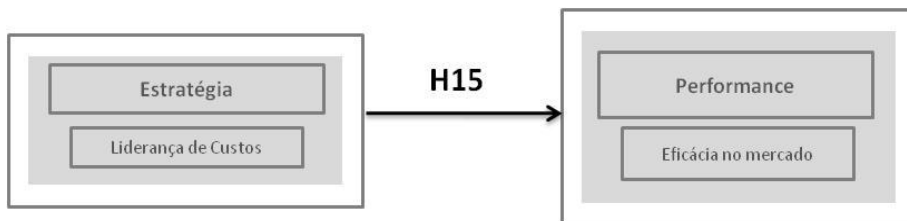
H14: A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo no lucro da empresa.



**Ilustração 14 - A estratégia de liderança de custos e o lucro**

- **A estratégia de Liderança de Custos e a Eficácia no mercado**

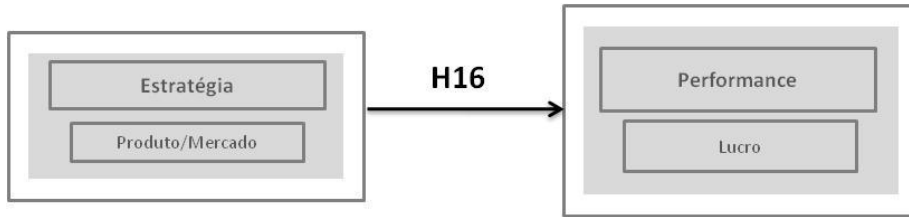
H15: A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.



**Ilustração 15 - A estratégia de liderança de custos e a eficácia no mercado**

- **A estratégia de Produto-Mercado e o lucro**

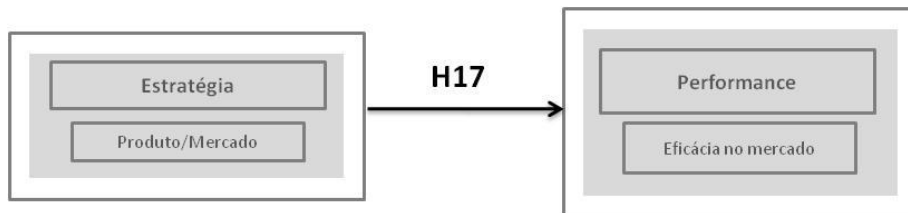
H16: A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo no lucro da empresa.



**Ilustração 16 - A estratégia de produto mercado e o lucro**

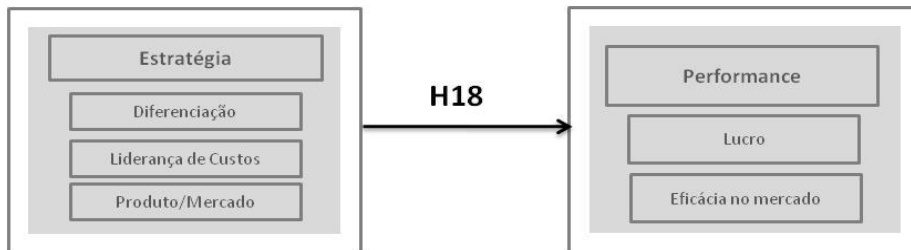
- **A estratégia de Produto-Mercado e a Eficácia no Mercado**

H17: A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.



**Ilustração 17 – A estratégia de produto mercado e a eficácia no mercado**

H18: A estratégia tem um impacto positivo na definição da estratégia da empresa



**Ilustração 18 – O impacto da estratégia na performance da empresa**

## 5.4. Metodologia de investigação

Um trabalho de investigação consiste, na resposta ao problema formulado através de um conjunto de procedimentos cuja finalidade principal é atingir determinados objectivos.

No entanto, a investigação é, essencialmente, a postura de questionar determinados acontecimentos, tais como o que é que se pretende estudar e como é que o estudo deverá ser orientado, envolvendo uma grande variedade de orientações científicas e métodos para a sua abordagem.

Na parte empírica deste trabalho serão testadas as hipóteses formuladas com base no modelo proposto.

Hipóteses	Antecedentes das competências de marketing
H1	A Orientação para o mercado afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.
H1a	A Produção de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing
H1b	A Disseminação de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing
H1c	A Resposta à Informação do mercado afecta positivamente as competências de marketing
H2	O espírito empreendedor afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.
H3	A orientação para a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.
H3a	O compromisso com a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing
H3b	A visão partilhada afecta positivamente as competências de marketing
H3c	A mente aberta afecta positivamente as competências de marketing
H4	As competências de gestão afectam positivamente as competências de marketing presentes na empresa.
	<b>Impacto das competências de marketing na estratégia</b>
H5	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação.
H5a	O Pricing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H5b	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H5c	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H5d	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H5e	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H5f	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H6	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H6a	O Pricing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H6b	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H6c	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

<b>H6d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
<b>H6e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
<b>H6f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
<b>H7</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de produto
<b>H7a</b>	O pricing têm um impacto positivo na estratégia de produto
<b>H7b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de produto
<b>H7c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto
<b>H7d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de produto
<b>H7e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto
<b>H7f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto
<b>H8</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na definição de estratégia da empresa.
<b>Impacto das competências de marketing na performance</b>	
<b>H9</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.
<b>H9a</b>	O Pricing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.
<b>H9b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.
<b>H9c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.
<b>H9d</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.
<b>H9e</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.
<b>H9f</b>	As competências de pricing têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.
<b>H10</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.
<b>H10a</b>	O Pricing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.
<b>H10b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.
<b>H10c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.
<b>H10d</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.
<b>H10e</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.
<b>H10f</b>	As competências de pricing têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.
<b>H11</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na performance da empresa.
<b>Impacto da estratégia na performance</b>	
<b>H12</b>	A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo no lucro da empresa.
<b>H13</b>	A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.
<b>H14</b>	A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo no lucro da empresa.
<b>H15</b>	A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.
<b>H16</b>	A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo no lucro da empresa.
<b>H17</b>	A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.
<b>H18</b>	A estratégia tem um impacto positivo na definição da estratégia da empresa.

**Tabela 2 – Resumo das hipóteses de investigação formuladas**

## 5.5. Plano da Investigação



De forma a melhor poder explicar a complexidade do modelo e dos múltiplos e distintos construtos, optou-se por realizar um estudo exploratório descritivo transversal com abordagem quantitativa, incluindo o estudo na recolha de dados através de um questionário.

O tratamento dos dados é realizado com o programa SPSS for Windows, versão 17.0, recorrendo-se à análise descritiva, através de medidas de tendência central, à análise factorial e à regressão.

A aplicação de uma investigação quantitativa baseada na recolha de dados com o recurso a diversas técnicas estatísticas de análise permite estudar diversas variáveis e determinar a sua importância e as suas relações, aprofundando os conhecimentos resultantes de estudos anteriores, obtidos através que tem sido obtido com base na utilização dos mesmos métodos.

O outro aspecto metodológico a ter em consideração no desenho da investigação é o de saber em que medida os conceitos utilizados no modelo de investigação proposto podem ser medidos, ou seja, a possibilidade de atingir medições válidas com o desenho escolhido.

Para esse efeito, utilizou-se medidas que já foram desenvolvidas em investigações anteriores (apesar de incluir ligeiras adaptações) e que tenham demonstrado resultados em harmonia com as expectativas teóricas.

As análises efectuadas permitiram apresentar e discutir os resultados da investigação e, finalmente, elaborar as conclusões, limitações, implicações práticas no contexto Angolano e apresentar as perspectivas futuras de investigação.

## **5.5. Operacionalização das variáveis**

De forma a operacionalizar os construtos incluídos no modelo de investigação proposto, utilizaram-se para os medir, escalas já existentes e que foram testadas noutros estudos.

### **5.5.1. Orientação para o mercado**

A orientação para o mercado é medida através de um conjunto de três indicadores: Produção de Informação de Marketing; Disseminação de Informação de Marketing; Resposta à Informação do mercado.

Todas estas variáveis são medidas de forma directa, tendo as questões relacionadas sido adaptadas dos autores Jaworski and Kohli (1993) utilizando para o efeito uma escala de *Likert*

de sete pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 7 - concordo em absoluto.

Este conjunto é constituído por dezassete questões avaliadas através da escala de Likert, sendo seis questões relativas à produção de informação de marketing, cinco relativas à disseminação da informação de marketing e seis relativas à resposta à informação do mercado.

Na tabela abaixo apresentada são indicadas as questões e escalas relativas à orientação para o mercado.

Item	Escala	Produção de Informação de Marketing
MIG1	1-7	Reunimo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano para perceber que tipo de produtos/serviços necessitarão no futuro
MIG2	1-7	Realizamos internamente muitos estudos de mercado
MIG3	1-7	Pelo menos uma vez por ano procuramos informação junto de consumidores para avaliar a opinião deles em relação à qualidade dos nossos produtos/serviços
MIG4	1-7	Frequentemente obtemos informação de outros agentes económicos que podem influenciar as compras dos clientes finais (ex: distribuidores ou grossistas)
MIG5	1-7	Obtemos informação acerca dos concorrentes através dos diversos departamentos
MIG6	1-7	Periodicamente avaliamos o impacto provável nos clientes de alterações ocorridas na nossa organização
Item	Escala	Disseminação de Informação de Marketing
MID1	1-7	Pelo menos uma vez por trimestre realizamos reuniões interdepartamentais para discutir tendências e outros desenvolvimentos de mercado
MID2	1-7	Os colaboradores do nosso departamento de marketing passam algum tempo a discutir necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos
MID3	1-7	Periodicamente fazemos circular a nível interno documentos (ex: relatórios, newsletters) que fornecem informação acerca dos clientes
MID4	1-7	Quando algo importante acontece a um grande cliente, toda a organização toma conhecimento num curto período de tempo
MID5	1-7	Dados relativos à satisfação dos clientes são divulgados a todos os níveis regularmente
Item	Escala	Resposta à Informação do mercado
RMI1	1-7	Decidimos rapidamente como responder às alterações de preço dos nossos concorrentes
RMI2	1-7	Por diversas razões, nunca ignoramos alterações nas necessidades dos nossos clientes em termos de produtos/serviços
RMI3	1-7	Periodicamente revemos o esforço de desenvolvimento dos nossos produtos/serviços, de forma a assegurar que eles estejam em linha com o que os consumidores querem
RMI4	1-7	Caso o maior concorrente lance uma campanha intensiva, implementar rapidamente uma campanha como resposta
RMI5	1-7	Nunca deixamos sem resposta as queixas dos clientes
RMI6	1-7	Conseguimos sempre implementar os nossos planos de Marketing

Tabela 3 – Operacionalização da variável Orientação para o Mercado

### 5.5.2. Espírito Empreendedor

Para medir a variável espírito empreendedor foram constituídas cinco questões, medidas através da escala de *Likert*, em que se solicita o grau de concordância com as questões, de 1 – discordo em absoluto a 7 – concordo em absoluto.

As questões foram adaptadas a partir do artigo de Naman JL, Slevin DP. 1993.

Esta variável é medida através de um conjunto de cinco questões indicadas na tabela abaixo:

Item	Escala	Espírito Empreendedor
------	--------	-----------------------

<b>EMP1</b>	1-7	Damos ênfase à pesquisa, desenvolvimento e à liderança tecnológica
<b>EMP2</b>	1-7	Somos pioneiros em acções às quais outras organizações respondem
<b>EMP3</b>	1-7	Somos rápidos a introduzir novas técnicas administrativas e operações tecnológicas
<b>EMP4</b>	1-7	Temos uma elevada tendência para projectos de alto risco.
<b>EMP5</b>	1-7	Somos corajosos nos esforços que desenvolvemos para maximizar a probabilidade de obter novas oportunidades de negócio

**Tabela 4 – Operacionalização da variável Espírito Empreendedor**

### 5.5.3. Orientação para a aprendizagem

Tendo por base a revisão da literatura, a variável orientação para a aprendizagem é operacionalizada através de três dimensões: Compromisso com a aprendizagem; visão partilhada e mente aberta, utilizando-se uma escala de Likert de sete pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 7 - concordo em absoluto.

As escalas para medir a orientação para a aprendizagem foram adaptadas de Baker, William E; Sinkula, (1999).

A variável orientação para a aprendizagem é medida por um total de dezassete questões indicadas na tabela abaixo, sendo cinco questões para medir o Compromisso com a aprendizagem, seis questões para medir a visão partilhada e seis para medir a mente aberta.

<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Compromisso com a aprendizagem</b>
<b>COMLEAR1</b>	1-7	Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas actividades.
<b>COMLEAR2</b>	1-7	A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.
<b>COMLEAR3</b>	1-7	A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.
<b>COMLEAR4</b>	1-7	A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.
<b>COMLEAR5</b>	1-7	A organização sabe que parar o processo de aprendizagem é colocar em risco o seu futuro.
<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Visão Partilhada</b>
<b>SHAVISI1</b>	1-7	Existe um conceito claro do que é a nossa empresa e para onde ela se dirige enquanto empresa.
<b>SHAVISI2</b>	1-7	Há um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.
<b>SHAVISI3</b>	1-7	Todos os funcionários estão comprometidos com os objectivos da nossa empresa.
<b>SHAVISI4</b>	1-7	Os funcionários vêem-se como parceiros na definição da direcção para a nossa empresa.
<b>SHAVISI5</b>	1-7	A Administração acredita em partilhar a visão que tem para a nossa empresa com os níveis mais baixos.
<b>SHAVISI6</b>	1-7	A nossa empresa tem uma visão bem definida para o seu negócio.
<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Mente Aberta</b>
<b>OPENMIND1</b>	1-7	A organização não tem receio de reflectir criticamente sobre a forma como fazer negócios.
<b>OPENMIND2</b>	1-7	Os administradores da empresa esperam que a sua “visão do mundo” seja questionada.

<b>OPENMIND3</b>	1-7	A nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.
<b>OPENMIND4</b>	1-7	Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.
<b>OPENMIND5</b>	1-7	A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.
<b>OPENMIND6</b>	1-7	Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.

**Tabela 5 – Operacionalização da variável Orientação para a Aprendizagem**

#### 5.5.4. Competências de Gestão

Para operacionalizar a variável competências de gestão, foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões. A escala utilizada para avaliar as competências de gestão foi baseada em Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye; (2009). As competências de gestão são avaliadas por um total de quatro questões, apresentadas no quadro abaixo.

<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Competências de Gestão</b>
<b>MANCAP1</b>	1-7	A cadeia de aprovisionamento é bem controlada
<b>MANCAP2</b>	1-7	As estratégias de marketing são rapidamente executadas
<b>MANCAP3</b>	1-7	Existe experiência de gestão operacional
<b>MANCAP4</b>	1-7	Existem as melhores capacidades de gestão

**Tabela 6 – Operacionalização da variável Competências de Gestão**

#### 5.5.5. Competências de Marketing

Tal como já foi referido anteriormente, a variável competências de marketing é operacionalizada por seis dimensões: pricing; gestão de canais; comunicação de marketing; vendas; planeamento de marketing; implementação de marketing. A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Morgan et al (2003); Vorhies and Morgan (2005).

Esta escala inclui no total vinte e três itens: três itens são relativos ao pricing; quatro são relativos à gestão de canais; quatro são relativos à comunicação de marketing; quatro itens respeitam à variável vendas; quatro itens dizem respeito ao planeamento de marketing e as restantes quatro respeitam à implementação de marketing. As escalas utilizadas para avaliar as competências de marketing são indicadas na tabela abaixo.

<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Pricing</b>
<b>PRICE1</b>	1-7	Conhecemos as táticas de preço da concorrência
<b>PRICE2</b>	1-7	Realizamos um trabalho efectivo de pricing de produtos/serviços

<b>PRICE3</b>	1-7	Monitorizamos os preços da concorrência e as alterações de preço que praticam
<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Gestão de Canais</b>
<b>CMDIST1</b>	1-7	Possuímos relações fortes com os distribuidores
<b>CMDIST2</b>	1-7	Atraímos e retemos os melhores distribuidores
<b>CMDIST3</b>	1-7	Adicionamos valor ao negócio dos distribuidores
<b>CMDIST4</b>	1-7	Providenciamos elevados níveis de apoio ao serviço dos distribuidores
<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Comunicação de Marketing</b>
<b>MCOM1</b>	1-7	Desenvolvemos e executamos programas de publicidade
<b>MCOM2</b>	1-7	Possuímos competências de promoção e criatividade
<b>MCOM3</b>	1-7	Possuímos competências de relações públicas
<b>MCOM4</b>	1-7	Possuímos competências ao nível de imagem de marca e gestão de processos
<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Vendas</b>
<b>SEL1</b>	1-7	Damos a formação necessária à nossa equipa de vendas para que esta seja eficaz
<b>SEL2</b>	1-7	Possuímos competências ao nível do planeamento e sistemas de controlo
<b>SEL3</b>	1-7	Possuímos uma equipa com fortes competências ao nível das vendas
<b>SEL4</b>	1-7	Providenciamos apoio efectivo à equipa comercial no seu trabalho de vendas.
<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Planeamento de Marketing</b>
<b>MPLAN1</b>	1-7	Possuímos competências ao nível de planeamento de marketing
<b>MPLAN2</b>	1-7	Temos capacidade para segmentar eficazmente o mercado e identificar o target
<b>MPLAN3</b>	1-7	Somos capazes de desenvolver estratégias criativas de marketing
<b>MPLAN4</b>	1-7	Possuímos rigor nos processos de planeamento de marketing
<b>Item</b>	<b>Escala</b>	<b>Implementação de Marketing</b>
<b>MIMP1</b>	1-7	Conseguimos eficazmente alocar os recursos de marketing
<b>MIMP2</b>	1-7	Somos capazes de conceber efectivamente programas de marketing
<b>MIMP3</b>	1-7	Somos capazes de transformar estratégias de marketing em acções
<b>MIMP4</b>	1-7	Somos capazes de executar rapidamente estratégias de marketing

**Tabela 7 – Operacionalização da variável Competências de Marketing**

### 5.5.6. Estratégia

Para operacionalizar a variável estratégia, foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, sendo 1- discordo em absoluto a 7 - concordo em absoluto.

A variável estratégia é operacionalizada por três dimensões: diferenciação; liderança de custos e produto/mercado.

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Doty, D.H., Glick, W.H. & Huber, G.P. 1993.

Esta escala inclui no total onze itens: quatro itens são relativos à estratégia de diferenciação; quatro são relativos à estratégia de liderança de custos e três respeitam à estratégia de

produto/mercado. As escalas utilizadas para avaliar as competências de marketing são indicadas na tabela abaixo.

Item	Escala	Estratégia de Diferenciação
<b>DIF1</b>	1-7	Fornecemos produtos ou serviços únicos
<b>DIF2</b>	1-7	Oferecemos produtos e serviços de maior qualidade do que a concorrência
<b>DIF3</b>	1-7	Oferecemos produtos e serviços inovadores
<b>DIF4</b>	1-7	Oferecemos produtos e serviços altamente diferenciadores
Item	Escala	Estratégia de Liderança de Custos
<b>LIDC1</b>	1-7	Possuímos os menores custos de produção do sector
<b>LIDC2</b>	1-7	Oferecemos preços mais baixos aos consumidores
<b>LIDC3</b>	1-7	Damos ênfase à eficiência
<b>LIDC4</b>	1-7	Esforçamo-nos por alcançar elevados volumes de produção de forma a diminuir custos
Item	Escala	Estratégia de Produto/Mercado
<b>PRODM1</b>	1-7	Oferecemos mais produtos e/ou serviços do que a concorrência
<b>PRODM2</b>	1-7	Oferecemos uma gama mais ampla de produtos e/ou serviços do que a concorrência
<b>PRODM3</b>	1-7	Servimos mais segmentos de mercado do que a concorrência

**Tabela 8 – Operacionalização da variável Estratégia**

### 5.5.7. Performance

A fim de operacionalizar a variável performance, foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, sendo 1- Fraca a 7 - Excelente, considerando os último cinco anos de actividade.

A variável performance é operacionalizada por duas dimensões: lucro e eficácia no mercado. A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Morgan et al (2003). Esta escala inclui no total oito itens: quatro itens são relativos ao item lucro e quatro respeitam ao item eficácia de mercado. As escalas utilizadas para avaliar as competências de marketing são indicadas na tabela abaixo.

Item	Escala	Eficácia no Mercado
<b>EFIMERC1</b>	1-7	Crescimento da quota de mercado
<b>EFIMERC2</b>	1-7	Aquisição de novos clientes
<b>EFIMERC3</b>	1-7	Aumento de vendas aos actuais clientes
<b>EFIMERC4</b>	1-7	Crescimento do volume de vendas
Item	Escala	Lucro
<b>LUCRO1</b>	1-7	Lucro
<b>LUCRO2</b>	1-7	Retorno do Investimento
<b>LUCRO3</b>	1-7	Retorno das vendas
<b>LUCRO 4</b>	1-7	Objectivos financeiros alcançados

**Tabela 9 – Operacionalização da variável Performance**

### 5.5.8. Variáveis Demográficas

De forma a tornar possível o controlo dos efeitos das hipóteses das variáveis preditivas, consideraram-se como variáveis de controlo: o distrito; o ano de fundação da empresa; o sector em que opera; o número de empregados e a forma jurídica da empresa.

Pese embora, a localização seja referida como sendo um dos factores determinantes na sobrevivência das empresas, é importante salientar que quanto mais as empresas se localizem junto de zonas urbanas, maiores as suas hipóteses de sobrevivência em relação às empresas que se situam fora do perímetro urbano.

A idade da empresa é igualmente um factor a ter em conta porque as empresas já instaladas no mercado possuem, à partida, diversas características que lhes permitem adaptar-se melhor às alterações do mercado ou variações do meio envolvente. A idade da empresa pode assim influenciar positivamente a performance.

As questões utilizadas para medir as variáveis demográficas distrito, ano de fundação da empresa, sector, número de empregados e forma jurídica da empresa são apresentadas nas seguintes tabelas:

Item	Indique onde está localizada a empresa
Localidade_Empr	

Tabela 10 – Variável demográfica distrito da empresa

Item	Ano de Fundação da Empresa
Ano_Fund_Empr	

Tabela 11 – Variável demográfica ano de fundação da empresa

Item	Sector em que opera
Sector_Empr	

Tabela 12 – Variável demográfica sector em que opera

Item	Nº de Empregados
N_empregados	

Tabela 13 – Variável demográfica número de empregados

Item	Forma Jurídica
	Sociedade Anónima
	Sociedade por Quotas
	Nome Individual
	Outros

Tabela 14 – Variável demográfica forma jurídica

## 5.6. População alvo e Amostra

Tendo em conta o delineado para a temática desta investigação, tentou delimitar-se, em parte, a população alvo deste estudo, constituindo uma amostra de conveniência, mas procurando sempre maximizar a aleatoriedade da sua constituição, visto que o intuito é estudar essencialmente empresas familiares, assim sendo, contou-se com o contributo da Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), que divulgou o questionário junto dos seus associados, garantindo desta forma, que o objectivo de estudar apenas empresas familiares era atingido.

### 5.6.1. Caracterização das empresas familiares portuguesas

Em Portugal não há uma definição oficial das empresas familiares e não existe legislação ou regulamentos específicos, especialmente direccionados a este tipo de negócio. A definição oficial mais próxima é a adoptada pela APEF, a Associação Portuguesa de Empresas Familiares: "Uma empresa familiar é um negócio em que uma família detém o controlo, em termos de determinar a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa".

Essa definição ampla engloba a maioria das empresas existentes actualmente no país, incluindo todas as empresas cujo proprietário e o trabalhador são uma só pessoa (empresas uma pessoa) e as empresas cujo proprietário é uma única pessoa, mas emprega e/ou é gerida por outras pessoas (empresas em nome individual), praticamente todas as PME's e uma proporção substancial de empresas maiores. Há algumas estatísticas que indicam que esta definição cobre cerca de 70-80% das empresas portuguesas e talvez mais de 60% do PIB e de 50% da força de trabalho.

Ciente de que esta definição abrange um número extremamente grande de empresas e não captura realmente a essência do "negócio familiar", como está a ser discutido recentemente, a



APEF propõe uma nova definição, mais limitada, adoptando, entre as definições de processo a definição de Ward, mas incluindo um adicional requisito: a empresa, ou organismos que gerem a empresa devem querer que a empresa seja considerada uma empresa familiar. Assim sendo: "Uma empresa é uma empresa familiar, se assim quiser que seja considerada e se:

1. A maioria dos votos está na posse da(s) pessoa(s) que fundaram a empresa, na posse da pessoa que adquiriu o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros directos da criança.
2. A maioria dos votos pode ser directa ou indirecta.
3. A dado ponto da existência da empresa, pelo menos dois representantes da família ou parentes de diferentes gerações, estiveram envolvidos na gestão ou administração da firma, simultaneamente ou por sucessão.
4. As empresas aceitam a definição de empresa familiar se a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (capital social) ou as suas famílias possuírem 25% do direito de voto adquirido correspondente ao seu capital social.

Esta definição de negócios de família reconhece os resultados da pesquisa empírica e das discussões nacionais e internacionais sobre o tema que têm vindo a ocorrer nos últimos 20 anos, operacionaliza o requisito intergeracional e faz a vontade explícita da empresa, ou melhor, de seus proprietários, para ser considerado um negócio da família.

Ao fazer isso, esta nova definição reduz substancialmente o número de empresas incluídas, salientando assim o grupo de empresas que possuem a maioria dos atributos diferenciais que caracterizam o conceito teórico de negócio de família.

Como mencionado anteriormente, a importância das empresas familiares na economia Portuguesa é considerável. No entanto, devido à ausência de uma definição oficial não existem dados concretos sobre estimativas económicas e estudos de avaliação que possa basear esta informação.

Ao considerar o conceito de negócio familiar em termos gerais (pertencente ou é controlado por um ou mais membros de uma ou mais famílias), esse segmento representa entre 70% a 80% do total das empresas portuguesas, empregando cerca de metade da força de trabalho do país, contribuindo para cerca de 2/3 do PIB.

A maior parte da informação disponível em Portugal é fornecida através de estudos qualitativos realizados com alguns dados importadas de outros países (principalmente dos EUA) e de

considerações (na sua maioria triviais) provenientes da comunidade portuguesa de negócios familiares, das quais são exemplo:

- Existem negócios da família em todas as indústrias e ramos, com excepção de algumas indústrias que são totalmente pertença de grandes empresas estrangeiras, ou por sectores praticamente monopolistas recentemente privatizado (ex: siderurgia, telecomunicações fixas, energia eléctrica e rede de gás);
- Há negócios da família de todos os tamanhos, alguns deles bastante grandes para os típicos padrões portugueses como por exemplo a maior fábrica de celulose e papel e a segunda maior empresa de cimento);
- Existem empresas familiares sob todas as formas jurídicas, no entanto existe um modelo que tende a ser utilizado pelas empresas mais antigas e de dimensão maior, e outro modelo que normalmente é adoptado pelas empresas mais jovens e menores;
- A maioria das PME's portuguesas corresponde à definição estrutural mais abrangente de negócios familiares.

Como é descrito em várias fontes, o sector das empresas familiares é caracterizado por uma heterogeneidade considerável. Como agravante desta heterogeneidade, é frequente que muitos autores desta área não definam o termo em toda a sua amplitude e que também eles frequentemente confundam empresa familiar com outro tipo de negócio, como por exemplo, as pequenas empresas.

Em Portugal, pode diferenciar-se as PME's de empresas de grande dimensão. É também bastante comum distinguir empresas de origem estrangeira (inclusive multinacionais) de nacionais, dentro do conjunto das empresas de maior dimensão.

No que respeita a empresas nacionais, em Portugal uma outra distinção é muito comum: distinguir empresa pública ou público-privada, de um lado, e empresas privadas de outro. As empresas públicas (originalmente formadas pelo governo central, regional e pelos governos locais, ou nacionalizadas durante a década de 1970) e publico-privadas (empresas recentemente privatizadas, anteriormente empresas estatais) são tidas como um conjunto, visto nestas empresas se sentir a influência do governo central, seja através de mecanismos especiais, como por exemplo, golden share ou por se tratarem de empresas ligadas a sectores regulamentados e a serviços públicos.

As restantes empresas do sector privado, são frequentemente equiparadas a empresas familiares. Assim, a imagem que os portugueses têm de uma empresa privada de tamanho médio ou grande é a ideia subjacente de um negócio de família. Há também uma ideia generalizada de que essas

empresas privadas são geridas por famílias, uma vez que alguns dos gestores de topo destas empresas estão directamente relacionados com a família fundadora.

A maior parte das características de diferenciação atribuídos às empresas familiares portuguesas são semelhantes às reconhecidas internacionalmente, outras são específicas do país, principalmente devido a circunstâncias históricas que tiveram um impacto directo ou indirecto sobre elas.

A principal característica que diferencia a empresa familiar dos restantes tipos de negócio dos outros e que acarreta algumas consequências sobre a forma como estas empresas são geridas, é a convicção dos membros da família que actualmente possuem a empresa, que o negócio não lhes pertence a eles, mas sim à próxima geração da família e às gerações subseqüentes, por isso, vêem o seu papel como sendo fundamental, pois estão a controlar o negócio em nome dos futuros herdeiros (Esteves, 2006).

Esta convicção induz características de comportamento especiais das empresas familiares, tais como:

- Foco em estratégias de longo prazo, em vez de resultados trimestrais ou anuais;
- Uma maior aversão ao risco do que a empresa média;
- Maior aversão em contrair dívidas do que a empresa média;
- Maior inclinação para reinvestir os lucros;
- Adopção de mecanismos para proteger os activos da família, por exemplo: os acordos para resolver conflitos familiares e para evitar que tais disputas passem para o sistema de negócios e vice-versa;
- Desenvolvimento e formação adequada aos membros da família para continuar o negócio;
- Planeamento dos períodos de transição críticos, através da contratação de membros da família para o negócio, delegando poder executivo e assegurando a sucessão do negócio;
- Frequentemente desenvolvem relações de longa duração com os fornecedores e os clientes, tendo por base relações familiares de confiança.

Tendo em conta esta temática, pretendeu-se assim, obter uma amostra, o mais fiel possível, à diversidade da realidade das empresas familiares portuguesas, nos mais variados níveis: forma jurídica, sector, número de empregados, ano de fundação, entre outros aspectos.

A amostra é constituída por 223 empresas familiares provenientes de diversos distritos nacionais, de múltiplos sectores de actividade, com diferentes idades, números de empregados e forma jurídica, garantindo uma amostra concreta e diversificada do tecido empresarial familiar português.

## **5.7. O método de Recolha de dados**

Das várias técnicas existentes para recolha de dados, uma das principais, no que respeita a estudos empíricos é a técnica documental que incluiu a observação directa e indirecta.

Dada a natureza da investigação em causa e tendo em conta os seus objectivos, optou-se por utilizar o questionário.

Existem diferentes tipos de questionários, pelo que, dados os objectivos traçados utilizaram-se questionários auto-administrados, uma vez que os mesmos foram respondidos numa plataforma online e/ou enviados por correio electrónico.

Para assegurar a qualidade e validade dos dados, submeteu-se o questionário a um pré-teste junto de cerca de 15 empresas, enviando-se o questionário por correio electrónico. Tendo todas as respostas sido positivas avançou-se com o envio de questionários para a restante população alvo entre Junho e Setembro de 2012.

### **5.7.1. Questionário**

A fase de elaboração e formulação das questões presentes no questionário é verdadeiramente essencial, visto que os erros que são cometidos nesta fase podem ser generalizados às fases posteriores da investigação e podem tornar-se irreversíveis.

Como foi referido anteriormente, um dos aspectos essenciais que se teve em consideração na elaboração do questionário foi o de adoptar escalas de medida que foram validadas em investigações anteriores e adaptá-las a esta investigação, evitando desta forma potenciais erros e problemas possíveis de acontecer com o desenvolvimento de escala originais (Saunders, Lewis e Thornhill, 2003).

Em termos de conteúdo, o questionário é constituído por uma folha de rosto onde estão incluídos o título do questionário, a identificação da investigação científica, os procedimentos que devem ser seguidos para o seu preenchimento, os agradecimentos pela colaboração, a data

de início da recolha de dados, a instituição envolvida e os contactos dos autores, e por cinco páginas com oito grupos, organizados da seguinte forma: 1- Orientação para o Mercado; 2- Competências de Marketing; 3- Estratégia; 4- Competências de Gestão; 5- Espírito empreendedor; 6- Orientação para a Aprendizagem; 7- Performance; 8- Dados identificativos das empresas.

## **5.8. Métodos de análise de dados**

De acordo com os objectivos da investigação e com a natureza dos dados a analisar, foram seleccionadas determinadas técnicas estatísticas tidas como as mais adequadas. Assim, as medidas de tendência central e dispersão foram tidas em conta para o tratamento dos dados.

De forma a possibilitar o aumento da coerência das medidas foi utilizada a análise factorial. Também o teste de *Alpha* de *Cronbach* é utilizado para avaliar a coerência das medidas utilizadas. Simultaneamente foi também realizada a análise bi-variada das variáveis que constituem o modelo de investigação proposto.

Com o intuito de testar as hipóteses de investigação, e também de identificar e explicar as diferenças que as variáveis independentes exercem sobre a variável dependente foi utilizada a análise de Regressão Linear Múltipla. O modelo em causa não apresenta problemas de multicolinearidade, uma vez que os valores do *Variance Inflation Factor* (VIF) encontram-se dentro dos parâmetros segundo os quais não existe multicolinearidade, uma vez que o valor habitualmente considerado como limite acima do qual existe multicolinearidade é 10. Prosseguindo com os objectivos definidos para a investigação, utilizou-se como base para as análises estatísticas desenvolvidas a versão 17.0 do *software* estatístico SPSS.

### **5.8.1. Tratamento estatístico das variáveis**

Neste ponto apresenta-se os resultados da análise factorial e coeficiente Alpha das variáveis incluídas no modelo de investigação.

#### **Orientação para o mercado**

A Orientação para o mercado é medida por um conjunto de questões de opinião medidas através de uma escala de *Likert* de sete pontos. Os itens que constituem as questões de opinião foram submetidos a uma análise factorial apresentado na tabela em baixo.

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	<b>MIG</b>	MIG1 MIG2 MIG3 MIG4 MIG5 MIG6	0,873	0,0	0,816	0,471
	<b>MID</b>	MID1 MID2 MID3 MID4 MID5	0,762	0,0	0,786	0,539
	<b>RMI</b>	RMI1 RMI2 RMI3 RMI4 RMI5 RMI6	0,752	0,0	0,733	0,432

**Tabela 15- Análise Factorial Orientação para o mercado**

Os valores estatísticos KMO (0,873; 0,762; 0,765) permitem a prossecução da análise factorial, pois encontram-se substancialmente acima de 0,5.

No que respeita aos valores do Alpha de Cronbach (0,816; 0,786 e 0,733), estes indicam que existe uma boa consistência do modelo.

Os doze itens iniciais constituem o constructo orientação para o mercado, uma vez que as dimensões Produção de Informação de Marketing, Disseminação de Informação de Marketing e Resposta à Informação do mercado explicam 47,1%, 53,9% e 43,2% a variância da variável. Esta capacidade explicativa é relativamente baixa, mas idêntica a outros estudos já realizados.

### **Competências de Marketing**

Os procedimentos utilizados para proceder a análise factorial da variável competências de Marketing são idênticos aos referidos anteriormente.

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
<b>COMPETÊNCIAS DE MARKETING</b>	<b>PRICE</b>	PRICE1 PRICE2 PRICE3	0,661	0,0	0,760	0,677
	<b>CMDIST</b>	CMDIST1 CMDIST2 CMDIST3 CMDIST4	0,803	0,0	0,888	0,749
	<b>MCOM</b>	MCOM1	0,802	0,0	0,834	0,672

		MCOM2 MCOM3 MCOM4				
	SEL	SEL1 SEL2 SEL3	0,852	0,0	0,917	0,801
	MPLAN	MPLAN1 MPLAN2 MPLAN3 MPLAN4	0,822	0,0	0,892	0,759
	MIMP	MIMP1 MIMP2 MIMP3 MIMP4	0,846	0,0	0,931	0,829

**Tabela 16 – Análise Factorial Competências de Marketing**

Os valores da análise estatística KMO presentes na tabela anterior, por se encontrarem substancialmente acima de 0,5 indicam-nos que é possível a prossecução da análise factorial, mostrando que o tamanho da amostra é adequado ao estudo.

Em termos de valores do Alpha de Cronbach estes comprovam que existe uma boa consistência do modelo. Os vinte e dois itens iniciais constituem o constructo competências de marketing, uma vez que as dimensões que o constituem apresentam valores elevados de PV explicado, contribuindo assim fortemente para a capacidade explicativa da variável.

### **Competências de Gestão**

De forma a poder analisar devidamente a variável competências de gestão, utilizou-se uma escala composta por 4 questões, adaptada do estudo de Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye; Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance.

Quer esta variável quer as restantes do estudo, serão sujeitas a uma análise factorial.

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
<b>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>	MANCAP	MANCAP1 MANCAP2 MANCAP3 MANCAP4	0,817	0,0	0,849	0,688

**Tabela 17 – Análise Factorial Competências de Gestão**

Os dados obtidos indicam que se pode prosseguir a análise factorial, uma vez que o valor da estatística de KMO (0,817) e do teste de Bartlet são substancialmente superiores a 0,5.

A consistência do modelo aplicado nesta investigação é assim verificada pelo Alpha de CronBach que apresenta um valor bastante bom( 0,849), visto ser próximo de 1.

Em relação ao PV Explicado, o valor é também bastante bom, uma vez que mostra que estes itens têm uma capacidade explicativa relativamente alta (68,8%).

### **Espírito empreendedor**

A análise factorial das medidas utilizadas para avaliar o espírito empreendedor obedeceu aos procedimentos utilizados nos pontos anteriores,

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
<b>ESPÍRITO EMPREENDEDOR</b>	EMP	EMP1	0,871	0,0	0,878	0,675
		EMP2				
		EMP3				
		EMP4				
		EMP5				

**Tabela 18 – Análise Factorial Espírito empreendedor**

Os valores da estatística de KMO (0,871) e do teste de Bartlett permitem realizar a análise factorial, visto serem substancialmente superiores a 0,5.

A consistência do modelo aplicado nesta investigação é assim verificada pelo Alpha de CronBach que apresenta um valor bastante bom( 0,878), visto ser próximo de 1.

Em relação ao PV Explicado, o valor é também bastante bom, uma vez que mostra uma elevada capacidade explicativa (67,5%).

### **Orientação para a aprendizagem**

De forma a poder analisar devidamente a variável competências de gestão, utilizou-se uma escala composta por dezassete questões. Quer esta variável quer as restantes do estudo, serão sujeitas a uma análise factorial.

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
<b>ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM</b>	COMLEAR	COMLEAR1	0,898	0,0	0,918	0,754
		COMLEAR2				
		COMLEAR3				
		COMLEAR4				
		COMLEAR5				
	SHAVISI	SHAVISI1	0,897	0,0	0,925	0,727
		SHAVISI2				



		SHAVISI3 SHAVISI4 SHAVISI5 SHAVISI6				
	OPENMIND	OPENMIND1 OPENMIND2 OPENMIND3 OPENMIND4 OPENMIND5 OPENMIND6	0,881	0,0	0,883	0,634

**Tabela 19 – Análise Factorial Orientação para a aprendizagem**

Os valores da análise estatística KMO presentes na tabela anterior indicam-nos que pode utilizar-se a análise factorial visto todos os valores estarem próximos de 1. Em termos de valores do Alpha de Cronbach estes comprovam que existe uma boa consistência do modelo, pois são muito próximos de 1. Os dezassete itens iniciais constituem o constructo orientação para a aprendizagem, uma vez que as dimensões que o constituem apresentam valores elevados de PV explicado, possuindo assim uma forte capacidade explicativa.

### **Estratégia**

Os procedimentos utilizados para proceder a análise factorial da variável estratégia são idênticos aos referidos anteriormente.

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
<b>ESTRATÉGIA</b>	DIF	DIF1 DIF2 DIF3 DIF4	0,747	0,0	0,848	0,687
	LIDC	LIDC1 LIDC2 LIDC3 LIDC4	0,724	0,0	0,719	0,544
	PRODM	PRODM1 PRODM2 PRODM3	0,665	0,0	0,838	0,756

**Tabela 20 – Análise Factorial Estratégia**

Através da estatística de KMO, e uma vez que os valores são superiores a 0,5, torna-se possível realizar a análise factorial. A fiabilidade do modelo aplicado nesta investigação é também

verificada pelo Alpha de CronBach que apresenta um valor bastante bom, visto ser próximo de 1.

Em relação ao PV Explicado, os valores não são muito altos, pelo que não possui uma capacidade explicativa muito elevada.

### Performance

Os procedimentos utilizados para proceder a análise factorial da variável competências de Marketing são idênticos aos referidos anteriormente.

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
<b>PERFORMANCE</b>	EFIMERC	EFIMERC1 EFIMERC2 EFIMERC3 EFIMERC4	0,803	0,0	0,862	0,708
	LUCRO	LUCRO1 LUCRO2 LUCRO3 LUCRO4	0,846	0,0	0,918	0,804

**Tabela 21 – Análise Factorial Performance**

Os valores da análise estatística KMO presentes na tabela anterior indicam-nos que permite a prossecução da análise factorial, mostrando que o tamanho da amostra é adequado ao estudo.

Em termos de valores do Alpha de Cronbach estes comprovam que a escala utilizada no estudo é fiável, tratando-se de valores muito próximos de 1, existindo uma boa consistência do modelo. Os oito itens iniciais constituem o constructo performance, uma vez que as dimensões que o constituem apresentam valores elevados de PV explicado, apresentando assim uma forte capacidade explicativa.

### 5.9. Caracterização da amostra

De forma a obter-se uma amostra, o mais representativa possível da população alvo do estudo, colaborou-se com a APEF, que divulgou o questionário junto dos seus associados, e também se recorreu à rede de contactos pessoais, entrando-se em contactos com empresas, que de antemão se sabia, serem familiares, trata-se assim de uma amostra de conveniência, mas na qual se procurou maximizar a aleatoriedade da sua constituição, obtendo uma amostra bastante fiel à realidade. Assim, apuraram-se 244 respostas, pelo que após a eliminação dos outliers (valores

extremos), permite obter uma amostra constituída por 223 empresas, das quais 70% foram provenientes de associados da APEF e 30% da rede de contactos pessoais.

As empresas que constituem a amostra, embora estejam dispersas por diversos distritos, concentram-se essencialmente em Coimbra, Aveiro, Lisboa e Porto, representando respectivamente 35,9%, 23,3%, 15,2 e 9,4 da amostra.

<b>Distrito</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>Perdentagem</b>
Aveiro	52	23,3
Leiria	9	4,0
Lisboa	34	15,2
Coimbra	80	35,9
Porto	21	9,4
Faro	4	1,8
Ponta Delgada	2	,9
Évora	1	,4
Setúbal	4	1,8
Castelo Branco	3	1,3
Viana do Castelo	2	,9
Beja	1	,4
Braga	3	1,3
Viseu	6	2,7
Vila Real	1	,4
<b>Total</b>	223	100,0

**Tabela 22 – Empresas familiares por distrito**

No que respeita aos sectores, a indústria, o comércio e os serviços são os mais representativos, constituindo, respectivamente, 16,6%, 13,9% e 11,7% da amostra.

<b>Sector</b>	<b>Frequencia</b>	<b>Percentagem</b>
Comércio	31	13,9
Agricultura	2	,9
Indústria	37	16,6
Metalúrgico	3	1,3
Telecomunicações	4	1,8
Indústria Gráfica	4	1,8
Transportes	14	6,3
Desporto	8	3,6
Jogo	3	1,3
Edição	6	2,7
Comunicação Social	1	,4
Construção	11	4,9
Electrico	5	2,2

<b>Suicultura</b>	4	1,8
<b>Informática</b>	8	3,6
<b>Vitivinícola</b>	10	4,5
<b>Fabricação de Pasta</b>	2	,9
<b>Restauração</b>	11	4,9
<b>Hotelaria</b>	8	3,6
<b>Ambiente</b>	5	2,2
<b>Pastelaria e Panificação</b>	3	1,3
<b>Funerária</b>	2	,9
<b>Cabeleireiro e Estética</b>	1	,4
<b>Café</b>	1	,4
<b>Gestão e Recuperação de Créditos</b>	1	,4
<b>Serviços</b>	26	11,7
<b>Saúde</b>	12	5,4
<b>Total</b>	223	100,0

**Tabela 23 – Empresas familiares por sector**

Sendo que, 43,7% das empresas que constituem a amostra são sociedades anónimas, 41,2% são sociedades por quotas e 14,3% são empresas em nome individual.

<b>Forma Jurídica</b>	<b>Frequencia</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sociedade Anónima</b>	97	43,5
<b>Sociedade por Quotas</b>	92	41,2
<b>Nome Individual</b>	32	14,3
<b>Outros</b>	2	,9
<b>Total</b>	223	100,0

**Tabela 24 – Empresas familiares por forma jurídica**

As empresas que constituem a amostra possuem entre 1 e 2500 empregados, sendo que 42,2% possuem entre 1 e 10 funcionários, 27,8% possuem entre 11 e 50 empregados, 7,6% possuem entre 51 e 100 trabalhadores e 22,4% possuem entre 101 e 2500 funcionários.

<b>Nº de Empregados</b>	<b>Empresas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>1 a 10</b>	94	42,2
<b>11 a 50</b>	62	27,8
<b>51 a 100</b>	17	7,6
<b>101 a 2500</b>	50	22,4

**Tabela 25 – Empresas familiares por número de empregados**

Quanto à antiguidade das empresas, 65,9% das empresas tem entre 10 e 50 anos de existência, 25,1% tem entre 1 e 9 anos, 6,7% tem entre 51 e 99 anos e apenas 2,2% tem mais de 100 anos.

<b>Idade Empresa</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>0 a 9 anos</b>	56	25,1
<b>10 a 50 anos</b>	147	65,9
<b>51 a 100 anos</b>	14	6,7
<b>Mais de 100 anos</b>	5	2,2

**Tabela 26 – Empresas familiares por idade**

## **5.10. Conclusão**

Neste capítulo foi apresentado o modelo que serviu de base para a investigação, bem como as hipóteses formuladas para o estudo.

Partindo deste pressuposto delineou-se o plano de investigação, demonstrou-se a operacionalização das variáveis e caracterizou-se a população alvo e a amostra sob a qual incidu o estudo, o que servirá de base para o próximo capítulo onde serão apresentados e discutidos os resultados obtidos ao longo da investigação.

## **CAPÍTULO 6: ESTUDO EMPÍRICO**

## 6.1. Introdução

Este capítulo pretende analisar e discutir os resultados obtidos do estudo empírico, pelo que de seguida procede-se à caracterização da amostra objecto de estudo, sendo de seguida apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir dos modelos parciais e também os resultados obtidos do modelo com todos os factores.

## 6.2. ANÁLISE DESCRITIVA

Como forma de melhor caracterizar o estudo em causa, começa-se pela análise descritiva (mínimo, máximo, média, desvio padrão e variância) mostrando a sua importância na devida caracterização das variáveis. Na tabela 23 estão sintetizados os dados da análise descritiva.

Variáveis	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
OM	Mktintel	1	7	4,716	1,073	1,151
	MktDissem	1	7	4,760	1,111	1,234
	RespMarket	1	7	4,986	0,917	0,840
MAN CAP	ManagementCap	1	7	4,699	1,166	1,360
EMP	Espírito empreendedor	1	7	4,528	1,222	1,494
LO	Commitementlearn	1	7	5,096	1,180	1,393
	Sharedvision	1	7	5,077	1,218	1,485
	Opmind	2	7	5,100	1,048	1,099
MKT COMP	Pricing	1	7	4,776	1,193	1,423
	ChannelManagement	1	7	4,946	1,269	1,613
	MktComunic	1	7	4,793	1,230	1,515
	Selling	1	7	4,800	1,376	1,894
	MktPlan	1	7	4,605	1,363	1,857
	MktImplementation	1	7	4,593	1,379	1,902
ESTRAT	Diferenciacao	1	7	4,931	1,193	1,424
	Lidercustos	2	7	4,787	1,079	1,165
	ProdMercado	1	7	4,828	1,255	1,574
PERFOR	EficMercado	1	7	4,690	1,205	1,452
	Lucr	1	7	4,239	1,354	1,834

Tabela 27 – Análise Descritiva

Ao analisar o quadro, é possível identificar que para as diferentes variáveis, o valor mínimo foi sempre 1, com excepção da dimensão mente aberta (openmind) e da dimensão estratégia liderança de custos (lidercustos) cujo mínimo foi 2. Quanto ao valor máximo, em todas as variáveis, o valor foi 7.

Quanto à média, para a maioria das variáveis, os valores encontram-se entre os 4,239 e os 4,986, com exceção das dimensões da variável Orientação para a Aprendizagem, onde os valores da média estão entre 5,077 e 5,100.

A Variância e o Desvio Padrão são consideradas medidas de dispersão e utilizadas nas situações em que grupos com médias de valores iguais, possuem características diferentes. A Variância estabelece os desvios em relação à média aritmética e o Desvio Padrão analisa a regularidade dos valores.

Neste caso o desvio padrão, apresenta valores que rondam a unidade, pelo que se pode concluir que os valores da amostra são bastante regulares.

A Variância apresenta também valores ligeiramente superiores à unidade, pelo que se pode concluir que os valores da amostra não se desviam muito da média.

### **6.3. Análise da Regressão Linear**

A análise de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva, que permite estimar o efeito, de um conjunto de variáveis independentes (X), numa variável dependente (Y).

Tendo em conta que as variáveis independentes são medidas em unidades diferentes torna-se complicado determinar a importância de cada variável independente somente com base nos coeficientes de regressão parcial, recorrendo-se assim à análise dos valores Beta, uma vez que permitem simplificar a equação da regressão e simultaneamente fornecer um meio de comparação do efeito relativo, na variável dependente, de cada uma das variáveis independentes.

Para analisar a qualidade obtida da recta estimada, no que respeita à amostragem, convém recorrer a medidas de ajustamento, neste estudo foi aplicado o coeficiente de determinação  $R^2$ .

È importante referir que quanto mais próximo o  $R^2$  estiver de 1, melhor é a qualidade de ajustamento em termos amostrais. O  $R^2$  tende a ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados.

De acordo com Pestana e Gageiro (2000) esta técnica permite identificar quais as variáveis independentes que melhor explicam as variáveis dependentes.



- **As competências de marketing**

Na tabela 22 encontram-se os valores resultantes da regressão linear de cada uma das variáveis.

		R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta	Beta Standarizado	Sigma	VIF
COMPETÊNCIAS DE MARKETING	PRICE	0,481	RMI	0,391	2,47	0,397	0,397	0,00	1,690
			EMP	0,069		0,215	0,215	0,00	1,512
			MIG	0,022		0,211	0,211	0,003	2,031
	CMDIST	0,433	RMI	0,356	9,88	0,418	0,418	0,00	1,423
			SHAVISI	0,076		0,329	0,329	0,00	1,423
	MCOM	0,528	MANCAP	0,416	2,04	0,376	0,376	0,00	1,677
			MIC	0,071		0,197	0,197	0,003	1,957
			OPENMIND	0,026		0,164	0,164	0,005	1,506
			RMI	0,014		0,159	0,159	0,12	1,810
	SEL	0,551	MANCAP	0,435	-7,01	0,370	0,370	0,00	1,840
			MIG	0,086		0,194	0,194	0,007	2,493
			MID	0,019		0,206	0,206	0,003	2,347
			COMLEAR	0,011		0,128	0,128	0,024	1,549
	MPLAN	0,583	MANCAP	0,495	-1,36	0,486	0,486	0,000	1,511
			MID	0,077		0,203	0,203	0,002	2,345
			MIG	0,016		0,198	0,198	0,004	2,447
	MIMP	0,600	EMP	0,469	-5,50	0,346	0,346	0,000	2,362
			MANCAP	0,063		0,359	0,359	0,000	2,473
MIG			0,032	0,232		0,232	0,000	1,645	
SHAVISI			0,019	-0,315		-0,315	0,000	2,707	
OPENMIND			0,018	0,215		0,215	0,002	2,544	

**Tabela 28 – Regressão Linear Competências de Marketing**

### *Pricing*

Ao analisar a tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável preço é de 48,1%, explicando assim a variância do modelo.

Já os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável preço são a resposta á informação de mercado, espírito empreendedor, produção de informação de marketing, destacando-se assim a primeira com 39,1%. Factores como a rápida solução de reclamações de clientes e a célere resposta a uma campanha da concorrência, contribuem para ajudar a explicar a variável preço.

### *Gestão de Canais*

Ao analisar a tabela verifica-se através do valor do coeficiente de determinação da variável gestão de canais que a mesma explica em 43,3% a variância do modelo.

Já os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável gestão de canais são a resposta á informação de mercado e a visão partilhada destacando-se a primeira com 35,6%. Factores como a rápida solução de reclamações de

clientes e a partilha da visão do fundador/gestor com os seus colaboradores, contribuem para explicar esta variável.

### ***Comunicação de Marketing***

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável comunicação de marketing explica em 52,8% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável comunicação de marketing são as competências de gestão (41,6%) a Produção de Informação de Marketing, a mente aberta e a resposta á informação de mercado. A forte presença de competências de gestão, permite existência de outras competências e de uma maior abertura em relação ao mercado, daí o seu contributo para a variável.

### ***Vendas***

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável vendas explica em 55,1% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável vendas são as competências de gestão (43,5%), a Produção de Informação de Marketing, a disseminação da informação de mercado e o compromisso com a aprendizagem.

A forte presença de competências de gestão, permite existência de outras competências e de uma maior abertura em relação ao mercado, daí o seu contributo para a variável.

### ***Planeamento de Marketing***

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável planeamento de marketing explica em 58,3% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável planeamento de marketing são as competências de gestão (49,5%), a disseminação da informação de mercado (7,7%) e a Produção de Informação de Marketing (1,6%).

A forte presença de competências de gestão, permite existência de outras competências e de uma maior abertura em relação ao mercado, daí o seu contributo para a variável.

### ***Implementação de Marketing***

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável implementação de marketing explica em 60% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável implementação de marketing são o espírito empreendedor (046,9%), as competências de gestão (6,3%), a Produção de Informação de Marketing (3,2%), a visão partilhada (1,9%) e a mente aberta (1,8%). A forte presença de espírito empreendedor marca o contributo para a variável.

- **O impacto na estratégia**

A tabela que seguidamente se apresenta, exhibe o conjunto das regressões que têm como variáveis dependentes as dimensões da estratégia.

		R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta	Beta Standarizado	Sigma	VIF
<b>ESTRATÉGIA</b>	DIF	0,465	SHAVISI	0,377	1,14	0,270	0,270	0,002	2,969
			MPLAN	0,066		0,213	0,213	0,000	1,410
			COMLEAR	0,016		0,210	0,210	0,011	2,791
			RMI	0,016		0,155	0,155	0,012	1,534
	LIDC	0,482	SHAVISI	0,358	1,27	0,154	0,154	0,074	3,161
			EMP	0,070		0,223	0,223	0,000	1,480
			CMDIST	0,043		0,194	0,194	0,003	1,769
			COMLEAR	0,013		0,190	0,190	0,019	2,758
	PRODM	0,361	EMP	0,231	-3,13	0,342	0,342	0,000	1,738
			CMDIST	0,082		0,299	0,299	0,000	1,379
			OPENMIND	0,034		0,243	0,243	0,000	1,455
			SEL	0,015		-0,163	-0,163	0,027	1,815

**Tabela 29 - Regressão Linear Estratégia**

### *Estratégia de Diferenciação*

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável estratégia de diferenciação explica em 46,5% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável estratégia de diferenciação são a visão partilhada (37,7%), o planeamento de marketing (6,6%), o compromisso com a aprendizagem (1,6%) e a resposta à informação de mercado (1,6%). A forte presença da visão partilhada explica a maioria da variância da variável.

### *Estratégia de Liderança de Custos*

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável estratégia de liderança de custos explica em 48,2% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável estratégia de liderança de custos são a visão partilhada (35,8%), o espírito empreendedor (7%), a gestão de canais (4,3%), o compromisso com a aprendizagem (1,3%) e a resposta à informação de mercado (1%). A forte presença da visão partilhada explica a maioria da variância da variável.

### ***Estratégia de Produto-mercado***

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável estratégia de produto-mercado explica em 36,1% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável estratégia de produto-mercado são o espírito empreendedor (23,1%), a gestão de canais (8,2%), a mente aberta (3,4%) e as vendas (1,5%). É de salientar, que muito embora a variável vendas explique 1,5% da variável estratégia de produto-mercado, tem uma influência negativa sobre a variável em questão.

- **O impacto na performance**

A tabela que seguidamente se apresenta, exhibe o conjunto das regressões que têm como variáveis dependentes as dimensões da performance.

		R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta	Beta Standarizado	Sigma	VIF
PERFORMANCE	EFI	0,373	SHAVISI	0,305	1,86	0,365	0,365	0,000	1,515
			SEL	0,041		0,214	0,214	0,001	1,330
			PRODM	0,027		0,184	0,184	0,003	1,264
	LUCRO	0,334	SHAVISI	0,222	-2,19	0,194	0,194	0,008	1,693
			RMI	0,058		0,183	0,183	0,010	1,640
			PRODM	0,031		0,195	0,195	0,002	1,309
			SEL	0,023		0,183	0,183	0,007	1,466

**Tabela 30 – Regressão Linear Performance**

### ***Eficácia no mercado***

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável eficácia no mercado explica em 37,3% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável em causa são a visão partilhada (30,5%), a variável vendas (4,1%) e a estratégia produto mercado (2,7%). A forte presença da visão partilhada explica a maioria da variância da variável.

### ***Lucro***

Através da presente tabela verifica-se que o valor do coeficiente de determinação da variável lucro explica em 33,4% a variância do modelo.

Os valores do coeficiente de determinação ajustado, mostram que as variáveis que explicam a variável em causa são a visão partilhada (22,2%), a resposta à informação do mercado (5,8%), a estratégia produto mercado (3,1%) e a variável vendas (2,3%). A forte presença da visão partilhada explica a maioria da variância da variável.

### **6.3.1. As equações da recta de regressão**

A partir dos valores indicados na tabela para cada uma das variáveis, particularmente dos valores de Beta, é assim possível construir equações de regressão linear, que permitem identificar claramente quais os impactos das variáveis independentes nas variáveis dependentes.

Por exemplo, para a variável pricing (PRICE), tendo em conta os valores da regressão linear múltipla, é possível obter a seguinte equação:

$$Y_{\text{pricing}} = 2,47 + 0,397RMI + 0,219EMP + 0,211MIG$$

Através desta equação é possível perceber que as variáveis mais impactantes na variável dependente pricing são a resposta à informação do mercado (RMI), o espírito empreendedor (EMP) e a produção de informação de marketing (MIG), tendo todas um impacto positivo.

Já no caso da variável dependente estratégia produto mercado (PRODM), é possível obter a seguinte equação:

$$Y_{\text{estratégia produto mercado}} = -3,13 + 0,342EMP + 0,299CMDIST + 0,243OPENMIND - 0,163SEL$$

Através desta equação é possível perceber que as variáveis mais impactantes na variável dependente estratégia produto mercado são o espírito empreendedor (EMP), a gestão de canais

(CMIST), a mente aberta (OPENMIND) e as competências de vendas (SEL), sendo que esta última tem um impacto negativo sobre a variável.

Os valores gerados através da análise de regressão linear, permitem estruturar equações para todas as variáveis dependentes, conforme os dois exemplos anteriores, de forma a melhor compreender quais as variáveis independentes mais impactantes nas variáveis dependentes.

## **6.4. Apresentação e discussão dos resultados**

Partindo da análise dos valores de Beta e do VIF, (que por serem inferiores a 10 permitem verificar que não existe multicolinearidade), é realizado um breve resumo dos resultados com o intuito de analisar as hipóteses, indicando se são corroboradas, parcialmente corroboradas ou não corroboradas.

As relações estipuladas no modelo de investigação e que estiveram na génese das hipóteses, serão agora analisadas, mostrando, efectivamente, quais as variáveis independentes que possuem impacto nas variáveis dependentes.

### **6.4.1. Os antecedentes das competências de marketing**

#### ***Orientação para o mercado***

No que respeita à orientação para o mercado e às suas três dimensões (produção de informação de marketing; disseminação de informação de marketing e resposta à informação do mercado), estas têm impacto sobre algumas das competências de marketing.

Partindo da análise da tabela 22, é possível verificar que as variáveis resposta à informação de mercado (beta: 0,397) e produção de informação de marketing (beta: 0,211), influenciam positivamente a variável dependente pricing, comprovando o impacto positivo da orientação para o mercado nesta competência de marketing.

A variável resposta à informação de mercado (beta: 0,418) é uma das duas únicas variáveis que têm impacto na variável dependente gestão de canais, comprovando assim o impacto positivo da orientação para o mercado nesta competência de marketing.

Também as variáveis produção de informação de marketing (beta: 0,197) e resposta à informação de mercado (beta: 0,159) têm um impacto positivo na variável dependente comunicação de marketing, comprovando o impacto positivo da orientação para o mercado nesta competência de marketing.

As variáveis produção de informação de marketing (beta: 0,194) e disseminação de informação de marketing (beta: 0,206) têm um impacto positivo na variável dependente vendas, demonstrando assim o impacto positivo da orientação para o mercado nesta competência de marketing.

As variáveis independentes disseminação de informação de marketing (beta: 0,203) e produção de informação de marketing (beta: 0,198) possuem um impacto positivo na variável dependente planeamento de marketing, comprovando o impacto positivo da orientação para o mercado nesta competência de marketing.

No que respeita à variável dependente implementação de marketing, através da tabela 22, é possível comprovar que esta é positivamente influenciada pela variável produção de informação de marketing (beta: 0,232), comprovando o impacto positivo da orientação para o mercado nesta competência de marketing.

Com base nos dados anteriores, torna-se possível comprovar, que muito embora as diversas dimensões da variável orientação para o mercado tenham um impacto positivo nas diversas competências de marketing, o facto é que em nenhuma das competências de marketing, as três dimensões simultaneamente afectam a variável dependente, pelo que se considera que as hipóteses H1, H1a; H1b e H1c somente são parcialmente corroboradas.

### ***Espírito Empreendedor***

No que respeita à variável independente espírito empreendedor, esta tem impacto sobre algumas das competências de marketing.

Partindo da análise da tabela 22, é possível verificar que a variável espírito empreendedor (beta: 0,215), influencia positivamente a variável dependente pricing, comprovando o impacto positivo do espírito empreendedor nesta competência de marketing.

Continuando a análise, é possível verificar que a variável espírito empreendedor (beta: 0,215), influencia positivamente a variável dependente implementação de marketing, comprovando o impacto positivo do espírito empreendedor nesta competência de marketing.

Com base nos dados anteriores, torna-se possível comprovar, que muito embora a variável espírito empreendedor tenha um impacto positivo nas competências de marketing pricing e implementação de marketing, o facto é que não tem influência nas restantes competências de marketing, pelo que se considera que a hipótese H2 somente é parcialmente corroborada.

### ***Orientação para a aprendizagem***

No que respeita à orientação para a aprendizagem e às suas três dimensões (compromisso com a aprendizagem; visão partilhada e mente aberta), estas têm impacto sobre algumas das competências de marketing.

Partindo da análise da tabela 22, é possível verificar que a variável visão partilhada (beta: 0,329) influencia positivamente a variável dependente gestão de canais, comprovando o impacto positivo da orientação para a aprendizagem nesta competência de marketing.

Continuando a análise, é possível verificar que a variável mente aberta (beta: 0,164), influencia positivamente a variável dependente comunicação de marketing, comprovando o impacto positivo da orientação para a aprendizagem nesta competência de marketing.

A variável independente compromisso com a aprendizagem (beta: 0,128) possui um impacto positivo na variável dependente vendas, comprovando o impacto positivo da orientação para a aprendizagem nesta competência de marketing.

As variáveis visão partilhada (beta: -0,315) e mente aberta (beta: 0,215) possuem um impacto positivo na variável dependente implementação de marketing, comprovando o impacto positivo da orientação para a aprendizagem nesta competência de marketing.

Com base nos dados anteriores, torna-se possível comprovar, que embora as dimensões da variável orientação para a aprendizagem tenham um impacto positivo em algumas das competências de marketing (gestão de canais, comunicação de marketing, vendas), existem outras competências de marketing, nas quais estas variáveis não têm qualquer impacto e outra, a implementação de marketing onde duas dimensões da orientação para a aprendizagem têm impacto, sendo que uma possui impacto positivo e outra um impacto negativo. Assim sendo considera-se que a hipótese H3, H3a, H3b e H3c somente são parcialmente corroboradas.

### ***Competências de Gestão***

No que respeita à variável independente competências de gestão, esta tem impacto sobre algumas das competências de marketing.



Partindo da análise da tabela 22, é possível verificar que a variável competências de gestão (beta: 0,376), influencia positivamente a variável dependente comunicação de marketing, comprovando o impacto positivo das competências de gestão nesta competência de marketing.

Continuando a análise, é possível verificar que a variável competências de gestão (beta: 0,370), influencia positivamente a variável dependente vendas, comprovando o impacto positivo das competências de gestão nesta competência de marketing.

Verifica-se ainda que a variável competências de gestão (beta: 0,486), tem um impacto positivo sobre a variável dependente planeamento de marketing, ficando desta forma provado o impacto positivo das competências de gestão nesta competência de marketing.

Por fim, é possível verificar que a variável competências de gestão (beta: 0,359), influencia positivamente a variável dependente implementação de marketing, comprovando assim o impacto positivo das competências de gestão nesta competência de marketing.

Com base nos dados anteriores, torna-se possível comprovar, que muito embora a variável competências de gestão tenha um impacto positivo nas competências de marketing comunicação de marketing, vendas, planeamento de marketing e implementação de marketing, o facto é que não tem influência nas restantes competências de marketing, pelo que se considera que a hipótese H4 somente é parcialmente corroborada.

Hipóteses	Antecedentes das competências de marketing	Resultados
<b>H1</b>	A Orientação para o mercado afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H1a</b>	A Produção de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H1b</b>	A Disseminação de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H1c</b>	A Resposta à Informação do mercado afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H2</b>	O espírito empreendedor afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H3</b>	A orientação para a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H3a</b>	O compromisso com a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H3b</b>	A visão partilhada afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H3c</b>	A mente aberta afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H4</b>	As competências de gestão afectam positivamente as competências de	Corroborada

	marketing presentes na empresa.	
--	---------------------------------	--

**Tabela 31 – Hipóteses relativas ao modelo dos antecedentes das competências de marketing**

#### **6.4.2. O impacto das competências de marketing na estratégia**

##### *As competências de marketing e a estratégia de diferenciação*

Partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente estratégia de diferenciação (DIF), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,270), planeamento de marketing (beta: 0,213), compromisso com a aprendizagem (beta: 0,210) e resposta à informação do mercado (beta: 0,155).

Verifica-se assim que a única competência de marketing que tem impacto, neste caso positivo, na estratégia de diferenciação é a competência planeamento de marketing, corroborando-se assim a hipótese H5e.

Tendo em conta que as restantes competências de marketing não têm qualquer impacto na estratégia de diferenciação, considera-se as hipóteses H5a, H5b, H5c, H5d e H5f não corroboradas. Considera-se igualmente a hipótese H5 parcialmente corroborada, visto pelo menos uma das competências de marketing ter impacto na variável dependente estratégia de diferenciação.

##### *As competências de marketing e a estratégia de liderança de custos*

Partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente estratégia de liderança de custos (LIDC), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,154), espírito empreendedor (beta: 0,223), gestão de canais (beta: 0,194), compromisso com a aprendizagem (beta: 0,190) e resposta à informação do mercado (beta: 0,133). Verifica-se assim que a única competência de marketing que tem impacto, neste caso positivo, na estratégia de diferenciação é a competência gestão de canais, corroborando-se assim a hipótese H6b.

Tendo em conta que as restantes competências de marketing não têm qualquer impacto na estratégia, considera-se as hipóteses H6a, H6c, H6d, H6e e H6f não corroboradas. Considera-se igualmente a hipótese H6 parcialmente corroborada, visto pelo menos uma das competências de marketing ter impacto na variável dependente estratégia de liderança de custos.

### *As competências de Marketing e a estratégia de produto-mercado*

Partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente estratégia de produto mercado (DIF), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis espírito empreendedor (beta: 0,342), gestão de canais (beta: 0,299) e mente aberta (beta: 0,243) e negativamente influenciada pela variável vendas (beta: -0,163).

Verifica-se assim que a duas competências de marketing têm impacto na estratégia de produto mercado, no entanto a variável gestão de canais tem um impacto positivo, enquanto que a variável vendas tem um impacto negativo. Assim, corrobora-se a hipótese H7b e não se corroboram as hipóteses H7a, H7c, H7e e H7f, por estas não terem qualquer impacto sobre a estratégia de produto mercado, assim como não se corrobora a hipótese H7d, visto as vendas terem um impacto negativo nesta estratégia.

Considera-se igualmente a hipótese H7 parcialmente corroborada, visto pelo menos uma das competências de marketing ter impacto positivo na variável dependente produto mercado.

### *As competências de marketing e a estratégia*

Após esta análise de resultados, torna-se assim possível dizer que a hipótese H8 somente é corroborada parcialmente, uma vez que, embora haja competências de marketing cujo impacto é positivo sobre as diversas estratégias, existem algumas competências que não possuem qualquer impacto sobre a estratégia e a variável vendas possui, inclusivamente, um impacto negativo sobre a estratégia de produto mercado.

Desta forma, e tendo em conta os resultados, considera-se que a hipótese H8 somente é parcialmente corroborada.

<b>Hipóteses</b>	<b>Antecedentes das competências de marketing</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Impacto das competências de marketing na estratégia</b>	
<b>H5</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação.	Parcialmente Corroborada
<b>H5a</b>	O Pricing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H5b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H5c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H5d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada

<b>H5e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
<b>H5f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H6</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Parcialmente Corroborada
<b>H6a</b>	O Pricing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H6b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
<b>H6c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H6d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H6e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H6f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H7</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de produto	Parcialmente Corroborada
<b>H7a</b>	O pricing têm um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de produto	Corroborada
<b>H7c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H8</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na definição de estratégia da empresa.	Parcialmente Corroborada

**Tabela 32 – Hipóteses relativas ao modelo do impacto das competências de marketing na estratégia**

### **6.4.3. O impacto das competências de marketing na performance**

#### *As competências de marketing e o lucro*

A partir da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente lucro (LUCRO), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,194), resposta à informação do mercado (beta: 0,183), estratégia produto mercado (beta: 0,195) e vendas (beta: 0,183).

Verifica-se assim que a única competência de marketing que tem impacto, neste caso positivo, no lucro é a competência de vendas, corroborando-se assim a hipótese H9d.

Tendo em conta que as restantes competências de marketing não têm qualquer impacto no lucro, considera-se as hipóteses H9a, H9b, H9c, H9e e H9f não corroboradas. Considera-se igualmente a hipótese H9 parcialmente corroborada, visto que pelo menos uma das competências de marketing (vendas) tem impacto na variável dependente lucro.

#### ***As competências de marketing e a eficácia no mercado***

A partir da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente eficácia no mercado (EFI), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,365), vendas (beta: 0,214) e estratégia produto mercado (beta: 0,184). Verifica-se assim que a única competência de marketing que tem impacto, neste caso positivo, na variável dependente eficácia no mercado é a competência de vendas, corroborando-se assim a hipótese H10d.

Tendo em conta que as restantes competências de marketing não têm qualquer impacto na eficácia no mercado, considera-se as hipóteses H10a, H10b, H10c, H10e e H10f não corroboradas. Considera-se igualmente a hipótese H10 parcialmente corroborada, visto que pelo menos uma das competências de marketing (vendas) tem impacto na variável dependente eficácia no mercado.

#### ***As competências de marketing e a performance***

Tendo em conta os resultados apurados nesta investigação, torna-se claro que somente uma das competências de marketing possui impacto (positivo) nas duas dimensões da performance (lucro e eficácia no mercado), sendo que as restantes competências não têm qualquer impacto sobre nenhuma das dimensões.

Assim, comprova-se que a hipótese H10 é parcialmente corroborada, tendo em conta que uma das competências de marketing tem um impacto positivo em ambas as dimensões da variável dependente performance.

<b>Hipóteses</b>	<b>Antecedentes das competências de marketing</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Impacto das competências de marketing na performance</b>	
<b>H9</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Parcialmente Corroborada

<b>H9a</b>	O Pricing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9d</b>	As vendas têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Corroborada
<b>H9e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H10</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H10a</b>	O Pricing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10d</b>	As vendas têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Corroborada
<b>H10e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H11</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na performance da empresa.	Parcialmente Corroborada

**Tabela 33 – Hipóteses relativas ao modelo do impacto das competências de marketing na performance**

#### **6.4.4. O impacto da estratégia na performance**

##### *A estratégia de diferenciação e o lucro*

Como verificado anteriormente, partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente lucro (LUCRO), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,194), resposta à informação do mercado (beta: 0,183), estratégia produto mercado (beta: 0,195) e vendas (beta: 0,183).

Verifica-se assim que, dentro das dimensões da variável estratégia, somente a estratégia produto mercado tem impacto, neste caso positivo, no lucro, considerando-se assim a hipótese H12 não corroborada.

##### *A estratégia de diferenciação e a eficácia no mercado*

Partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente eficácia no mercado (EFI), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,365), vendas (beta: 0,214) e estratégia produto mercado (beta: 0,184).

Verifica-se assim que, dentro das dimensões da variável estratégia, somente a estratégia produto mercado tem impacto, neste caso positivo, na variável dependente eficácia no mercado, considerando-se assim a hipótese H13 não corroborada.

#### ***A estratégia de liderança de custos e o lucro***

Como verificado anteriormente, partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente lucro (LUCRO), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,194), resposta à informação do mercado (beta: 0,183), estratégia produto mercado (beta: 0,195) e vendas (beta: 0,183).

Verifica-se assim que, dentro das dimensões da variável estratégia, somente a estratégia produto mercado tem impacto, neste caso positivo, no lucro, considerando-se assim a hipótese H14 não corroborada.

#### ***A estratégia de liderança de custos e a eficácia no mercado***

Partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente eficácia no mercado (EFI), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,365), vendas (beta: 0,214) e estratégia produto mercado (beta: 0,184).

Verifica-se assim que, dentro das dimensões da variável estratégia, somente a estratégia produto mercado tem impacto, neste caso positivo, na variável dependente eficácia no mercado, considerando-se assim a hipótese H15 não corroborada.

#### ***A estratégia de produto mercado e o lucro***

Como verificado anteriormente, partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente lucro (LUCRO), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,194), resposta à informação do mercado (beta: 0,183), estratégia produto mercado (beta: 0,195) e vendas (beta: 0,183).

Verifica-se assim que, dentro das dimensões da variável estratégia, a variável estratégia produto mercado tem impacto, neste caso positivo, no lucro, considerando-se assim a hipótese H16 corroborada.

#### ***A estratégia de produto mercado e a eficácia no mercado***

Partindo da análise da tabela 22, no que respeita à variável dependente eficácia no mercado (EFI), é possível verificar que esta variável é positivamente influenciada pelas variáveis visão partilhada (beta: 0,365), vendas (beta: 0,214) e estratégia produto mercado (beta: 0,184).

Verifica-se assim que, dentro das dimensões da variável estratégia, a variável estratégia produto mercado tem impacto, neste caso positivo, na variável dependente eficácia no mercado, considerando-se assim a hipótese H17 corroborada.

#### ***A estratégia e a performance***

Tendo em conta os resultados apurados nesta investigação, torna-se claro que somente uma das estratégias possui impacto (positivo) nas duas dimensões da performance (lucro e eficácia no mercado), sendo que as restantes não têm qualquer impacto sobre nenhuma das dimensões.

Assim, comprova-se que a hipótese H18 é parcialmente corroborada, tendo em conta que a variável estratégia produto mercado tem um impacto positivo em ambas as dimensões da variável dependente performance.

<b>Hipóteses</b>	<b>Antecedentes das competências de marketing</b>	<b>Resultados</b>
	<b>Impacto da estratégia na performance</b>	
<b>H12</b>	A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo no lucro da empresa.	Não Corroborada
<b>H13</b>	A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H14</b>	A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo no lucro da empresa.	Não Corroborada
<b>H15</b>	A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H16</b>	A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo no lucro da empresa.	Corroborada
<b>H17</b>	A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Corroborada



<b>H18</b>	A estratégia tem um impacto positivo na definição da estratégia da empresa.	Parcialmente Corroborada
------------	---	-----------------------------

**Tabela 34 – Hipóteses relativas ao impacto da estratégia na performance**

### **6.4.5. Síntese dos Resultados**

Os resultados obtidos no estudo efectuado levam a concluir que, tal como indicado previamente nos objectivos do estudo e nas hipóteses de investigação, se comprova o impacto das competências de marketing na estratégia e as consequentes implicações na performance das empresas familiares.

De acordo com o indicado na revisão de literatura, através dos resultados obtidos comprova-se que nas empresas familiares, onde existe um certo grau de herança administrativa, existe alguma resistência à mudança o que impede, de alguma forma, o desenvolvimento de certas competências de marketing (Bartlett e Ghoshal; 1989).

Este estudo comprova isso, uma vez que claramente nem todas as competências de marketing estão presentes em todas as empresas que constituem a amostra do estudo.

Este estudo permite ainda, e de acordo com a revisão literária mostrar a importância do espírito empreendedor na formulação da estratégia, uma vez que se verifica que o espírito empreendedor tem um impacto positivo quer na estratégia de liderança de custos, quer na estratégia de produto mercado, indo de encontro ao estudo de Gronhaug, Kaufmann (1988) e Wiklung (1999).

O estudo realizado foi também de encontro aos estudos de Knight e McCabe (1997); Boles et al. (2001), Donovan et al. (2004); Wachner e Plouffe, (2009) concluindo que a orientação para o mercado influencia positivamente a performance da organização, especialmente no que respeita à resposta à informação do mercado.

Esta investigação, teve também algumas conclusões que ultrapassaram o esperado, nomeadamente o impacto negativo da visão partilhada na competência implementação de marketing, o que demonstra que muitas vezes a partilha dos objectivos da empresa pelos colaboradores pode de alguma forma afectar negativamente a implementação de planos e acções de marketing; e o impacto negativo da competência de vendas na estratégia de produto mercado, demonstrando que a presença deste tipo de competências pode de alguma forma influenciar negativamente esta estratégia, mostrando como as competências podem impactar na definição de estratégia.

Em baixo apresenta-se o quadro síntese das hipóteses testadas no estudo.

<b>Hipóteses</b>	<b>Antecedentes das competências de marketing</b>	<b>Resultados</b>
<b>H1</b>	A Orientação para o mercado afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H1a</b>	A Produção de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H1b</b>	A Disseminação de Informação de Marketing afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H1c</b>	A Resposta à Informação do mercado afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H2</b>	O espírito empreendedor afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H3</b>	A orientação para a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing presentes na empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H3a</b>	O compromisso com a aprendizagem afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H3b</b>	A visão partilhada afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H3c</b>	A mente aberta afecta positivamente as competências de marketing	Parcialmente Corroborada
<b>H4</b>	As competências de gestão afectam positivamente as competências de marketing presentes na empresa.	Corroborada
	<b>Impacto das competências de marketing na estratégia</b>	
<b>H5</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação.	Parcialmente Corroborada
<b>H5a</b>	O Pricing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H5b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H5c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H5d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H5e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
<b>H5f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não Corroborada
<b>H6</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Parcialmente Corroborada
<b>H6a</b>	O Pricing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H6b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
<b>H6c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H6d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H6e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de	Não Corroborada

	liderança de custos.	
<b>H6f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Não Corroborada
<b>H7</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de produto	Parcialmente Corroborada
<b>H7a</b>	O pricing têm um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na estratégia de produto	Corroborada
<b>H7c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7d</b>	As Vendas têm um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H7f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na estratégia de produto	Não Corroborada
<b>H8</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na definição de estratégia da empresa.	Parcialmente Corroborada
	<b>Impacto das competências de marketing na performance</b>	
<b>H9</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H9a</b>	O Pricing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9d</b>	As vendas têm um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Corroborada
<b>H9e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H9f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo no lucro obtido pela empresa.	Não Corroborada
<b>H10</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Parcialmente Corroborada
<b>H10a</b>	O Pricing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10b</b>	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10c</b>	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10d</b>	As vendas têm um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Corroborada
<b>H10e</b>	O Planeamento de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H10f</b>	A Implementação de Marketing tem um impacto positivo na eficácia no mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H11</b>	As competências de marketing têm um impacto positivo na performance da empresa.	Parcialmente Corroborada

	<b>Impacto da estratégia na performance</b>	
<b>H12</b>	A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo no lucro da empresa.	Não Corroborada
<b>H13</b>	A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H14</b>	A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo no lucro da empresa.	Não Corroborada
<b>H15</b>	A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Não Corroborada
<b>H16</b>	A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo no lucro da empresa.	Corroborada
<b>H17</b>	A estratégia de produto/mercado tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Corroborada
<b>H18</b>	A estratégia tem um impacto positivo na definição da estratégia da empresa.	Parcialmente Corroborada

**Tabela 35 – Quadro síntese dos resultados da investigação**

## **CONCLUSÃO**

## **7.1. Conclusões e contributos da investigação para a gestão**

Dado o impacto crescente do peso das empresas familiares no tecido empresarial português, torna-se necessário, compreender, cada vez melhor, a sua forma de actuação no mercado, quais as suas competências, qual o tipo de estratégia pela qual optam e qual o seu impacto na performance.

Também a temática das competências de marketing começa, cada vez mais, a ser alvo de discussão académica e científica, pelo que nada melhor do que compreender de que forma este tipo de competências está presente nas empresas familiares, e quais as vantagens competitivas da sua presença.

Nesta área, em Portugal, existe ainda uma escassez de estudos empíricos e este poderá ser um estudo explorador a ser realizado, tendo em conta a constituição da amostra e os resultados obtidos.

Esta investigação mostra o real impacto das competências de marketing nas empresas familiares, a forma como os antecedentes destas competências (orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, espírito empreendedor e competências de gestão) influenciam a sua presença, mostrando claramente que todos os antecedentes têm um impacto diferente sobre as competências, realçando a importância de antecedentes como espírito empreendedor no que toca à definição de estratégia.

Este estudo permitiu ainda verificar a influência positiva e negativa de algumas das competências de marketing na definição de estratégia, bem como as implicações da estratégia na performance da empresa, comprovando a sua importância.

Este trabalho de investigação contribui assim para uma valorização da presença das competências de marketing neste tipo de empresas, pelo que a título de conselho, se pretende alertar a gestão das empresas familiares para a necessidade de apostar em profissionais qualificados ao nível do marketing, como forma de fortalecer a estratégia empresarial e contribuir para uma melhoria da performance no seu mercado de actuação.

Compreendendo o momento actual, e tendo em conta que para a maioria das empresas, especialmente as de gestão familiar, atravessam, neste momento, uma fase crítica em termos financeiros, recomenda-se, no entanto, que as empresas recorram a serviços de outsourcing ou consultoria especializada na área, como forma de poderem ter as competências de marketing, consideradas como competências chave, numa altura de maior dificuldade, podendo assim fazer

face às mutações do mercado, sendo capaz de responder de forma célere e devidamente pensada do ponto de vista estratégico.

### **7.1. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras**

Apesar dos resultados convergirem na mesma direcção que os resultados dos estudos sobre os quais incidiu este trabalho, há uma limitação que se relaciona com o facto da amostra utilizada nesta investigação, ser uma amostra de conveniência, apesar de se ter tentado maximizar a sua aleatoriedade, tendo-se recorrido a alguns contactos pessoais, bem como à APEF para garantir a sua constituição.

Também o facto de todos os questionários terem sido respondidos num curto espaço de tempo, não permitiu analisar modificações que pudessem ocorrer nas empresas em diferentes fases, como por exemplo poder analisar como algumas empresas estão a agir para fazer face à crise ou às alterações para 2013.

Por fim e a título de sugestão para futuras investigações salienta-se a importância de conseguir trabalhar com amostras maiores, uma vez que quanto maior a amostra, melhores as conclusões que se poderiam retirar, no que respeita a impactos das competências na definição de estratégia e na própria performance.

## **BIBLIOGRAFIA**



- Abolghasem Gholamreza Tehrani, A. A. (2012). *PROMOTION OF THE MARKETING PERSONNEL THROUGH MARKETING CAPABILITIES*. Journal of Basic and Applied Scientific Research, pp. 8177 - 8185.
- Anderson, Chris – Free: The Future of A Radical Price By. Hyperion, 2009.
- Anderson, Chris – The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less Of More. Hyperion, 2006
- Anderson, J. e Narus, J. (2004), Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, Prentice-Hall.
- Baker, William E;Sinkula, James M. 1999, The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, Academy of Marketing Science.
- Bennett, Roger and Robert Cooper (1981), "Beyond the Marketing Concept," Business Horizons, 22 (June), 76-83.
- Berman and Evans, (2010). Retail Management: A Strategic Approach, 11th Edition, Prentice Hall..
- Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye; Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance
- Blesa, A., & Maria, R. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. In *Internacional Marketing Review* (pp. 651-673). Emerald.
- CASTRO, João Pinto e (2002). Comunicação de Marketing. Lisboa: Edições Sílabo.
- Christopher, Martin, Logistics and Supply Chain Management, FT, 2011 Control. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Coughlan, Anderson STERN and EL-ANSARY, "Marketing Channels", 7th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2006.

- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Cruz-Ros, S., Cruz, T., & C., P.-C. (2009). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction and performance.
- Day, G. S. (Julho 2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 183-195.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, (January 21), 3-22.
- Dobni CB, Luffman G. 2003. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal* 24(6): 577–585.
- Doty, D.H., Glick, W.H. & Huber, G.P. 1993, 'Fit, equifinality, and organisational effectiveness: A test of two configurational theories', *Academy of Management Journal*, vol. 30, December, pp. 1196–250.
- Duffie, Darrell and Kenneth J. Singleton (2003), *Credit Risk: pricing, measurement and management*, Princeton Series in Finance,
- Esteves, J. C. (2006). *Empresas familiares*, DN On Line, Lisboa, 16 de Abril de 2006
- Farrell, M. A. (1999). *Antecedents and Consequences of A Learning Orientation*.
- Fill, Chris (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*. Essex, Prentice Hall.
- FLEURY,A.,FLEURY,M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da industria brasileira*.São Paulo: Atlas,2004.

- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. e Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, John Wiley.
- Gallo, Miguel A. E Ribeiro, Vitor S. – A gestão das empresas familiares – Editora Cadernos, Iberconsult, 1996. Informação disponível em [www.ensiono.eu/em-artigo03.pdf](http://www.ensiono.eu/em-artigo03.pdf)
- Godin, Seth – *As Mentiras do Marketing*. Editorial Presença, 2006.
- Graham J. Hooley, G. E. (2005). *THE PERFORMANCE IMPACT OF MARKETING RESOURCES*. *Journal of business Research*, pp. 18 - 27.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. & BLACK, W. (2006) *Multivariate data analysis with readings*, New Jersey, Prentice Hall. Hill, New York: N. Y.
- Hooly, G., J. Fahy, Cox, J. Beracs, K. Fonfara, and B. Snoj (1999), “Marketing Capabilities and Firm Performance: a Hierarchical Model”, *Journal of Market Focused Management* 4, 259–78
- Jaworski and Kohli (1993) Jaworski BJ, Kohli AK. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(3): 53–70.
- KEVIN ZHENG ZHOU and FANGWU, 2012; Technological Capability, Strategic. *Strategic Management. Journal*, 31: 547–561
- Knight, G. (2000), “Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under Globalization”, *Journal of International Marketing* 8, no.2, 12-32.
- Kotabe, M. e Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*, 5ª Ed., Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.: NJ.
- Kotler Philip (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 55 (November-December).

- Kotler Philip; Caslione, John A. – *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. Amacom, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999
- Lea, J. W. (1991), *KEEPING IN THE FAMILY: SUCCESSFUL SUCCESSION OF THE FAMILY BUSINESS*. New York: John Wiley & Sons.
- Levy and Weitz, *Retailing Management*, McGraw Hill International Edition, 2008.
- Lima, A. P. de (1999). Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas, *Etnográfica*, Vol. III (1), 1999, Lisbon, pp. 87-112
- Ma'atoofi, H. N. (2011). The Effect of Learning Orientation on Market Orientation and Performance in Small-sized Firms: Evidence from Iran. *European Journal of Social Sciences*, pp. 634 - 642.
- Malhotra, N. K., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer- contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-74.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2010). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. In *Industrial Marketing Management* (pp. 368-375). Austrália: Elsevier.
- Miles RE & Snow CC (1978). *Organizational Strategy and Process Structure*, McGraw-Hill
- Ming-Tien, T., & Chia-Mei, S. (2004). The impact of Marketing knowledge among Managers on Marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 524-530.

- Morgan et al (2003) Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing* 69(1): 80–94.
- Morgan et al (2003); Vorhies and Morgan (2005) Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures. *Decision Sciences* 34(2):287–321.
- Naman JL, Slevin DP. 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal* 14(2): 137–154.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Neil A. Morgan, Rebecca J. Slotegraaf, Douglas W. Vorhies. Linking marketing capabilities with profit growth
- Newbert SL. 2007. Empirical research on the resourcebased view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* 28(2): 121–146.
- Nunes. João C., Cavique, Luís, (2008) "Plano de Marketing. Estratégia em Acção", Dom Quixote
- O’Driscoll, A., D. Carson, and A. Gilmore(2000), “Developing Marketing Competence and Managing in Networks: A Strategic Perspective”, *Journal of Strategic Marketing* 8, 183–196.
- Oczkowski, M. A. (2002). *Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary For Superior Organizational Performance?* Wagga Wagga: School of Management, Charles Sturt University, Wagga Wagga.
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (s.d.). Marketing orientation, knowledge-related resources and firm performance.

- Oswald, D. G. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, pp. 26-60.
- Perez Cabañero, C., & Sonia, C.-R. (2009). Las capacidades estrategicas de marketing y su contribucion al desempeño organizativo.
- PINHO, J. B. Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica. 6 ed. Campinas: Papyrus, 2001.
- PUTNAM, A. Factors influencing Project Success, Challenge or Failure. PMI : Erie, Pennsylvania, EUA, 2007.
- RAMOS, Fernando (2007) – Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa. Porto
- Ruas, A. C. (2003). *Empreendedorismo*. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Tristany, F. (2003), “Decisões Estratégicas de Preços”, Marktest.
- Verhees, F., and M. Meulenber (2004). “Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms,” *Journal of Small Business Management* 42, 134–154.
- Vorhies, D. W. (Janeiro 2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage . *Journal of Marketing*, 80-94.
- Walker, O. C., and R. W. Ruekert (1987). “Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework,” *Journal of Marketing* 51, 15–33.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1987

- Weerawardena, J. (2003), “The Role of Marketing Capability in Innovation – Based Competitive Strategy”, *Journal of Strategy Marketing* 11, 15-3
- WELCH, Jack & WELCH, Susy: Vencer: Actual Editora: Lisboa

## **APENDICES**



### **QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

**Relativamente às afirmações seguintes, por favor, assinale com X a sua concordância/discordância tendo em conta as situações que mais se ajustam à realidade da sua empresa.**

<b>Nesta organização...</b>	<b>Discordo em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>
a. Reunimo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano para perceber que tipo de produtos/serviços necessitarão no futuro	1 2 3 4 5 6 7	
b. Realizamos internamente muitos estudos de mercado	1 2 3 4 5 6 7	
c. Pelo menos uma vez por ano procuramos informação junto de consumidores para avaliar a opinião deles em relação à qualidade dos nossos produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
d. Frequentemente obtemos informação de outros agentes económicos que podem influenciar as compras dos clientes finais (ex: distribuidores ou grossistas)	1 2 3 4 5 6 7	
e. Obtemos informação acerca dos concorrentes através dos diversos departamentos	1 2 3 4 5 6 7	
f. Periodicamente avaliamos o impacto provável nos clientes de alterações ocorridas na nossa organização	1 2 3 4 5 6 7	
g. Pelo menos uma vez por trimestre realizamos reuniões interdepartamentais para discutir tendências e outros desenvolvimentos de mercado	1 2 3 4 5 6 7	
h. Os colaboradores do nosso departamento de marketing passam algum tempo a discutir necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos	1 2 3 4 5 6 7	
i. Periodicamente fazemos circular a nível interno documentos (ex: relatórios, newsletters) que fornecem informação acerca dos clientes	1 2 3 4 5 6 7	
j. Quando algo importante acontece a um grande cliente, toda a organização toma conhecimento num curto período de tempo	1 2 3 4 5 6 7	
k. Dados relativos à satisfação dos clientes são divulgados a todos os níveis regularmente	1 2 3 4 5 6 7	
l. Decidimos rapidamente como responder às alterações de preço dos nossos concorrentes	1 2 3 4 5 6 7	
m. Por diversas razões, nunca ignoramos alterações nas necessidades dos nossos clientes em termos de produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
n. Periodicamente revemos o esforço de desenvolvimento dos nossos produtos/serviços, de forma a assegurar que eles estejam em linha com o que os consumidores querem	1 2 3 4 5 6 7	
o. Caso o maior concorrente lance uma campanha intensiva, implementar rapidamente uma campanha como resposta	1 2 3 4 5 6 7	
p. Nunca deixamos sem resposta as queixas dos clientes	1 2 3 4 5 6 7	
q. Conseguimos sempre implementar os nossos planos de Marketing	1 2 3 4 5 6 7	

**Considere as seguintes afirmações e por favor, assinale com X a sua concordância/discordância.**

<b>Nesta organização...</b>	<b>Discordo em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>
a. Conhecemos as táticas de preço da concorrência	1 2 3 4 5 6 7	
b. Realizamos um trabalho efectivo de pricing de produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
c. Monitorizamos os preços da concorrência e as alterações de preço que praticam	1 2 3 4 5 6 7	
d. Temos capacidade para desenvolver novos produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
e. Desenvolvemos novos produtos/serviços para explorar o investimento em R&D	1 2 3 4 5 6 7	
f. Lançamos com sucesso novos produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
g. Aseguramos esforços para o desenvolvimento de produtos/serviços que respondam às necessidades dos consumidores	1 2 3 4 5 6 7	
h. Possuímos relações fortes com os distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
i. Atraímos e retemos os melhores distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
j. Adicionamos valor ao negócio dos distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
k. Providenciamos elevados níveis de apoio ao serviço dos distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
l. Desenvolvemos e executamos programas de publicidade	1 2 3 4 5 6 7	
m. Possuímos competências de promoção e criatividade	1 2 3 4 5 6 7	
n. Possuímos competências de relações públicas	1 2 3 4 5 6 7	
o. Possuímos competências ao nível de imagem de marca e gestão de processos	1 2 3 4 5 6 7	
p. Damos a formação necessária à nossa equipa de vendas para que esta seja eficaz	1 2 3 4 5 6 7	

*“O impacto das competências de Marketing na definição de estratégia e as suas implicações na performance das empresas: um estudo em PME’s familiares Portuguesas”*

q. Possuímos competências ao nível do planeamento e sistemas de controlo	1	2	3	4	5	6	7
r. Possuímos uma equipa com fortes competências ao nível das vendas	1	2	3	4	5	6	7
s. Providenciamos apoio efectivo à equipa comercial no seu trabalho de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
t. Possuímos competências ao nível de planeamento de marketing	1	2	3	4	5	6	7
u. Temos capacidade para segmentar eficazmente o mercado e identificar o target	1	2	3	4	5	6	7
v. Somos capazes de desenvolver estratégias criativas de marketing	1	2	3	4	5	6	7
w. Possuímos rigor nos processos de planeamento de marketing	1	2	3	4	5	6	7
x. Conseguimos eficazmente alocar os recursos de marketing	1	2	3	4	5	6	7
y. Somos capazes de conceber efectivamente programas de marketing	1	2	3	4	5	6	7
z. Somos capazes de transformar estratégias de marketing em acções	1	2	3	4	5	6	7
aa. Somos capazes de executar rapidamente estratégias de marketing	1	2	3	4	5	6	7

**Relativamente as seguintes afirmações, por favor, assinale com X a sua concordância/discordância tendo em contas as situações que mais se ajustam à realidade da sua empresa.**

<b>Nesta organização...</b>	<b>Discordo em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>
a. Fornecemos produtos ou serviços únicos	1	2 3 4 5 6 7
b. Oferecemos produtos e serviços de maior qualidade do que a concorrência	1	2 3 4 5 6 7
c. Oferecemos produtos e serviços inovadores	1	2 3 4 5 6 7
d. Oferecemos produtos e serviços altamente diferenciadores	1	2 3 4 5 6 7
e. Possuímos os menores custos de produção do sector	1	2 3 4 5 6 7
f. Oferecemos preços mais baixos aos consumidores	1	2 3 4 5 6 7
g. Damos ênfase à eficiência	1	2 3 4 5 6 7
h. Esforçamo-nos por alcançar elevados volumes de produção de forma a diminuir custos	1	2 3 4 5 6 7
i. Oferecemos mais produtos e/ou serviços do que a concorrência	1	2 3 4 5 6 7
j. Oferecemos uma gama mais ampla de produtos e/ou serviços do que a concorrência	1	2 3 4 5 6 7
k. Servimos mais segmentos de mercado do que a concorrência	1	2 3 4 5 6 7

**Nas afirmações seguintes, por favor, assinale com X a sua concordância/discordância.**

<b>Nesta Organização...</b>	<b>Discordo Em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>
a. A cadeia de aprovisionamento é bem controlada	1	2 3 4 5 6 7
b. As estratégias de marketing são rapidamente executadas	1	2 3 4 5 6 7
c. Existe experiência de gestão operacional	1	2 3 4 5 6 7
d. Existem as melhores capacidades de gestão	1	2 3 4 5 6 7
e. Damos ênfase à pesquisa, desenvolvimento e à liderança tecnológica	1	2 3 4 5 6 7
f. Somos pioneiros em acções às quais outras organizações respondem	1	2 3 4 5 6 7
g. Somos rápidos a introduzir novas técnicas administrativas e operações tecnológicas	1	2 3 4 5 6 7
h. Temos uma elevada tendência para projectos de alto risco.	1	2 3 4 5 6 7
i. Somos corajosos nos esforços que desenvolvemos para maximizar a probabilidade de obter novas oportunidades de negócio	1	2 3 4 5 6 7

**Nas seguintes afirmações, por favor, assinale por favor com X a sua concordância/discordância.**

	<b>Discordo Em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>
a. Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas actividades.	1	2 3 4 5 6 7
b. A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.	1	2 3 4 5 6 7
c. A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.	1	2 3 4 5 6 7
d. A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.	1	2 3 4 5 6 7
e. A organização sabe que parar o processo de aprendizagem é colocar em risco o seu futuro.	1	2 3 4 5 6 7
f. Existe um conceito claro do que é a nossa empresa e para onde ela se dirige enquanto empresa.	1	2 3 4 5 6 7

*“O impacto das competências de Marketing na definição de estratégia e as suas implicações na performance das empresas: um estudo em PME’s familiares Portuguesas”*

g.	Há um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.	1	2	3	4	5	6	7
h.	Todos os funcionários estão comprometidos com os objectivos da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
i.	Os funcionários vêem-se como parceiros na definição da direcção para a nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
j.	A Administração acredita em partilhar a visão que tem para a nossa empresa com os níveis mais baixos.	1	2	3	4	5	6	7
k.	A nossa empresa tem uma visão bem definida para o seu negócio.	1	2	3	4	5	6	7
l.	A organização não tem receio de reflectir criticamente sobre a forma como fazer negócios.	1	2	3	4	5	6	7
m.	Os administradores da empresa esperam que a sua “visão do mundo” seja questionada.	1	2	3	4	5	6	7
n.	A nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.	1	2	3	4	5	6	7
o.	Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.	1	2	3	4	5	6	7
p.	A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
q.	Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**De acordo com as afirmações seguintes, assinale por favor com X a sua concordância/discordância.**

		<b>Discordo Em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>					
a.	Usamos a marca como uma ferramenta operacional	1	2	3	4	5	6	7
b.	Somos capazes de comunicar um consistente significado para a marca	1	2	3	4	5	6	7
c.	Esta organização provavelmente trata a marca como um recurso	1	2	3	4	5	6	7
d.	Nesta organização somos capazes de conseguir pessoas para suportar a marca	1	2	3	4	5	6	7

**Considere as afirmações seguintes e por favor, assinale por favor com X a sua concordância/discordância.**

		<b>Discordo Em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>					
a.	A concorrência no mercado de actuação é muito forte	1	2	3	4	5	6	7
b.	Existem muitas guerras promocionais no mercado de actuação	1	2	3	4	5	6	7
c.	É fácil igualar a oferta que as empresas lançam no mercado	1	2	3	4	5	6	7
d.	A guerra de preços é uma característica deste sector	1	2	3	4	5	6	7
e.	Quase todos os dias aparece um novo concorrente no mercado	1	2	3	4	5	6	7
f.	Os nossos concorrentes são relativamente fracos	1	2	3	4	5	6	7

**Considere as afirmações seguintes e por favor, assinale por favor com X a sua concordância/discordância.**

		<b>Discordo Em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>					
a.	As inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, são imediatamente aceites	1	2	3	4	5	6	7
b.	A gestão procura activamente ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
c.	A inovação nesta empresa é rapidamente aceite em programas/projectos de gestão	1	2	3	4	5	6	7
d.	Esta empresa é tolerante com as pessoas que tiveram ideias novas e que não funcionaram	1	2	3	4	5	6	7
e.	Nesta empresa aceita-se correr o risco associado à implementação de práticas inovadoras	1	2	3	4	5	6	7

**Relativamente às afirmações seguintes, por favor, assinale com X a sua concordância/discordância tendo em conta as situações que mais se ajustam à realidade da sua empresa.**

<b>No entender da nossa empresa, novos produtos de sucesso são..</b>		<b>Discordo Em absoluto</b>	<b>Concordo em absoluto</b>					
a.	Produtos superiores, possuem um diferencial ou uma vantagem económica, ou são únicos relativamente a produtos concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
b.	Produtos em que os elementos da entidade comercial - venda, distribuição, produção, etc. - são competentes	1	2	3	4	5	6	7
c.	Projectos onde o conhecimento técnico e de mercado são adquiridos	1	2	3	4	5	6	7
d.	Projectos onde a parte técnica, de marketing e as actividades evolutivas (do processo) são empreendidos de forma eficiente	1	2	3	4	5	6	7
e.	Produtos com entrada em mercados massivos e dinâmicos, com uma elevada mas insatisfeita necessidade desses mesmos produtos	1	2	3	4	5	6	7
f.	Projectos em alto grau de compatibilidade de recursos entre as necessidades do projecto e a base de recursos da empresa	1	2	3	4	5	6	7

*“O impacto das competências de Marketing na definição de estratégia e as suas implicações na performance das empresas: um estudo em PME’s familiares Portuguesas”*

g.	Projectos com os quais a empresa está familiarizada (que não envolvam novas tecnologias, novos mercados, etc)	1	2	3	4	5	6	7
h.	Projectos são derivados do mercado (ideia do produto surgiu a partir do mercado)	1	2	3	4	5	6	7

**Considere as seguintes afirmações referentes ao grau de inovação da sua organização. Por favor, assinale com X a sua concordância/discordância tendo em conta as situações que mais se ajustam à realidade da sua empresa.**

Nesta organização...	Discordo em absoluto	Concordo em absoluto
a.	1	2 3 4 5 6 7
b.	1	2 3 4 5 6 7
c.	1	2 3 4 5 6 7
d.	1	2 3 4 5 6 7
e.	1	2 3 4 5 6 7
f.	1	2 3 4 5 6 7
g.	1	2 3 4 5 6 7
h.	1	2 3 4 5 6 7
i.	1	2 3 4 5 6 7
j.	1	2 3 4 5 6 7
k.	1	2 3 4 5 6 7
l.	1	2 3 4 5 6 7
m.	1	2 3 4 5 6 7
n.	1	2 3 4 5 6 7
o.	1	2 3 4 5 6 7
p.	1	2 3 4 5 6 7
q.	1	2 3 4 5 6 7
r.	1	2 3 4 5 6 7
s.	1	2 3 4 5 6 7
t.	1	2 3 4 5 6 7
u.	1	2 3 4 5 6 7
v.	1	2 3 4 5 6 7
w.	1	2 3 4 5 6 7

**Como avalia a performance da sua empresa nos 5 últimos anos, relativamente à dos seus principais concorrentes, tendo em conta os seguintes itens?**

	Frac	Excelente
a.	1	2 3 4 5 6 7
b.	1	2 3 4 5 6 7
c.	1	2 3 4 5 6 7
d.	1	2 3 4 5 6 7
e.	1	2 3 4 5 6 7
f.	1	2 3 4 5 6 7
g.	1	2 3 4 5 6 7
h.	1	2 3 4 5 6 7

---

**Dados sobre a empresa**

---

Qual é o código de classificação económica (CAE) \_\_\_\_\_

Sector em que opera \_\_\_\_\_

N.º de empregados \_\_\_\_\_

Ano de fundação da empresa \_\_\_\_\_

---

**Qual é forma jurídica da sua empresa?**

---

Em nome individual

Sociedade por quotas

Sociedade anónima

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**Indique onde está localizada a empresa**

---

Distrito: \_\_\_\_\_

---

Indique por favor a posição que ocupa na empresa \_\_\_\_\_

