



Universidade Autónoma de Lisboa *Luís de Camões*
Departamento de Ciências Empresariais, Económicas e Tecnológicas

DOUTORAMENTO EM ECONOMIA
Especialidade de Economia da Empresa

TEMA:

***“Estratégia, Marketing e Desempenho Económico –
Estudo de Relações de Causalidade em Empresas
Portuguesas.”***

Tese para Obtenção do Grau de Doutor em Economia

ORIENTADOR: Professor Doutor Renato Pereira

DOUTORANDO: José Manuel Alexandre Marchante

JUNHO DE 2014

Nota aos leitores:

Em virtude de ter sido iniciada a elaboração da presente Tese, de acordo com as regras de ortografia anteriores às previstas pelo novo acordo ortográfico, e sendo que estamos ainda no decurso do período de transição para o novo acordo ortográfico previsto na Lei, o qual se estende até ao ano de 2015, decidiu-se manter a utilização das regras de ortografia vigentes no anterior acordo ortográfico.

“Actualmente, conduzir de forma bem-sucedida uma empresa, através do campo de minas do mercado turbulento e incerto, exige um equilíbrio entre critérios baseados na contabilidade, no mercado e na orientação estratégica.”

(Morgan, 2003)

“A estratégia de negócios reflecte-se no padrão de decisões que a empresa toma para alcançar a vantagem competitiva. (...) O marketing é uma função de fronteira, ligando o negócio com os seus clientes. (...) Para implementar com sucesso a estratégia de negócio, é essencial obter correctamente os comportamentos de ligação do cliente.”

(Slater, 2010)

“O desafio começa não com o início da implementação, mas sim durante o processo de formulação da estratégia, que pode ser crítico para o sucesso táctico. Confiando em que vamos passar a ponte da implementação quando chegarmos a ela, a filosofia pode colocar a empresa numa posição precária. A implementação da estratégia e a implementação táctica podem e devem interrelacionar-se, porque é através da concepção e execução das tácticas de marketing pelos gestores da linha da frente, que as estratégias de nível superior são implementadas.”

(Porter, 2003)

“ (...) os executivos são os activos-chave que trazem todas as outras funções ao jogo, e o seu esforço na construção e manutenção talentos é fundamental (...) As capacidades da empresa são os principais determinantes da performance financeira em ambas, as indústrias e as empresas. Esses recursos incorporaram os insights colectivos, os conhecimentos e actividades que traduzem directamente a visão e missão da empresa, em medidas e acções concretas que produzam resultados financeiros. Colectivamente, as capacidades convertem as metas desejadas em saídas realizadas, tais como o desempenho financeiro e a força competitiva.”

(Joyce, 2012)

“Muitas vezes, a formação e as práticas convencionais conduziram os investigadores de estratégia e executivos a definirem uma "caixa competitiva" estável em torno de empresas (...) Mas estes processos estáticos e artificiais negam a realidade de que as ameaças reais, bem como oportunidades importantes, podem ser encontradas na parte exterior da caixa competitiva.”

(Cravens, 2009)

DEDICATÓRIA

Minha Mãe, meu Pai, meu “Pai” Zé e meu Amor Eli, obrigado por todo o carinho, amor, incentivo, compreensão e companheirismo, incomparáveis e insubstituíveis, em todos os momentos... dedico-vos este tempo e esta parte da minha vida e o que construí com eles.

Beijos e abraços enormes para todos... amo-vos!!!

AGRADECIMENTOS

Tendo em conta a complexidade do trabalho desenvolvido e o nível de exposição que requereu, por parte das empresas participantes, agradece-se e enaltece-se desde já a disponibilidade de todas aquelas que, apesar do momento conturbado e exigente em termos de trabalho, se dispuseram a participar, tornando viável a prossecução desta investigação.

Expressa-se também o maior apreço, consideração e agradecimento ao Professor Doutor Renato Pereira, enquanto orientador do presente trabalho, pelas suas preciosas e pertinentes orientações e sugestões, encorajamento, disponibilidade e amizade.

RESUMO

Desde há muito que a temática do impacto da estratégia de negócio e da estratégia de marketing sobre o desempenho das empresas tem sido objecto de uma quantidade considerável de pesquisas, orientadas por diferentes perspectivas de abordagem ao estudo destes impactos. Muitos desses trabalhos tenderam a abordar estas relações de forma isolada, até pela histórica rivalidade entre as duas disciplinas, quando se procurava perceber a contribuição efectiva de cada uma delas no desempenho empresarial. Estudos mais recentes, numa perspectiva mais integrativa, procuraram perceber de que modo configurações específicas de ajustamento entre estas duas estratégias conduzem a um desempenho superior por parte das empresas. O presente estudo, seguindo uma abordagem hipotético-dedutiva, constitui uma iniciativa pioneira de investigação ao procurar perceber de que forma a orientação estratégica de negócio (orientação prospectora, orientação analisadora, orientação defensora do baixo custo e orientação defensora diferenciada) e a organização do marketing se articulam em empresas portuguesas, e como essa articulação condiciona o seu desempenho. Com base nas respostas de 65 empresas, foi possível evidenciar alguns elementos na relação entre as duas variáveis independentes, bem como da organização do marketing, cujos resultados sugerem uma relação positiva com um desempenho superior. Assim, as empresas prospectoras (OP) tendem a apresentar estruturas de marketing especializadas, descentralizadas e informais, enquanto as empresas analisadoras (OA) apostam em estruturas centralizadas e formais. As empresas defensoras do baixo custo (DBC) evidenciaram estruturas de marketing centralizadas e pouco especializadas. Por seu lado, as empresas defensoras diferenciadas mostraram valorizar estruturas de marketing formais, tendencialmente descentralizadas e pouco especializadas. Salienta-se que a orientação estratégica prospectora mostrou alguma uniformidade na sua relação com o desempenho. Globalmente, os resultados relativos à organização do marketing sugerem que estruturas centralizadas e informais, orientadas para a inovação e para os clientes, e que apostem em actividades ligadas à inovação, à pesquisa de mercado, à publicidade, à ampliação das suas linhas de produto e à qualidade de serviço, poderão conduzir a um desempenho superior.

ABSTRACT

The impact of business strategy and marketing strategy on business performance, has long been the subject of a considerable amount of research, guided by different perspectives of approach to the study of the phenomenon. Many of these studies tended to address these variables in isolation, maybe due to the historic rivalry between the two theoretical schools when it comes to discuss and understand the effective contribution of each strategy on performance. More recent studies, using a integrative perspective, aimed to understand how specific configurations of adjustment between these two strategies lead to superior performance by firms. This study, following a hypothetical-deductive approach, was a pioneering research initiative, that seeked to understand how the strategic business orientation (orientation prospector, analyzer orientation, orientation advocate of low cost and differentiated defender orientation) and the organization of marketing articulate in Portuguese firms, and how this relation affects their performance. Based on responses from 65 companies, it was possible to highlight certain elements in the relationship between the two independent variables, as well as in the organization of marketing, whose results suggest a positive relationship with a superior performance. So, the prospector companies (OP) tend to have specialized, decentralized and informal marketing structures, while analyzer companies (OA) bet on centralized and formal structures. The low-cost defender companies (DBC) showed structures centralized and with low level of specialization. For its part, the differentiated defender companies showed formal marketing structures, with a tendency to be decentralized and non-specialized. It is noted that the prospector orientation showed some uniformity in its relationship with performance. Overall, the results concerning the organization of marketing, suggest that centralized and informal structures, oriented to innovation and customers and that concentrate their efforts on innovation related activities, market research, service quality, advertising and on expanding their product lines, can lead to superior performance.

ÍNDICE

	Página
CAPÍTULO I	
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 A INDÚSTRIA.....	15
1.1.1 ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA.....	16
1.1.1.1 A ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES	18
1.1.1.2 Os PRODUTOS E A PRESSÃO DOS SUBSTITUTOS	21
1.1.1.3 Os CLIENTES.....	22
1.1.1.4 Os FORNECEDORES	23
1.2 A RELEVÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DO MARKETING	23
1.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO...	25
CAPÍTULO II	
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	27
2.1 O PAPEL DO MODELO DE NEGÓCIO.....	27
2.2 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E A ÁREA EMPRESARIAL.....	32
2.2.1 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	37
2.2.1 A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO.....	40
2.3 TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	45
2.3.1 A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW.....	47
2.3.2 O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER.....	53
2.3.3 O MODELO DE MINTZBERG.....	55
2.3.4 A PROBLEMÁTICA DA PUREZA ESTRATÉGICA E DAS ESTRATÉGIAS HÍBRIDAS OU COMBINADAS.....	57
2.4 A PERSPECTIVA DA VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA NOS RECURSOS (RBV).....	62
2.4.1 A ABORDAGEM DAS CAPACIDADES DA EMPRESA	64
2.4.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E CAPACIDADES OPERACIONAIS	65
2.5 A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE).....	67
2.6 O MARKETING.....	70
2.6.1 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM).....	72
2.6.1.1 TIPOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	76
2.6.2 A ORGANIZAÇÃO DO MARKETING.....	79
2.6.2.1 A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO DO MARKETING.....	80
2.6.2.2 A ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	81
2.6.2.3 VARIÁVEIS ESTRUTURAIS.....	83
2.6.2.4 VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS.....	86
2.6.2.5 VARIÁVEIS DE ACTIVIDADE.....	88
2.7 O DESEMPENHO.....	91
2.7.1 CAPACIDADES E DESEMPENHO.....	93
2.7.2 MARKETING E DESEMPENHO.....	94
2.7.3 ESTRATÉGIA, MARKETING E DESEMPENHO.....	99
2.8 DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	102
2.9 O MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO.....	111
CAPÍTULO III	
3. ESTUDO EMPÍRICO.....	114
3.1 A METODOLOGIA.....	114
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	125

3.2.1 RESULTADOS E CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	133
3.2.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS COM DESEMPENHO SUPERIOR.....	148
3.2.2.1 ANÁLISE COMPARATIVA - VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS.....	149
3.2.2.2 ANÁLISE COMPARATIVA - VARIÁVEIS ESTRUTURAIS.....	150
3.2.2.3 ANÁLISE COMPARATIVA - VARIÁVEIS DE ACTIVIDADE.....	152
3.2.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS POR TIPO ESTRATÉGICO.....	159
3.2.3.1 ORIENTAÇÃO PROSPECTORA (OP).....	160
3.2.3.2 ORIENTAÇÃO ANALISADORA (OA).....	161
3.2.3.3 ORIENTAÇÃO DEFENSORA DO BAIXO CUSTO (DBC).....	162
3.2.3.4 ORIENTAÇÃO DEFENSORA DIFERENCIADA (DD).....	163
CAPÍTULO IV	
4. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E PROPOSTAS.....	165
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	172

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

FIGURAS

	Página
Figura 1: Modelo das Cinco Forças (Porter, 1980).....	18
Figura 2: Elementos do <i>design</i> de um modelo de negócio.....	30
Figura 3: Passos da análise de um novo modelo de negócio.....	33
Figura 4: O Ciclo Adaptativo, segundo Miles e Snow.....	50
Figura 5: Modelo da Arquitectura Organizacional do Marketing.....	81
Figura 6: Modelo conceptual da forma como os recursos de marketing influenciam a performance da empresa.	97
Figura 7: Modelo Conceptual de Análise da Relação entre a Estratégia de Negócio, a Organização do Marketing e a Performance.....	114

GRÁFICOS

Gráfico 1: Constituição da amostra por tipo estratégico (%).....	127
Gráfico 2: Empresas da amostra por tipo estratégico com performance acima da média (%)...	127

QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos Arquétipos Organizacionais da Tipologia de Miles e Snow.....	53
Quadro 2: Críticas à perspectiva das estratégias genéricas de Porter.....	60
Quadro 3: Valores do Coeficiente de Correlação de Pearson e Grau de Correlação.....	133
Quadro 4: Valores do Coeficiente de Correlação de Pearson e Grau de Correlação.....	133
Quadro 5: Resumo dos Resultados de Confirmação das Hipóteses e Corolários.....	147

TABELAS

Tabela 1: Valores do Coeficiente de Correlação de Pearson do total da amostra.....	143
Tabela 2: Valores do Coeficiente de Correlação de Pearson das Empresas com Desempenho Superior.....	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviatura/Sigla	Significado
AO	Orientação Para A Aprendizagem
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CD	Capacidades Dinâmicas
CI	Orientação Para Os Custos E Operações Internas
CL	Orientação Para Os Clientes
CO	Orientação Para Os Concorrentes
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CT	Variavel Complexidade Das Tarefas De Mkt
DBC	Defensores Do Baixo Custo
DBCx	Orientação Defensora Do Baixo Custo
DBCxx	Orientação Não Defensora Do Baixo Custo
DD	Defensores Diferenciados
DDX	Orientação Defensora Diferenciada
DDxx	Orientação Não Defensora Diferenciada
DEXCL	Distribuição Exclusiva Por 1 Distribuidor Ou Grupo
DMULT	Disctribuição Por Multiplos Distribuidores
EC	Estratégia Combinada
EC	Estrutura Mkt Centralizada
EDC	Estrutura Mkt Descentralizada
EE	Estrutura Marketing Especializada
EF	Estrutura Mkt Formal
EG	Estratégia(S) Genérica(S)
ELP	Extensão Da Linha De Produção
ELPlim	Limitação Da Linha De Produção
ENE	Estrutura Marketing Não Especializada
EV	Estrutura De Vendas
Fig.	Figura
gl	Graus de Liberdade
H(x)	Hipótese X
H(x)C(y)	Hipótese X Corolário Y
I	Orientação Para A Inovação
I&D	Investigação E Desenvolvimento
INOV	Inovação Do Produto
IP	Indústria Portuguesa
NI	Orientação Para A Não Inovação
Nota: x representa um numero ex: 1 ou 11usado na codificação que utilizei.	
OA	Orientação Analisadora
OAx	Orientação Analizadora
OAx	Orientação Não Analizadora
OC	Orientação Para Os Concorrentes
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
OCL	Orientação Para Os Clientes
OE	Orientação Empreendedora
OM	Orientação Para O Mercado
OP	Orientação Prospectora
OPx	Orientação Prospectora
Opxx	Orientação Não Prospectora
Orient_Analisador	Orientação Estratégica Analisadora (OA)
Orient_DefBaixoCusto	Orientação Estratégica Defensora Do Baixo Custo (DBC)
Orient_DefDiferenciado	Orientação Estratégica Defensora Diferenciado (DD)
Orient_Prosector	Orientação Estratégica Prospectora (OP)
PERF	Performance
Perfor_Perform	Performance Ou Desempenho
PM	Pesquisa De Mercado
PME	Pequenas E Médias Empresas
PPRE	Definição Preço Premium

Abreviatura/Sigla	Significado
PRED	Definição Preço Reduzido
PSI-20	<i>Portuguese Stock Index - 20</i>
PUB	Publicidade
QP	Qualidade Do Produto
QS	Qualidade De Serviço
R&D	<i>Research And Development</i>
RBV	<i>Resources Based View</i>
REND	Rendibilidade
ROI	<i>Return On Investment</i>
ROS	<i>Retur On Sales</i>
SPPRO	Suporte Ao Processo De Promoção
ST	Segmentação E Targeting
TI	Tecnologias De Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
Vactiv_ComplexTarefa	Variável De Actividade Complexidade Da Tarefa
Vactiv_DistrExclusiva	Variável De Actividade Distribuição Exclusiva
Vactiv_DistrMultipla	Variável De Actividade Distribuição Selectiva Múltipla
Vactiv_EquipaVendas	Variável De Actividade Equipa De Vendas
Vactiv_ExtLinhaProduto	Variável De Actividade Extensão Da Linha De Produto
Vactiv_Inovacao	Variável De Actividade Inovação
Vactiv_LimLinhaProduto	Variável De Actividade Limitação Da Linha De Produto
Vactiv_PesqMercado	Variável De Actividade Pesquisa De Mercado
Vactiv_PrecoPremium	Variável De Actividade Preço Premium
Vactiv_PrecoReduzido	Variável De Actividade Preço Reduzido
Vactiv_Publicidade	Variável De Actividade Publicidade
Vactiv_QualidProduto	Variável De Actividade Qualidade De Produto
Vactiv_QualidServico	Variável De Actividade Qualidade De Serviço
Vactiv_SegmentTargeting	Variável De Actividade Segmentação/Targeting
Vactiv_SuportProcPromocao	Variável De Actividade Suporte Ao Processo De Promoção
Vcomport_Clientes	Variável Comportamental Orientação Para Os Clientes
Vcomport_Concorrentes	Variável Comportamental Orientação Para Os Concorrentes
Vcomport_CustosInternos	Variável Comportamental Orientação Para Custos Internos
Vcomport_Inovacao	Variável Comportamental Orientação Para A Inovação
Vcomport_NaoInovacao	Variável Comportamental Orientação Para A Não Inovação
Vestr_Centralizacao	Variável De Estrutura Centralização
Vestr_Descentralizacao	Variável De Estrutura Descentralização
Vestr_especializacao	Variável De Estrutura Especialização
Vestr_Formalizacao	Variável De Estrutura Formalização
Vestr_Nespecializacao	Variável De Estrutura Não Especialização

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Actualmente, ao observar-se o meio empresarial e o que o rodeia, pode-se facilmente constatar que diversos fenómenos exercem uma influência determinante nos acontecimentos e na evolução da actividade empresarial condicionando, de forma marcante, as opções estratégicas a serem desenvolvidas e implementadas pelas empresas. A volatilidade, a reinvenção e mudanças fundamentais nos mercados e no espaço competitivo, originadas por novas tecnologias, novos concorrentes e novos negócios, levantam desafios sem precedentes às empresas e aos seus gestores.

A globalização tem sido um dos temas dominantes nos círculos académicos e empresariais, sendo que a diversidade e o crescimento dos negócios reflecte a sua influência e tem sido objecto de diversas abordagens académicas (Fahy, 2002). Para além da globalização, também a virtualização do ambiente de negócios se constitui como um factor incontornável quando pensamos o meio empresarial e o ambiente competitivo. A influência destes fenómenos tem conduzido as empresas a profundas transformações, tanto internas quanto externas, na forma como se reorganizam, concebem a sua cadeia de valor e procuram estreitar e reforçar as relações com os seus clientes e parceiros (Bergeron, 2004), visando o crescimento bem-sucedido do seu negócio.

Estes fenómenos também produzem outro tipo de impactos, nomeadamente sobre as barreiras existentes (ex. geográficas). A constituição de grandes empresas multinacionais, algumas resultantes de processos de aquisição, fusão ou consolidação, influenciam os conceitos de produto, tecnologia, corporações ou indústrias nacionais (Deshpandé, 2002), bem como as características do mercado, os avanços tecnológicos e científicos e também as forças competitivas. (Lambkin, 1989)

Assumindo uma perspectiva tradicionalista da análise de mercado e do planeamento, é tacitamente assumido que o mercado e a sua estrutura estão posicionados, o que facilitará a sua segmentação e a definição dos segmentos alvo. O ambiente competitivo é visto, nesta perspectiva, como relativamente estável e delimitado por aspectos como a tecnologia, a geografia, os concorrentes e os clientes. Com base nesta perspectiva, muitas análises e planos

são efectuados embora enfermem de alguma imobilidade e artificialidade “laboratorial”, que de alguma forma tornam menos perceptível o facto de que ameaças, bem como oportunidades importantes, podem encontrar-se fora desde meio “hermeticamente” concebido. Por este motivo, as perspectivas tradicionais do mercado, e respectiva lógica conceptual, podem mesmo limitar a capacidade dos investigadores e dos decisores em visualizar as ameaças presentes na mudança do cenário competitivo, bem como de captar novos espaços de mercado e oportunidades de valor acrescentado, que podem ser descobertas e exploradas (Cravens, 2009).

Contudo, o que de facto se percebe é que, embora exista ainda uma fracção de mercados alinhados com a perspectiva da existência de uma “*caixa competitiva*”, perfeitamente delimitada e conhecida e com alguma estabilidade, as empresas e indústrias enfrentam actualmente uma rápida mudança em muitos dos seus espaços competitivos. As alterações relacionadas com os requisitos de valor dos clientes, com a crescente globalização de iniciativas e uma concorrência global crescentemente agressiva, com a turbulência dos mercados ou o surgimento rápido de novas tecnologias, sustentam esta mudança que surge muitas vezes de forma súbita e não anunciada. Numa frequência e tendência crescentes, são os novos tipos de concorrência e novos modelos de negócio que simultaneamente impulsionam o crescimento dos mercados e atacam a base de clientes dos mercados dos operadores já estabelecidos (Cravens, 2009). Estes mercados exigem assim cada vez mais mudanças na gestão do pensamento estratégico, bem como ajustes dinâmicos entre ambiente, estratégia, estrutura e recursos das empresas, os quais podem tornar-se nas principais causas do desempenho da empresa (Lo, 2013) e constituírem as bases da vantagem competitiva.

Para que as empresas possam ser bem-sucedidas nos seus projectos, torna-se assim fundamental que possam determinar a natureza e o alcance das mudanças do mercado. No enquadramento da sua planificação e do seu pensamento estratégico, vislumbra-se como imperativo que consigam detectar e analisar, de uma forma mais completa, as forças relevantes que estão na origem de novas oportunidades de mercado, o que poderá implicar alterações estratégicas, por exemplo na segmentação do mercado, no seu posicionamento, na adopção de novos modelos de negócio ou na entrada em novos mercados. *Considerando a incerteza do ambiente externo, conhecermos a forma como as empresas gerem e utilizam os seus recursos, procedem a ajustes estruturais e adoptam decisões estratégias adequadas para alcançar um melhor desempenho, tornam-se aspectos de relevante importância.* As

capacidades específicas das empresas e as barreiras que as protegem da erosão dos concorrentes são aspectos centrais para se compreender a heterogeneidade de desempenho num ambiente global (Fahy, 2002).

Dentro destas capacidades específicas, consideram-se fundamentais aquelas decorrentes da orientação das empresas para os mercados, que permitam identificar as mudanças e as suas implicações. Cravens (2009) faz referência a três capacidades fundamentais: *cultura e processos orientados para o mercado, competências bem desenvolvidas de sensibilidade e aprendizagem do mercado e processos centrados no cliente*. O aspecto perceptivo relacionado com a detecção das alterações no mercado e da sua origem (ex. novas formas de concorrência, novos modelos de negócio, inovação, etc.) reveste-se de extrema importância, uma vez que possibilita às empresas responder de forma proactiva às ameaças e exigências da rápida evolução dos mercados.

Neste sentido, a forma como as empresas conseguem traduzir realmente os seus investimentos num aumento de desempenho do seu negócio, em termos de produtividade, quota de mercado, rentabilidade ou outros indicadores de eficácia, é um aspecto de extrema relevância e interesse. No entanto, os meios pelos quais as firmas individuais ganham uma vantagem competitiva e melhoram a sua performance, num ambiente que cada vez mais se assume como global, continua ainda pouco compreendido (Bergeron, 2009).

É neste âmbito que se desenvolve a presente investigação, onde se procura reunir e produzir mais algum conhecimento nesta área, concretamente sobre o tecido empresarial português, que contribua para um melhor entendimento deste conjunto de fenómenos por parte de académicos e executivos, e que este entendimento se materialize, posteriormente, em projectos empresariais bem-sucedidos.

1.1 A INDÚSTRIA

Após uma breve abordagem ao contexto competitivo no qual as empresas actuais desenvolvem a sua actividade enfrentando um conjunto de adversidades que moldam a forma como estas desenvolvem as suas capacidades estratégicas para serem bem-sucedidas, passa-se agora a fazer referência a um elemento incontornável da sua actividade, que é a indústria ou

sector industrial onde estão inseridas, o qual possui também diversas características e dimensões que regulam a forma como as empresas operam.

Relativamente aos sectores industriais, existem características que os diferenciam como seja, por exemplo, o seu elevado grau de internacionalização e o seu relativamente baixo índice de concentração nos mercados dos diferentes países, os quais constituem um obstáculo à concentração de uma fracção importante do mercado em poucas empresas. No entanto, os processos de fusão e aquisição possibilitam a reorganização da competição entre as empresas e o incremento do seu índice de concentração, o que potencialmente aumenta o seu poder negocial e, consequentemente, os seus resultados. (Benavent, 1997)

Este aspecto tem adquirido uma grande relevância devido às profundas mudanças de cariz socioeconómico e político que se verificam a nível global e que influenciam consideravelmente as forças do mercado e as opções estratégicas futuras da IP, sob a forma de três importantes vectores: as políticas nacionais, as normas legislativas e regulatórias supranacionais - da EU, OCDE, etc. - e os aspectos culturais, os quais condicionam o comportamento dos clientes e das indústrias. Devido à existência de uma carência generalizada de recursos orçamentais para cobrir as despesas, os países têm procurado resolver esta situação adoptando posições conjuntas. Deste modo, a harmonização de legislações nacionais e o seu impacto na regulamentação, preços e política, para atingirem a convergência e o controlo de custos, parece ser dos aspectos que, presentemente, mais pressionam as empresas a reformular os seus modelos e as suas estratégias de negócio, as quais deverão assegurar, entre outros, quatro aspectos prioritários: Agilidade (que lhes permita estar entre os primeiros do mercado), redução de custos, flexibilidade organizacional e segurança na sua cadeia de fornecimento e qualidade nas operações internas e externas (Kazarov, 2007).

1.1.1 ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA

No desenvolvimento da sua actividade pela conquista de uma carteira de clientes fidelizada e geradora de resultados, as empresas integram um ambiente competitivo, constituído por diferentes actores, os quais podem incrementar a competitividade. Para além das empresas concorrentes, pertencentes ao sector industrial, existem outras forças que influenciam o ambiente competitivo onde as empresas desenvolvem a sua actividade: os *clientes*, os

fornecedores, as barreiras à entrada (de concorrentes potenciais) e os produtos/serviços substitutos. De acordo com Porter (1980), é a interação entre estas cinco forças que estabelece a estrutura e a natureza da interação competitiva dentro de um sector industrial, sendo que a forma que esta assume e como se estabelece é variável de acordo com a indústria em causa. A importância que cada força competitiva assume também variará consoante o sector industrial, sendo que haverá normalmente uma força competitiva com maior impacto na actividade e na rentabilidade da indústria, pelo que deverá ser tida em conta de uma forma relevante, no processo de formulação e decisão estratégica da empresa. Se as forças competitivas forem muito poderosas num determinado sector, isto pode ter consequências consideráveis na rentabilidade real e potencial do mesmo. Por este motivo, torna-se essencial compreender a estrutura da indústria, não apenas para planear um posicionamento estratégico vantajoso, mas também para desenvolver e implementar medidas que escudem a empresa dos efeitos nefastos das forças competitivas e as disponham a favor da empresa, aspectos fundamentais para a estratégia (Porter, 2008).

Neste âmbito, considera-se a abordagem explicativa do ambiente competitivo de Porter como umas das referências teóricas e dignas de menção, pela actualidade ainda presente na sua concepção. No modelo das cinco forças de Porter (1980), a estrutura competitiva da indústria pode ser vista da seguinte forma (figura1):

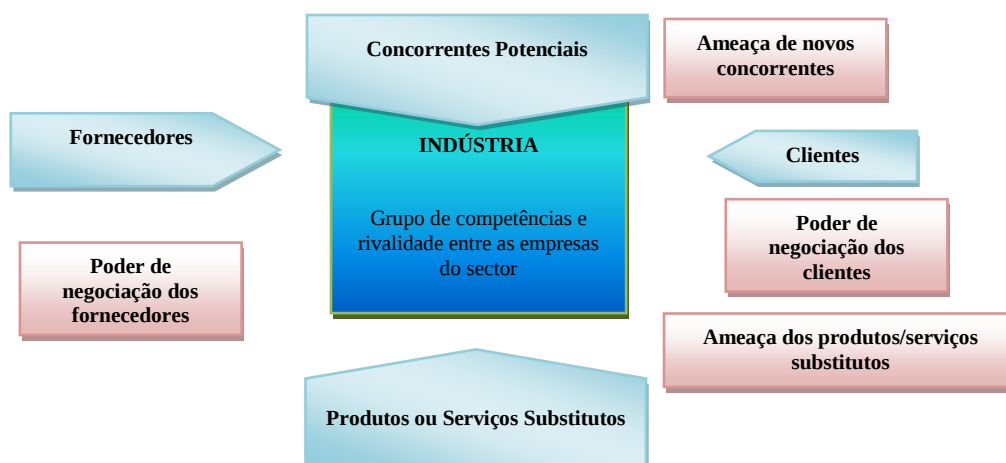


Figura 1: Modelo das Cinco Forças Competitivas.

Fonte: Porter (1980), p.4.

A entrada de novos concorrentes, os possíveis produtos substitutos e a força dos fornecedores e clientes são factores externos que embora não possam classificar-se como competidores ou concorrentes directos, podem ter um forte impacto na atitude competitiva e na rentabilidade das empresas, especialmente no longo prazo (Benavent, 1997).

Verifica-se, como é óbvio, uma competição entre pares que assume diversas formas e características, conforme o segmento de mercado em causa. No entanto, a existência de uma elevada rivalidade reduz a rentabilidade de uma indústria (Porter, 2008).

1.1.1.1 A ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

Existem sectores de actividade e indústrias que, pela sua especificidade, são associados a um maior potencial de rentabilidade. Falamos, por exemplo, de sectores como as novas tecnologias (nas suas diversas vertentes) ou o farmacêutico. Por conseguinte, estes sectores de actividade tornam-se extremamente apetecíveis a outras empresas ou a novos projectos de negócio.

A entrada de novas empresas num sector acarreta normalmente a chegada de novas capacidades e, evidentemente, a intenção de conquista de quota de mercado o que poderá ter influência na rentabilidade do sector uma vez que irá influenciar a definição de preços bem como o custo e o investimento necessários para que as empresas se possam manter competitivas. Se os novos concorrentes forem originários de outros sectores com forte capacidade financeira e de investimento, podem utilizar o seu poder financeiro para colocar pressão nos concorrentes. Se o risco de entrada de novas empresas é elevado, a indústria pode defender-se, por exemplo, mantendo os seus preços e/ou incrementando o investimento, para dificultar o acesso ao mercado por potenciais concorrentes (Porter, 2008).

O risco de entrada de novas empresas, sobretudo as que seguem uma estratégia de diversificação, pode ser maior ou menor, conforme o conjunto e representatividade das dificuldades que estas poderão encontrar para implementarem a sua decisão de entrada. Estas circunstâncias dificultadoras do acesso por novas empresas são descritas por Porter (1980, 2008) como "*barreiras à entrada*", que se forem baixas e as novas empresas esperarem uma

fraca retaliação por parte da indústria alvo, a ameaça à entrada é baixa e a rentabilidade do sector será potencialmente e tendencialmente baixa.

Em termos de barreiras à entrada, de acordo com Porter (2008), estas têm sete fontes principais:

1) *Economias de escala do lado da oferta*. Quando as empresas produtoras optam por produzir grandes volumes, o custo por unidade baixa sustentado, por exemplo, por tecnologias eficientes, boas condições por parte dos fornecedores de matérias-primas, etc. Estes aspectos podem dificultar o acesso de novas empresas ao sector, uma vez que lhes vai exigir a entrada num mercado de escala a preços mais baixos para serem competitivas e, claro, a revelarem-se às empresas do sector, o que lhes pode reduzir os benefícios associados ao efeito surpresa;

2) *Benefícios da escala do lado da procura*. Também conhecidos como os efeitos de rede, estes benefícios surgem em indústrias onde a vontade de um comprador em pagar por um produto aumenta de acordo com o número de outros compradores que também procuram e desta forma, promovem a empresa. Os clientes podem ter maior confiança em empresas de grande dimensão quando se trata de produtos com grande especificidade ou relevância. Estes benefícios também podem desencorajar novas entradas ao reduzirem a disponibilidade dos clientes em mudarem e também pelos custos envolvidos para a empresa, em redução de preço e tempo, para conquistar uma quota de mercado significativa;

3) *Custos de mudança do cliente*. Os custos de mudança são os custos fixos assumidos pelos compradores quando decidem mudar de fornecedor(es). Quanto maiores forem estes custos, mais difícil será para um concorrente para ganhar clientes;

4) *Requisitos de capital*. Se a capacidade para competir implicar a necessidade de grandes investimentos financeiros, este aspecto também pode dificultar o acesso à indústria, sobretudo se parte do capital for irrecuperável, o que reduz o leque de possíveis candidatos a procurarem entrar no sector; integrados nesta barreira poderemos incluir, por exemplo, custos em I&D que para sectores orientados para a inovação consome parte significativa dos seus recursos pois requer, normalmente, um elevado investimento inicial em infra-estruturas e recursos cujo

resultado pode só ser materializável anos mais tarde, o que aumenta os riscos da operação (Benavent, 1997) e pode, deste modo, fortalecer os efeitos desta barreira;

5) *Vantagens da pertença independentes do tamanho.* As empresas pertencentes ao sector podem dispor de vantagens associadas ao custo ou à qualidade que não estão disponíveis para os potenciais rivais. Estas vantagens podem advir de diferentes fontes: tecnologia da qual são proprietárias, acesso privilegiado às matérias-primas com maior qualidade, localizações geográficas mais favoráveis, identidade de marca estabelecida e experiência acumulada que lhes permite tornar mais eficientes os seus processos produtivos;

6) *Acesso diferenciado aos canais de distribuição.* Quanto mais limitado for o acesso aos canais de venda/distribuição e quanto maior for o número de concorrentes que os condicionam, mais dificuldades terão as novas empresas em entrarem na indústria. Estas dificuldades são por vezes tão elevadas que as novas empresas, individualmente ou em associação, criam canais de distribuição próprios. Se a comercialização dos produtos exigir, por exemplo, o recurso a uma força de vendas altamente treinada e profissional, à qual estão associados elevados custos e consumo de tempo, tal situação fortalece esta barreira;

7) *Política governamental.* A política dos governos pode funcionar como uma dificuldade ou uma ajuda para novas entradas, ampliando ou anulando o efeito das outras barreiras. A definição, por exemplo, de requisitos de licenciamento, restrições de investimento, legislação específica e não específica reguladora do sector (ex. criação de empresas, higiene e segurança, protecção ambiental, patentes, etc.), pode elevar a barreira à entrada de novos concorrentes. No sentido inverso, as políticas governamentais podem também facilitar a entrada, através da concepção e atribuição de subsídios / apoios / financiamento ao investimento a todas as empresas em geral, reduzindo os efeitos das economias de escala.

Para além das barreiras mencionadas, é esperado também que as empresas já a operar reajam e procurem proteger o seu mercado. A forma e intensidade como estas podem reagir funciona também como determinante na decisão de uma empresa entrar ou não no sector. Se existe um histórico de que esta resposta por parte das empresas já no mercado pode, por exemplo, ser forte e prolongada, um dos efeitos relevantes poderá ser a redução do potencial de rentabilidade para as novas empresas. Assim, as empresas que tencionam entrar em novos sectores, devem considerar os seguintes aspectos no seu processo de decisão:

- histórico de reacções robustas das empresas do sector pretendido a novas empresas;
- capacidades e recursos das empresas incumbentes para reagir (ex. recursos financeiros, capacidade produtiva, influência sobre os canais de distribuição e clientes);
- capacidade do sector em reduzir preços para retenção de quota de mercado ou para manutenção da fidelidade e motivação dos clientes;
- velocidade de crescimento da indústria ser lento, o que implica que o crescimento das empresas recém-chegadas só poderá ocorrer a partir da quota de mercado das empresas já a operar. (*idem*)

Deste modo, entende-se que uma análise das barreiras à entrada e às formas de retaliação é, obviamente, um passo essencial quando uma empresa pondera a entrada numa nova indústria. O desafio é encontrar formas de superar as barreiras à entrada sem anular, através dos custos de investimento, a rentabilidade de participar na indústria.

1.1.1.2 OS PRODUTOS E A PRESSÃO DOS SUBSTITUTOS

Os produtos/serviços oferecidos por uma indústria são a fonte da sua rentabilidade. Desta perspectiva, facilmente se entende que a existência de opções no mercado que possam substituir, nas suas funções, o produto/serviço proporcionado por uma determinada indústria constituem, potencialmente, uma ameaça à rentabilidade dessa indústria, sobretudo se os substitutos puderem influenciar o nível de preço que a indústria pode definir. Assim, *“quanto mais atractiva for a alternativa preço-performance dos substitutos, mais firme será o efeito tampão sobre os lucros da indústria.”* (Porter, 1980, p.24).

De uma forma geral, todas as empresas numa indústria competem com indústrias que produzem produtos/serviços substitutos e, quando o risco da existência de substitutos (considerados ou percebidos pelo cliente como alternativas) é elevado, a rentabilidade da indústria pode estar comprometida. Os substitutos que merecem mais atenção são aqueles que mostram uma tendência em melhorar a relação preço-performance relativamente ao produto da indústria, cujos custos de mudança para o cliente são baixos ou que são produzidos por indústrias muito rentáveis porque, neste caso, é frequente entrarem rapidamente no mercado, sobretudo se a indústria que os produz está sujeita a um aumento de competição no seu sector,

com impacto na rentabilidade e/ou no nível de preço (redução), ou melhoria do desempenho (Porter, 1980).

Os responsáveis pela estratégia da empresa devem ter uma preocupação especial em acompanhar as mudanças tecnológicas e as discontinuidades competitivas noutros sectores, aparentemente não relacionados com a sua indústria, uma vez que eventos aparentemente não relacionados podem ter um grande impacto sobre a rentabilidade da indústria, no sentido negativo ou positivo, consoante a mudança favoreça, ou não, a indústria. A análise destas tendências por parte das empresas da indústria revela-se de extrema importância pelo impacto que tem sobre as decisões estratégicas a implementar, que poderão orientar a empresa a decidir estrategicamente, se os efeitos de um substituto podem ser evitados ou se planeia a sua estratégia aceitando a inevitabilidade dos efeitos concorrenciais do substituto. Assim, é muito importante que uma indústria se procure distanciar e diferenciar dos substitutos, nomeadamente através da performance do seu produto, da estratégia de marketing, ou por outros meios (Porter, 2008), que poderão ser mais eficazes se envolverem uma acção e posição conjuntas da indústria (Porter, 1980). Um aspecto positivo é que os substitutos podem funcionar como catalisador para que as iniciativas do marketing das empresas da indústria se tornem mais proactivas (Benavent, 1997).

1.1.1.3 OS CLIENTES

Como é sabido, se um sector possuir clientes com elevado poder de negociação, estes tendem a apropriar-se de parte importante do valor gerado pela indústria. Esta situação deve-se essencialmente às reduções de preço e por levar a eventuais aumentos do investimento na qualidade do serviço prestado e na competição entre os competidores, o que incrementa os custos operacionais (Porter, 2008).

O poder dos clientes aumenta se estes possuírem uma capacidade negocial que lhes permita discutir preços. Este aspecto pode ser sustentado por elevados volumes de compra, produtos estandardizados/indiferenciados e pela decisão de mudança de fornecedores representar um custo baixo para o cliente. Em alguns sectores, o facto dos clientes se organizarem e

associarem em centrais de compras, garante-lhes um aumento do seu poder negocial com base num aumento dos volumes de compras à indústria.

1.1.1.4 OS FORNECEDORES

Em conformidade com a situação descrita relativamente aos clientes, ter fornecedores poderosos, com capacidade para centralizar uma parte significativa da receita disponível para a indústria, por exemplo, estabelecendo preços elevados, pode ter implicações limitantes na qualidade dos serviços e fomentar o incremento dos custos na indústria. Esta situação será particularmente desvantajosa e adversa em sectores que não consigam reflectir nos seus preços o incremento de custos nas matérias-primas ou serviços que adquirem a esses fornecedores.

O poder dos fornecedores será tanto maior se estes estiverem mais concentrados que a indústria que fornecem e se as suas receitas não dependerem, em grande medida, dessa indústria. Os custos elevados associados à mudança de fornecedores por parte dos seus clientes, o fornecimento de produtos/serviços altamente diferenciados e sem substitutos, ou a capacidade dos fornecedores em se constituírem como concorrentes no sector industrial, são também factores que aumentam o seu poder face à indústria (*idem*).

1.2 A RELEVÂNCIA DA ESTRATÉGIA E DO MARKETING

Com base na sua capacidade de análise, as empresas e os seus gestores vêm aprendendo a examinar o seu ambiente competitivo, a definir e a fortalecer o seu posicionamento, a desenvolver vantagens competitivas e a perceberem como as podem sustentar no tempo face aos desafios concorrenciais. No entanto, os fenómenos já mencionados da globalização, da evolução tecnológica e regulamentar, entre outros, provocaram mudanças profundas no meio competitivo que, em algumas situações, constituem enormes desafios para as empresas e a sua actividade (Casadesus-Masanell, 2010).

Apesar destes desafios, as empresas mantêm-se, naturalmente, na senda do sucesso, de resultados positivos e de uma rentabilidade compatível com o risco do negócio. Tal como a abordagem de Porter, outras diferentes abordagens têm proporcionado às empresas ferramentas de análise que lhes permitem entender a forma como a concorrência pode actuar

e, deste modo, definir e desenvolver as suas estratégias competitivas e corporativas. Neste contexto, surge o conceito de orientação estratégica de uma empresa, o qual será abordado com maior profundidade e abrangência mais adiante mas que, sumariamente, se pode dizer que define a direcção do negócio e os objectivos a alcançar e expressa a forma como a empresa deseja competir no mercado e explorar e desenvolver as suas competências, produtos ou mercados. A decisão da empresa quanto à orientação estratégica implicará investimentos diferenciados em termos de tempo, recursos humanos e financeiros (Lau, 2011).

Desta forma se percebe a importância e o impacto que a orientação estratégica da empresa tem em toda a sua actividade, funcionando como *driver* da forma como se organiza para atingir os seus objectivos e metas e maximizar o seu desempenho. Ao funcionarem como princípios orientadores, irão influenciar a concepção da estratégia de negócio e de marketing da empresa, bem como as actividades a serem implementadas (Theodosiou, 2012).

A relação entre a estratégia de negócio e o marketing da empresa surge, naturalmente, pelo facto do marketing reflectir a forma como a empresa procurará obter uma vantagem competitiva, atingir os resultados esperados (Miles, 1978; Porter, 1980; Walker, 1987; Slater, 2001; Olson, 2005, 2007) e desempenhar um papel fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia de negócio definida (Vorhies, 2003; Slater, 2001; Olson, 2005).

Tal como a estratégia da empresa, também o marketing sofre a influência das diversas dimensões da organização, salientando-se a importância da relação de proximidade com a gestão da empresa, uma vez *“que a valorização e o reconhecimento da importância do marketing por parte da gestão de topo, na implementação e até para a definição da estratégia de negócio, está relacionada com um maior potencial para a obtenção de melhores resultados.”* (Webster, 2005 cit. in. Urbonavicius, 2007).

Estes aspectos demonstram a importância do marketing *per se* e em articulação com a estratégia de negócio para as empresas, já que as suas actividades regulam o relacionamento entre a empresa e os mercados, permitindo compreender, interpretar e prever acontecimentos e assuntos relacionados com o desempenho do mercado que são elementos críticos para o êxito das empresas (Pan, 2005).

Se considerarmos que o desenvolvimento e lançamento de novos produtos ou serviços constitui uma das estratégias fundamentais para as empresas se manterem competitivas, esta decisão é influenciada por diversos conjuntos de factores, como o posicionamento da empresa, a sua vantagem competitiva, a familiaridade com o projecto, a atractividade do mercado e sinergias internas ou externas que lhe conferem um determinado risco (Pan, 2005). Por este motivo, é essencial que se verifique uma articulação entre a estratégia de negócio e o marketing da empresa, de modo a minimizar os riscos inerentes e sustentar reorientações estratégicas pertinentes, as quais podem gerar produtos/serviços com elevadas taxas de sucesso no mercado, influenciando positivamente os resultados da empresa (Yeoh, 1994). O sucesso destas acções é mediado por factores relacionados com a *estratégia*, com o mercado, com o processo de desenvolvimento e com *aspectos organizacionais*, dos quais se salientam o ambiente e a cultura organizacionais (Slater, 2007).

Após esta breve introdução a algumas das temáticas centrais da presente tese, passa-se de seguida a uma síntese do capítulo, onde se salientarão os aspectos mais relevantes do que foi mencionado e se procede à apresentação dos objectivos que norteiam a presente investigação.

1.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Como se pode perceber, o contexto no qual as empresas se movimentam e desenvolvem a sua actividade é revestido de uma complexidade sustentada por um amplo conjunto de factores, o que requiere, por parte das empresas que pretendam ser bem-sucedidas, uma profunda reflexão sobre as opções estratégicas que pretendam implementar e desenvolver, simultaneamente ao nível do seu negócio e ao nível do marketing.

Se considerarmos que o ambiente empresarial encontra é, por definição, extremamente competitivo, caracterizado por constantes mudanças e com uma elevada oferta em todos os sectores, este aspecto condiciona directamente a rendibilidade das empresas, sobretudo se competem pelo custo, o que pode acarretar consequências particularmente nocivas se parte significativa dos resultados potenciais da indústria for concedida aos clientes (Porter, 2008) através do esmagamento de margens. Devido a este facto, as grandes empresas multinacionais, como forma de reduzirem este efeito, implementaram planos de aquisições e de fusões entre si, o que na opinião de Porter (1996) põe em causa a sua criatividade e a capacidade de inovação, aspectos basilares para o sucesso.

São muitos os desafios que actualmente se colocam às empresas, motivados pela globalização, pela evolução tecnológica, pela inovação de modelos e projectos de negócio, pelo incremento do nível de exigência dos consumidores cada vez mais sensíveis ao preço e/ou à qualidade, pelas limitações decorrentes de aspectos orçamentais ou regulamentares e pelos concorrentes reais e potenciais, numa economia global com ameaças mais diversificadas (Kazarov, 2007). Neste âmbito, o racional das suas decisões estratégicas e estruturais, que estão na base da conquista ou manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, é um aspecto de reconhecida importância.

Considerando todos os aspectos anteriormente mencionados e a quantidade de variáveis envolvidas, coloca-se então a questão central e transversal à investigação na área da economia da empresa, que tem sido objecto de inúmeras abordagens e investigações: *o que fazem certas empresas para atingirem um desempenho e uma performance acima da média do seu sector e o que as distingue das outras empresas com desempenho inferior?*

A presente investigação pretende contribuir para um melhor entendimento da questão explicitada no contexto empresarial português, bem como procura responder a outras questões, de cariz mais específico e que são as seguintes:

- 1) De que forma se relacionam a estratégia de negócio e o marketing nas empresas portuguesas?
- 2) Será possível estabelecer uma relação entre os modelos (de relação) identificados e os resultados, e o desempenho das empresas estudadas?

Com a resposta às questões base desta investigação pretende-se, objectivamente:

- Caracterizar as empresas portuguesas, do ponto de vista da sua orientação estratégica e de algumas dimensões da organização do marketing;
- Perceber se existe um perfil específico da organização destas dimensões, para cada tipo de orientação estratégica empresarial considerado;
- Distinguir a organização dessas dimensões, por tipo estratégico, que conduz a uma performance acima da média;
- Conhecer a relação entre as variáveis descritas, por sector de actividade.

CAPÍTULO II

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Após uma introdução à temática em estudo, bem como à apresentação dos objectivos que se pretendem atingir com a presente investigação, passa-se de seguida à apresentação da argumentação teórica sobre os elementos centrais da presente investigação, que são respectivamente os assuntos relacionados com a estratégia de negócio e a orientação estratégica das empresas, com o marketing e sua relação com o desempenho das empresas.

Assumindo-se a extensa abrangência dos temas acima mencionados, decidiu-se fazer breves referências a outras temáticas de interesse complementar e que reconhecidamente influenciam o desempenho das empresas, o que justifica a sua integração, ainda que não sejam objecto de estudo da presente investigação, começando-se por abordar a temática da relevância do modelo de negócio.

2.1 O PAPEL DO MODELO DE NEGÓCIO

Inicia-se o presente enquadramento teórico com uma breve referência à temática do modelo de negócio, pela (grande) importância que encerra, conjuntamente com a estratégia, para o desempenho das empresas. Embora, como referido anteriormente, não constitua um tema central do presente trabalho, considerou-se pertinente abordá-lo, ainda que de forma breve e sucinta, pela extrema importância que tem para os gestores e consequentemente, para a obtenção dos resultados pretendidos pelas empresas.

Todas as empresas, explícita ou implicitamente, utilizam um modelo de negócio com características específicas à sua organização. Um modelo de negócio descreve o *design* ou a arquitectura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor utilizados pela empresa. Contempla as necessidades dos clientes e a sua capacidade de pagamento, define a forma pela qual a empresa responde e agrega valor aos clientes, atrai clientes que paguem esse valor e converte esses pagamentos em lucro. Ainda que não exista uma definição consensual de modelo de negócio, as suas origens remontam à obra de Peter Drucker (1954) (*cit. in* Casadesus-Masanell, 2010), que refere que um bom modelo de negócio deve responder às

seguintes questões: quem é o cliente e o que valoriza e qual é a lógica económica subjacente, que explica como se poderá entregar valor aos clientes a um custo adequado.

Um modelo de negócio consiste num arquétipo estrutural que explica o modo como uma empresa estabelece as suas transacções com os clientes, os parceiros e os fornecedores; estabelece assim a *governance* dessas transacções, reflectindo a forma como a empresa opta por conectar-se com os mercados, factores e produtos (Amit, 2001; Zott, 2007b). Por sua vez, Teece (2010) refere-se ao modelo de negócio argumentando que este reflecte uma hipótese da gestão acerca do que os clientes pretendem, de como pretendem e o que irão pagar, e como a empresa se pode organizar para melhor responder às necessidades do cliente, ser bem paga para tal e converter esses pagamentos em lucro.

Os modelos de negócio podem ser caracterizados pelo seu *design*, o qual procura capturar as vias pelas quais a empresa se liga aos restantes actores presentes no ambiente de negócios. Existem diferentes tipologias de modelos de negócio, sendo que aqui far-se-á referência apenas a duas categorias amplas mencionadas por Zott (2007a), que são respectivamente os modelos de negócio centrados na novidade e os modelos de negócio centrados na eficiência.

Os *modelos de negócio centrados na novidade* reflectem novas formas de concepção da forma de conduzir e organizar as transacções de valor entre as várias partes interessadas. Por seu lado, os *modelos de negócio centrados na eficiência* referem-se às medidas que as empresas podem tomar para alcançar uma maior eficiência nas transacções (ex.: redução de custos das transacções). No entanto, Zott (2007a) alerta para o facto de que a tentativa de incorporar simultaneamente elementos de *design* de eficiência e novidade nos modelos de negócio, pode ser contraproducente.

Apesar de se fazer menção a estas duas categorias, importa referir que empresas que procuram responder às mesmas necessidades dos clientes e que buscam estratégias de mercado de produtos semelhantes, podem fazê-lo com modelos de negócio muito diferentes, o que salienta a grande diversidade de modelos de negócio que podemos encontrar. Relativamente aos elementos que devem ser considerados no *design* de um modelo de negócio, Teece (2010) propõe os seguintes (figura 2, p. 30):



Figura 2 – Elementos do *design* de um modelo de negócio.
 Fonte: Adaptado de Teece (2010), p. 173.

Um modelo de negócio é um elemento fundamental para a actividade das empresas, pois permite-lhes um melhor entendimento do seu próprio negócio. A importância de um modelo de negócio reside também no facto dele poder constituir uma fonte de vantagem competitiva, distinta da posição de mercado da empresa (Christensen, 2001). Uma empresa com um modelo de negócio distinto, que gere mais valor do que os modelos das empresas concorrentes, tem um potencial de vantagem superior. Consequentemente, o modelo de negócio escolhido pode afectar os indicadores de desempenho da empresa. Por este motivo, dever ser considerada a sua influência sobre a estratégia de negócios (Zott, 2007b).

Um apontamento interessante é que os resultados obtidos pela pesquisa na área sugerem que o desempenho de iniciativas empreendedoras, com modelos de negócio centrados na eficiência, aumenta proporcionalmente aos esforços de marketing sobre os principais clientes da empresa. Em contraste, o desempenho dos modelos de negócio centrados na novidade, aumenta menos que proporcionalmente de tais esforços de marketing (Brettel, 2012).

Querendo descrever de forma sucinta o que é um bom modelo de negócio, diríamos que ele deverá gerar valor considerável para os clientes e parceiros e, simultaneamente, proporcionar à empresa a retenção de uma parte desse valor, contribuindo assim para garantir a sua

viabilidade. Tendo em consideração a influência da evolução tecnológica sobre as empresas, com o surgimento de novas possibilidades de produção/serviço a custos menores, estes aspectos implicam que as empresas tenham uma maior preocupação com a forma como poderão oferecer valor aos clientes e parceiros, e capturar valor para si próprias (Zott, 2007a). Neste sentido, uma reflexão por parte das empresas sobre o seu modelo de negócio e sobre o *design* do mesmo, torna-se um aspecto fundamental.

Partindo do pressuposto que uma empresa deve ser algo mais do que uma forma lógica de fazer negócios, os modelos de negócio devem ser aperfeiçoados para responder de forma mais eficaz às necessidades dos clientes particulares, sobretudo dos clientes mais importantes para a empresa. Ao enquadrar o *design* do modelo de negócio como uma tarefa empreendedora, e aceitando que os modelos de negócio são uma fonte de criação de riqueza para as empresas, a inovação dos modelos de negócio das empresas é uma perspectiva que tem ganho relevância. Contudo, embora a inovação do modelo de negócio seja considerada de vital importância, mostra-se ser ainda um processo difícil de alcançar, pelas diversas barreiras existentes, sobretudo as relacionadas com a monitorização dos processos organizacionais, uma vez que a inovação do modelo de negócio também tem implicações sobre estes processos (Chesbrough, 2010).

Na concepção dos modelos de negócio é importante considerar que o modelo de negócio concebido deve ser difícil de imitar, seja em virtude de ser de difícil replicação ou porque a sua reprodução por outras empresas tem repercussões contraproducentes na sua relação com os clientes existentes, fornecedores ou parceiros importantes. A dificuldade de replicação também pode estar relacionada com características específicas do processo concebido ou até por causa da protecção por patentes ou propriedade intelectual. A inovação do modelo de negócio pode ser um caminho para a vantagem competitiva, se o modelo for suficientemente diferenciado e difícil de replicar pelos concorrentes reais e potenciais (Teece, 2010). Contudo, na realidade, os modelos de negócio de muito sucesso são, em determinada medida, partilhados por vários concorrentes.

Contudo, a inovação, para além de poder introduzir melhorias nos modelos de negócio existentes, pode também gerar novos modelos de negócio capazes de influenciar empresas e indústrias, se gerarem opções de valor alternativas para os clientes. Este aspecto pode ser aproveitado pelas empresas com maior orientação para o mercado, se reconhecerem esta

situação como uma oportunidade; mas, os novos modelos de negócio representam potenciais ameaças competitivas para as empresas existentes. Deste modo, o identificar de novas oportunidades de modelo de negócio e o decidir se devem ser seguidas, torna-se um desafio para o pensamento estratégico das empresas. Neste sentido, *um aspecto relevante para o sucesso é um forte compromisso e envolvimento da administração* (Cravens, 2009).

Os novos modelos de negócio ou modelos ajustados podem gerar uma redução dos custos ou aumento do valor para os clientes, podendo constituir uma oportunidade para incrementar o retorno das empresas, pelo menos durante o período em que a sua replicação não tenha sido ainda conseguida pelos concorrentes. No entanto, o desenvolvimento de um modelo de negócio bem-sucedido e inovador é insuficiente, por si só, para garantir a vantagem competitiva, devido às razões relacionadas com a sua replicação.

Deste modo, um passo importante é a análise da estratégia a seleccionar para implementar com o modelo de negócio, de modo a que o ajustamento entre a estratégia e o modelo possa proteger a vantagem competitiva, resultante do projecto e implementação. A estratégia seleccionada deve coincidir com o modelo de negócio, de tal modo que olhando para o modelo de negócio, se possa conhecer a estratégia da empresa (Casadesus-Masanell, 2010).

A análise da estratégia constitui-se assim como um passo essencial na concepção de um modelo de negócio sustentável e competitivo. A menos que o modelo de negócio sobreviva aos filtros que a análise estratégica impõe, é pouco provável que seja viável, se muitas das suas características forem facilmente imitáveis. Desta forma, a análise de novos modelos de negócio a implementar, na perspectiva de Teece (2010), deverá seguir alguns passos da análise estratégica (ver fig.3, p.33):

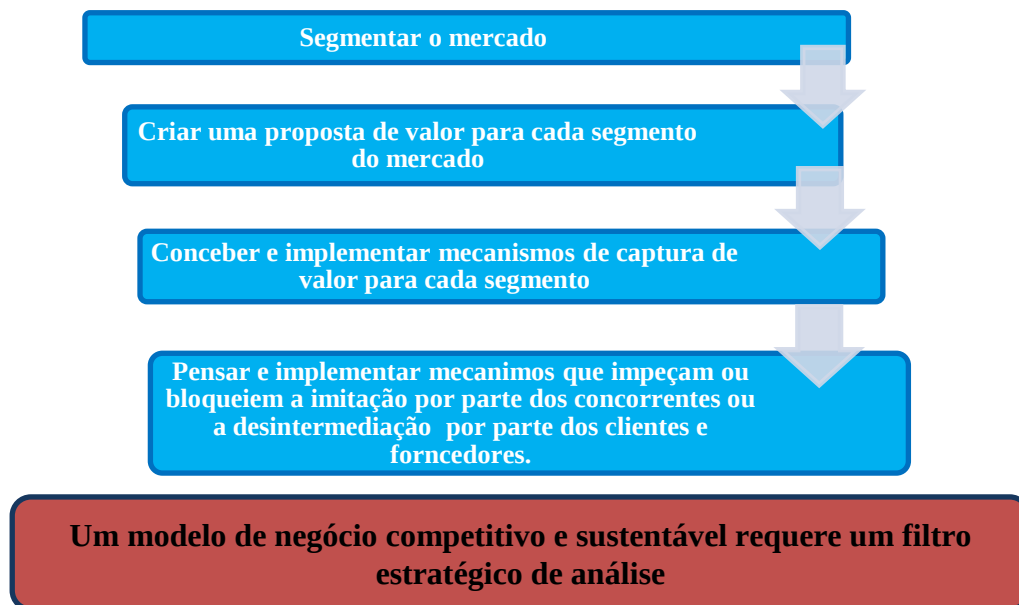


Fig.3 – Passos da análise de um novo modelo de negócio.
Fonte: Teece (2010), p. 182.

Considerando a argumentação presente na literatura, percebe-se que existe um claro benefício no estabelecimento e manutenção de uma relação muito próxima entre o modelo de negócio e a estratégia do negócio, a qual deve mesmo estar presente e ser um elemento a ter em consideração durante a fase de *design* do modelo; apenas com um forte alinhamento entre ambos as empresas terão êxito no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Após esta sucinta e breve abordagem à temática dos modelos de negócio, ir-se-á abordar, de seguida, a temática da estratégia e das orientações estratégicas de negócio.

2.2 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E A ÁREA EMPRESARIAL

Começando por uma breve análise à palavra *estratégia*, as suas origens léxicas remontam ao termo grego *stratègós* (arte do general), sendo que o conceito surgiu inicialmente no contexto militar. No entanto, pela sua abrangência e versatilidade enquanto conceito, foi progressivamente sendo aplicado noutras áreas, nomeadamente na empresarial. Na sua aplicação à área empresarial, embora com alguns pontos confluentes, subsistem diversas perspectivas acerca da forma como o conceito de estratégia é considerado.

O campo da estratégia e a sua aplicação à área empresarial evoluiu substancialmente nas últimas décadas e, sobretudo, nos últimos vinte e cinco anos (Casadesus-Masanell, 2010). Pelo facto de sofrer a influência de um vasto conjunto de factores, este aspecto permitiu que os investigadores pudessem abordar o tema de diferentes perspectivas, conforme os factores em consideração, o que explica a diversidade de definições existente. A teoria normativa da estratégia tende a adoptar perspectivas de processo, de conteúdo ou de contexto (Ketchen, 1996). Enquanto a pesquisa de processo analisa a gestão e actividades administrativas que originam decisões estratégicas (Mintzberg, 1998), a pesquisa de conteúdo aborda as propriedades da decisão estratégica e a estratégia de negócio *per se*. Por sua vez, a investigação do contexto incide sobre as condições em que cada um destes ocorre. (Morgan, 2003)

De acordo com Chandler (1962), a estratégia integra a determinação dos objectivos base de longo prazo, bem como a adopção das acções e a alocação dos recursos adequados para atingir os objectivos definidos. Ansoff (1965), valorizando outros elementos, vê a estratégia como um conjunto de regras que permite a coordenação da tomada de decisões perante situações em que se desconhecem informações importantes referentes ao meio onde a empresa está inserida, integrando assim uma perspectiva ambiental na sua definição. Para outros autores, a estratégia é vista como integrando a definição das missões da empresa, o estabelecimento de objectivos com base nas forças internas e externas, a elaboração de políticas e estratégias específicas, assegurando a adequada implementação para que os objectivos sejam atingidos (Steiner, 1977).

Por seu lado, Porter (1996) coloca a ênfase no aspecto da competitividade da empresa, olhando para a estratégia como um conjunto de acções implementadas que lhe permitem posicionar-se face aos seus concorrentes e enfrentar com êxito a pressão das “*forças competitivas*”. Salienta a relevância do papel da estratégia no “ (...) *ajustamento entre as actividades da empresa, salientando que o sucesso da estratégia depende de se fazerem muitas coisas bem (não apenas algumas) e integrá-las entre si. Se não se verificar uma complementaridade entre as actividades, não existe estratégia distintiva e a sustentabilidade é baixa*” (Porter, 1996, p. 75), sendo estes dois aspectos que constituem a mais-valia de uma estratégia empresarial bem-sucedida. Se a gestão não conseguir implementar a estratégia, então “*regredirá, passando à simples tarefa de supervisionar funções independentes, e a eficácia operacional irá determinar a performance relativa da empresa*” (idem, p.75), a qual,

na perspectiva do autor, não garante a sustentabilidade do posicionamento da empresa no mercado. Porter (1996) menciona ainda a importância de distinguir os conceitos de “*eficácia operacional, que visa atingir a excelência em actividades isoladas, da estratégia, que pretende conjugar actividades*” (*idem*, p. 70), que embora sejam ambos elementos essenciais para que as empresas possam atingir um desempenho superior, operam de forma consideravelmente distinta.

Outro autor de referência no contexto da definição da estratégia é Mintzberg (1987b), que a considera como uma força conciliadora da relação entre a organização e o seu meio envolvente, enquanto representação da realidade na mente humana, que proporciona a manutenção de algum controlo sobre o inesperado ou o desconhecido e o incerto que envolve a empresa/organização. A estratégia pode ainda ser vista como um *plano* (definidor das linhas orientadoras da acção com vista a atingir determinado objectivo), como um *estratagema* (uma manobra ou parte de um plano orientado para perturbar os concorrentes), como um *padrão* (de um conjunto organizado e consistente de acções, perceptível ou não), como uma *posição* (proporcionando o posicionamento da organização no contexto onde está inserida) ou como uma *perspectiva* (um meio fundamental da organização para compreender e agir sobre o contexto que a envolve) (Mintzberg, 1987a; Mintzberg, 1998).

De acordo com os diversos factores passíveis de serem considerados, podemos encontrar outras definições na literatura da área da estratégia que reflectem as múltiplas possibilidades de a perspectivar enquanto conceito e de abordar o seu estudo. Por exemplo, Hofer (1978) concebe a definição de objectivos e a formulação da estratégia como processos separados, considerando a estratégia como “*a principal ligação entre fins e objectivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa, e planos operacionais que guiam as actividades diárias.*” (*idem*, p.13). No entanto, outras perspectivas teóricas consideram os objectivos como uma componente essencial na definição das políticas e acções, sendo por isso uma parte integrante do processo de concepção da estratégia (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Steiner, 1977).

Um outro conjunto de perspectivas, considerado um pouco mais abrangente, concentra a sua atenção em aspectos como, por exemplo, a influência do meio envolvente à organização sobre o processo de tomada de decisão e a implementação de actividades numa perspectiva

adaptativa (Mintzberg, 1998), o processo de tomada de decisão ou a definição de regras de decisão (Ansoff, 1965), a indústria e a existência de concorrentes (Porter, 1996).

Entenda-se, no entanto, que apesar das divergências encontradas na literatura, parece existir uma posição comum e consensual entre as diversas perspectivas teóricas acerca da influência do meio envolvente sobre a estratégia e os processos que lhe estão associados e que, efectivamente, as decisões estratégicas influenciam o futuro das organizações, sendo um dos principais determinantes. Se nos detivermos nisto um pouco, rapidamente concluímos que as empresas encontram-se integradas num ambiente competitivo do qual fazem parte a totalidade das empresas do sector, competindo entre si com o objectivo de conseguirem obter e conquistar uma (melhor) quota de mercado, que lhes garanta a obtenção de resultados iguais ou superiores aos esperados. Nesta dinâmica, será determinante para o seu grau de sucesso (comparativamente ao sector) o modo como a empresa gere a sua relação com o ambiente que a envolve.

No âmbito da estratégia empresarial, *“a noção do que o desempenho superior de um negócio requer para ganhar e manter uma vantagem sobre os concorrentes, é central ao pensamento estratégico contemporâneo”* (Day, 1988, p. 1) constitui um dos postulados base e o foco da atenção de muitos investigadores na área da gestão e da economia da empresa (Morgan, 2003). De acordo com Porter (2008), as empresas pretendem que o seu desempenho seja, simultaneamente, superior ao dos seus concorrentes e sustentável no longo prazo. No entanto, este aspecto implica que as empresas sejam bem-sucedidas quando enfrentarem um conjunto de factores decorrentes da estrutura de indústria, do ambiente envolvente, das estratégias competitivas que implementam e de outros processos organizacionais.

Neste âmbito, é reconhecida importância à estratégia pelo papel essencial que desempenha na definição de uma direcção que possibilite às empresas serem bem-sucedidas perante a pressão dos seus rivais e de ambientes hostis. É referido que se a estratégia definida for boa, mesmo que sejam cometidos alguns erros, as empresas podem ainda atingir os seus objectivos. No entanto, esta afirmação é discutível e alguns autores que focam o seu estudo na fase da implementação estratégica, afirmam que por vezes será preferível uma execução brilhante a uma estratégia brilhante (Olson, 2005).

Para além de determinar a direcção, a estratégia define também os recursos a concentrar e onde, as capacidades a enfatizar, e promove a organização das actividades a implementar. Estes aspectos conferem solidez, estabilidade e segurança aos projectos, minimizando o impacto da incerteza. Deste modo, a organização pode focar e maximizar os seus conhecimentos, recursos e capacidades para explorar novas oportunidades, expressando as aprendizagens efectuadas ao nível organizacional, reflectidas na forma de padrões de actividade baseados nas experiências e iniciativas onde obteve um nível de sucesso superior (Mintzberg, 1987b).

A estratégia é também extremamente importante na definição da própria organização, conferindo-lhe significado e valor, simultaneamente aos níveis interno, externo e emocional, que se materializam normalmente sob a forma de crenças a diversos níveis; este aspecto pode revelar-se limitante para a empresa, por eventualmente condicionar a forma como a empresa analisa e considera a realidade envolvente (*idem*).

Sendo que a estratégia realiza a mediação entre a empresa e seu ambiente é, em termos práticos, o mecanismo de alinhamento básico. Deste modo, a estrutura organizacional deve ser bem adaptada a ela, para que dela resulte uma vantagem competitiva significativa. As empresas cuja estratégia e estrutura estão alinhadas são também menos vulneráveis à mudança externa e às ineficiências internas, tendo por isso um maior potencial de atingir um melhor desempenho (Bergeron, 2004), se efectivamente fizerem as opções estratégicas mais indicadas para o mercado onde estão integradas. Os gestores avaliam a quantidade de recursos de uma empresa e os seus pontos fortes, o que por sua vez determina a sua percepção sobre o que a empresa pode e deve fazer no futuro; daqui resulta que as orientações estratégicas a seguir terão a influência do modo como os gestores percebem os recursos e capacidades da empresa (Morgan, 2003).

Após uma abordagem à estratégia enquanto conceito e sua aplicação na área empresarial, segue-se uma breve exposição sobre um processo de fundamental relevância e que está na sua génese, o processo de formulação da estratégia.

2.2.1 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de formulação da estratégia sofre a influência de duas classes de factores: *internos*, nos quais se integram aspectos como os recursos humanos, físicos e as características organizacionais e *externos*, resultantes do ambiente que envolve a organização. Por este motivo, ocorre de forma diferente e particular em cada organização, influenciada pela conjugação específica destes factores.

O processo de desenvolvimento da estratégia é claramente multifacetado (Eisenhardt, 1992) e a sua natureza multidimensional possibilita que possam ser potencialmente consideradas combinações quase infinitas de atributos. No entanto, esta diversidade de atributos tende a apresentar padrões determinados (Meyer, 1993) que nos permitem categorizar as diferentes correntes explicativas com base na forma como caracterizam o processo, que pode ser visto como um processo formal e racional, um processo negocial, um processo construtivo permanente e contínuo ou, até, como um processo ecológico.

Alguns autores defendem que a base da formulação da estratégia é um *processo formal e racional*, sendo esta talvez a perspectiva dominante na literatura. Desta perspectiva, a definição da estratégia integra uma sequência lógica, sequencial, analítica e deliberada de procedimentos (Ansoff, 1965) que proporcionam aos gestores informação e alternativas para sustentar a tomada de decisão. Associada à definição anterior está a noção de plano e de planeamento estratégico (Steiner, 1977; Hoffer, 1978), cujo desenvolvimento é suportado por critérios e dados quantitativos, sendo um processo observável nas empresas inseridas em mercados altamente competitivos (Bailey, 1995).

A formulação da estratégia como um *processo negocial* é postulada pelos autores que conceptualizam as organizações como um conjunto de grupos sociais (internos), com objectivos específicos. Assim, analisam as organizações de uma perspectiva social (Mintzberg, 1985), como entidades políticas, influenciadas pelas preocupações e interesses particulares dos diferentes actores (Hikson, 1985). A estratégia é assim definida com base num processo de negociação onde, através da conciliação das diferentes posições e perspectivas, se estabelecem metas, critérios e consensos estratégicos (Bailey, 1995).

A perspectiva da *construção da estratégia como um processo permanente* valoriza, por seu lado, aspectos qualitativos (ex.: comportamentais, sociológicos, etc.) da organização, que intervêm na formulação da estratégia. No caso específico das empresas que operam em mercados turbulentos e caracterizados por uma mudança constante o que implica, por parte das empresas, reajustes frequentes na sua estratégia para que se possam manter competitivas, esta corrente de pensamento e investigação é particularmente importante para descrever o processo de formulação nestas empresas. Nessas condições, a formulação da estratégia exige um aporte contínuo de informação sobre as características do meio envolvente e as capacidades da organização, que estão na base da sua flexibilidade estratégica, essencial para as constantes adaptações necessárias. Nestes contextos competitivos, a ideia frequentemente promovida da importância da existência de um plano estratégico pré-definido, poderia afectar negativamente o desempenho, pelo facto de dificultar e tornar lentos os processos de reajuste estratégico, necessários para enfrentar a constante mudança do ambiente competitivo. O grande defensor e promotor desta perspectiva foi Quinn (1980), ao introduzir o conceito de *incrementalismo lógico* o qual propõe uma *abordagem adaptativa* à formulação da estratégia, fundamentada num processo deliberado, intencional e baseado num método comparativo, que deverá sustentar os processos de tomada de decisão.

Outro aspecto que ocupa uma posição central na literatura da estratégia, é o *papel da gestão na determinação da visão e da estratégia*, que resultam de processos de tomada de decisão deliberados e intencionais, evidenciando o estatuto e a relevância da gestão de topo neste processo e a importância central da sua liderança na empresa (Bourgeois, 1984). A gestão de topo é a principal variável responsável pelo sucesso ou insucesso de uma empresa, sendo que a *performance* de uma empresa não é um fenómeno de ocorrência natural, mas sim o resultado das escolhas e das interações definidas pela gestão de topo, e condicionadas pelos seus valores, as quais têm um impacto importante nas decisões estratégicas (Davis, 2010).

Contrariamente ao posicionamento anterior, a perspectiva ecológica do desenvolvimento da estratégia atribui um papel menos importante ao poder dos gestores na selecção das estratégias a implementar, argumentando que é a influência dos factores do meio envolvente que determina a selecção e escolha das opções estratégicas (Hannan, 1989).

Considerar a influência do ambiente competitivo na selecção e implementação da estratégia torna-se assim fundamental porque esta condiciona a forma como decorrerão estes processos

e, conseqüentemente, o seu sucesso. Isto é particularmente importante quando se verifica a ausência de diretrizes para orientar a gestão no processo de implementação. O insucesso estratégico encontra-se frequentemente relacionado com a ausência ou o domínio insuficiente da metodologia para a sua implementação, e não com a ausência de modelos de implementação (Rooney, 2004).

A prática de uma gestão estratégica eficaz é sustentada pela integração constante dos processos de formulação da estratégia com a sua respectiva implementação. Apesar de existir um plano estratégico coordenado centralmente, com formas de proceder definidas, se forem sinalizadas mudanças no mercado que após uma análise o justifiquem, este plano estratégico poderá sofrer ajustes para preparar a empresa para responder a essas alterações. Os mercados onde estas empresas se encontram inseridas são normalmente menos competitivos, proporcionando espaço e oportunidade para que alguma experimentação de nível intencional e racional (Bailey, 1995).

Uma questão incontornável ao processo de formulação da estratégia está também relacionada com os recursos disponíveis de uma empresa, constituindo uma consideração importante (Barney, 1991). A percepção da gestão de topo sobre os recursos da empresa condiciona a forma como esta perspectiva o crescimento da empresa no longo prazo, e a riqueza dos accionistas (Davis, 1993). Diferentes orientações estratégicas envolvem assim, diferentes investimentos de tempo, recursos humanos e financeiros e mesmo, de capital político (Wiklund, 2003). Os gestores avaliam a dotação de recursos de uma empresa e os seus pontos fortes, o que por sua vez determina a sua opinião sobre o que consideram que a empresa pode e deve fazer no futuro. Deste modo, as orientações estratégicas seguidas pelas empresas estão sob a influência do modo como a gestão percebe os recursos e as capacidades da empresa.

Através desta breve introdução ao domínio da formulação da estratégia, é facilmente constatável a grande complexidade de que se reveste esta área temática, à qual está associada uma vasta gama de perspectivas e abordagens conceptuais, responsáveis pela heterogeneidade verificada na literatura sobre o tema. Apesar disto, existem alguns pontos de convergência que podem gerar algumas complementaridades, pelo que a formulação da estratégia nas empresas pode resultar da integração de uma, de duas ou até de mais perspectivas, consoante a fase do processo de concepção da estratégia. Assim, o processo de formulação estratégico poderá passar por diferentes períodos, oscilando entre momentos predominantemente mais

reflexivos e racionais, seguidos de outros onde, por exemplo, seja privilegiada a negociação, tornando o processo suficientemente flexível para harmonizar perspectivas, conciliar vontades e tornar possível o estabelecimento de acordos. Seguidamente abordar-se-á outro conceito fundamental na área da estratégia, que se enquadra já numa vertente mais pragmática das práticas no contexto empresarial: a implementação da estratégia.

2.2.2 A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO

Uma posição comum entre gestores e investigadores é a de que um processo de implementação bem conseguido é preferível à existência de uma estratégia excelentemente formulada. Esta posição assenta no pressuposto de que realizar uma acção é mais difícil do que pensá-la, e uma estratégia excelente, mal executada, nunca será mais do que um vestígio do que poderia ser efectivamente. Para que a estratégia formulada constitua algo válido e valioso para uma organização, necessita de ser implementada, dado que as estratégias *per se* não agregam valor a não ser que sejam devidamente implementadas. Este facto sustenta a relevância do processo de implementação para o desempenho da empresa. Evidências empíricas recentes sugerem que mesmo para as empresas que gerem, no sentido de alcançar as orientações da produtividade e da qualidade, e que usufruem de retornos financeiros de longo prazo superiores, a implementação bem-sucedida continua a ser um desafio fundamental (Marinova, 2008). Este aspecto é conhecido entre profissionais e académicos os quais reconhecem que podem surgir diversas barreiras e obstáculos à implementação bem-sucedida da estratégia, o que representa um desafio particular para a gestão (Heide, 2002) .

A implementação, enquanto processo, pode ser descrita como o resultado da acção de um sistema, constituído por elementos decididos e empenhados em realizar as estratégias formuladas e actuando como um todo (Hahn, 2010). Exactamente por requerer frequentemente a participação de múltiplos actores e actividades, pode revelar-se um processo eventualmente mais complicado do que a formulação, uma vez que exige, na maioria das vezes, uma coordenação de esforços e uma participação adequada de diversos elementos dispersos pelas organizações. A implementação bem-sucedida requer acções activas e premeditadas, que podem ser de natureza transitória e complexa, e que têm que seguir uma organização específica (Olson, 2005).

Apesar da implementação ser fundamental para o sucesso da empresa, a grande maioria dos modelos de gestão estratégica enfatizam, de uma forma desajustada, a relação entre a formulação da estratégia e a sua implementação, pois a capacidade de implementação é importante para atingir um desempenho superior. Apesar de existir alguma evidência da existência de uma vantagem de desempenho significativa associada à capacidade de implementação, a atenção alocada pela literatura ao papel da implementação (e à capacidade de esforço da empresa no processo) no sucesso do planejamento estratégico tem sido limitada (Hahn, 2010).

Esta situação é justificada porque a implementação, enquanto processo, é considerada como algo mecanicista e menos complexo, quando comparada com a formulação da estratégia. Parece também existir alguma dificuldade em operacionalizar os esquemas teóricos da implementação, uma vez que esta situação obriga os investigadores a “(...) *usar esquemas teóricos elaborados que não podem ser verificados por meio de dados empíricos ou observar os gestores, sem ferramentas de medição validadas*” (Chebat, 1999, p. 107 cit. in Hahn, 2010). Contudo, outros autores argumentam que, em vez de concentrar-se sobre as perspectivas macro que incidem sobre o "conteúdo" das iniciativas estratégicas, a discussão deveria orientar-se para as perspectivas mais micro, centradas na forma como a estratégia é posta em prática (Miller, 2004).

Dobni (2003) enaltece o papel fundamental que a capacidade aplicada desempenha no processo de implementação, salientando que o sucesso nesta área pode tornar-se uma competência essencial para a implementação do plano estratégico. Porter e Harper (2003) afirmam, por sua vez, que os gestores, colaboradores e infra-estrutura da organização devem estar unidos, de uma forma que resulte num alto nível de capacidade de implementação, o que proporciona à empresa uma competência essencial.

Como na maioria dos processos, *a gestão tem um papel central no processo de implementação estratégico*, pelas suas responsabilidades na coordenação do processo, e como elemento aglutinador das capacidades, vontades e motivação de todos os elementos que devem ser envolvidos para o sucesso do processo. O *envolvimento da gestão de topo* em específico é algo fundamental, e visará a criação de um ambiente e de uma facilitação estrutural, propícios para a performance. É também de extrema importância que a gestão de topo tenha confiança na estratégia a ser implementada pois, contrariamente, não irá apoiar as

iniciativas necessárias a implementar, o que pode levar ao insucesso do processo de implementação (Porter, 2003).

As actividades e os sistemas de gestão devem ser projectados para uma finalidade de suporte, que passa fundamentalmente por planear e organizar a implementação, o que inclui definir metas, como irão avaliar, especificar, angariar recursos (humanos, financeiros e temporais), ganhar aceitação e assegurar a facilitação estrutural e priorização (Miller, 2004). Um sistema de recompensas pode também ser estruturado como forma de apoiar o processo de aceitação (Porter, 2003). É importante ter em mente que as actividades de planeamento e organização não conduzem, só por si, ao sucesso. Pela conformidade com as visões normativas de como a estratégia deve proceder, o planeamento deverá induzir confiança no processo, aspecto que será evidenciado pelo nível de aceitação dos actores envolvidos, sobre a forma como a implementação irá ser realizada.

Os aspectos contextuais também desempenham uma influência importante sobre a forma como o processo de implementação irá decorrer. A experiência da organização no âmbito da implementação reflecte o conhecimento disponível internamente (que também pode ser adquirido ou subcontratado) para suportar o processo. O nível de prontidão do contexto da organização refere-se ao grau de conciliação entre o que é feito e as normas e expectativas vigentes, dentro da organização e no ambiente operacional (Miller, 2004). Em termos do ambiente operacional, a gestão tem também um papel fundamental, na promoção de um ambiente que fomente comportamentos dos colaboradores, vinculados com os propósitos da empresa, sendo que esta será, segundo Dobni (2003), a tarefa mais importante da gestão.

Neste âmbito, torna-se pertinente mencionar o papel da liderança, que se concretiza no conjunto de acções e palavras que criam significado para os colaboradores; os líderes têm muitas vezes um impacto substancial no desempenho e, de acordo com O'Reilly (2010), não é a eficácia de um líder isolado que afecta o desempenho organizacional, mas o alinhamento dos líderes de todos os níveis hierárquicos, que estão implicados na implementação bem-sucedida de uma mudança estratégica. Os efeitos da liderança de topo sofrem a influência de diversos factores, como os recursos disponíveis para o líder, a sua imagem e o apoio que reúne por parte dos gestores subordinados, relativamente à iniciativa (Dess, 1987; Thomas, 1991 *cit. in idem*). Pela sua relevância, importa salientar que a alocação dos recursos

adequados é uma parte essencial da implementação da estratégia. Sem recursos suficientes, o processo de implementação poderá tornar-se bastante difícil, ou mesmo impossível.

A gestão dos recursos humanos é também uma parte vital da implementação da estratégia, porque os colaboradores têm aspirações, necessidades e sentimentos que afectam o desempenho da organização. Uma estratégia de implementação que desvalorize estes aspectos terá probabilidades de encontrar resistências internas, quando é implementada. Para além dos colaboradores conhecerem e serem envolvidos na estratégia, um outro aspecto relevante é que possuam as competências requeridas para a implementação, pelo que a aprendizagem se torna também um factor a considerar para o sucesso da implementação. Neste sentido, mostra-se fundamental que o líder tenha a sensibilidade e as competências necessárias para ter êxito, na reunião e alinhamento de todos estes factores, em torno da vontade de um processo de implementação estratégico bem-sucedido (*idem*).

As organizações e os seus colaboradores tendem a desenvolver uma relação de interdependência, na qual os colaboradores esperam que a sua organização dê resposta a uma série de necessidades económicas, pessoais e sociais, enquanto a organização não pode funcionar adequadamente sem a energia e talento dos seus colaboradores (Heide, 2002). Neste domínio, os factores políticos também estão envolvidos e devem ser considerados, uma vez que a percepção pelos actores de que, em algum momento, o seu estatuto ou a sua posição de influência pode ser questionada, pode fazer com que se comportem no sentido de defesa dos seus interesses, o que pode dificultar a implementação das acções estratégicas planeadas (*idem*; Dobni, 2003).

A cultura organizacional é também considerada um factor importante para as actividades da organização e o seu desempenho, podendo funcionar como uma força aglutinadora da organização (ou não), afectando desta forma o grau em que uma estratégia é implementada com sucesso (Heide, 2002). A cultura também representa as atitudes e opiniões agregadas dos colaboradores sobre si mesmos, a sua liderança, e a organização em que trabalham. Como resultado, os esforços de implementação serão tanto maiores quanto menor o denominador comum gerado entre essas atitudes e opiniões – colaboradores problemáticos, departamentos disfuncionais e práticas e processos negligentes, podem desconsiderar e desgastar a cultura da organização (Dobni, 2003).

Com base no descrito anteriormente, se percebe que a implementação é um processo complexo e sobejamente importante para ser relegado para um plano menos importante, tal como o seu planeamento, pelo impacto que ambos têm na qualidade e sucesso da implementação da estratégia e, conseqüentemente, no desempenho da empresa.

No sentido de contribuir para que as empresas e os seus gestores possam desenvolver processos bem-sucedidos de implementação das estratégias planeadas, o que ocorre frequentemente em contextos de elevada incerteza, Miller (2004) propõe diversos princípios orientadores, alguns dos quais partilhados por Porter (2003), que podem garantir condições para que as decisões tomadas sejam cumpridas, e que são os seguintes:

- . Priorizar as decisões: a decisão deve ser priorizada em relação a outras decisões estratégicas na organização. Devido ao facto de um conjunto de “pequenas” decisões constituir a estratégia organizacional, mostra-se fundamental que os gestores sejam capazes de classificar as decisões em termos da sua importância, de modo a que a alocação de recursos seja feita de acordo com uma ordem de relevância, em momentos específicos;

- . Garantir a aceitação política (buy-in): o que acontece durante a implementação deve ser aceitável para as diversas partes interessadas e integrantes do processo. Possíveis desacordos gerarão influências para reorientar a decisão numa direcção que pode dificultar a implementação. Deste modo, os gestores devem conhecer as partes envolvidas e os seus interesses, e desenvolver uma comunicação eficaz que evite fragmentações políticas;

- . Não mudar as estruturas organizacionais a menos que seja realmente necessário: os gestores devem examinar o tipo de estrutura organizacional da sua empresa, embora todos os tipos de estrutura (ex.: centralizada ou formal) sejam associados a decisões de alto e baixo nível de concretização. O elemento determinante neste aspecto é perceber se a estrutura pode impedir o processo de decisão durante a implementação. Se assim for, é aconselhável mudar para facilitar a implementação.

- . A decisão é mais importante que a organização: é importante ter presente que os efeitos organizacionais sobre a realização da decisão são específicos da decisão. Assim, cada implementação representa uma combinação de experiência relevante e receptividade, pelo que cada decisão tem as suas próprias características e desafios. Esta situação implica que *ter sucesso num processo de implementação estratégico, não funciona como garantia de sucesso para o processo seguinte.*

Considerando as diversas perspectivas e elementos mencionados, todos eles apontam para a grande complexidade do processo de implementação. Sendo condicionado por tantas variantes transversais, que se estendem da gestão aos recursos disponíveis, à cultura e aos factores políticos da organização, esta conjuntura explica porque razão a implementação é um processo que comporta dificuldades associadas não apenas à sua execução, mas desde o seu planeamento, o qual constitui, sem dúvida, um passo fundamental no processo de uma implementação bem-sucedida.

Tendo-se abordado os aspectos da formulação e implementação da estratégia passa-se, seguindo uma lógica complementar, a uma abordagem da temática das tipologias estratégicas, as quais estão em certa medida relacionadas com os aspectos anteriormente mencionados, e que se enquadram numa vertente pragmática, mas também classificatória da estratégia e caracterizadora das empresas, com base no seu padrão de comportamento estratégico.

2.3 TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia de negócio tem sido caracterizada como uma forma das empresas competirem (Walker, 1987), que visa perseguir, alcançar e manter uma vantagem competitiva no ambiente competitivo da indústria onde estão integradas (Varadarajan, 1994). O conteúdo da estratégia centra-se principalmente sobre o resultado das decisões estratégicas, e na forma pela qual a estratégia de negócio se manifesta numa empresa, constituindo um padrão de actividade. Através deste “conjunto padrão” de actividades, as empresas procuram ajustar-se e responder às mudanças do mercado, para atingir os resultados definidos, pelo que é coerente a partir dele objectivar o seu tipo estratégico (Conant, 1990; Matsuno, 2000), o qual tem tido sido descrito de diferentes formas como ajuste estratégico, predisposição estratégica, impulso estratégico, escolha estratégica, e mais comumente, orientação estratégica (Morgan, 2003).

A literatura tem considerado a orientação estratégica das empresas sobre três perspectivas: a abordagem narrativa, a abordagem classificatória e a abordagem comparativa. A *abordagem narrativa* procura descrever verbalmente a natureza holística da estratégia, que é algo exclusivo num evento, situação e organização. Em alternativa, a *abordagem classificatória* supera muitas das restrições inerentes à abordagem narrativa, e tem sido considerada como a

convenção, quando se tenta investigar a estratégia de negócios (Rajagopalan, 1996). A terceira *abordagem* é a *comparativa*, a qual procura avaliar a estratégia por meio de várias características ou dimensões comuns a todas as empresas. Neste âmbito, a estratégia é considerada em termos da importância relativa alocada pela empresa, ao longo de cada dimensão da orientação estratégica. Esta abordagem supera as limitações empíricas do método classificatório, no qual a orientação estratégica não é vista através das várias classificações da estratégia mas, alternativamente, ao longo de dimensões específicas. As conceptualizações existentes para a estratégia comparativa são limitadas; no entanto, Venkatraman (1989) propôs seis dimensões para o estudo da orientação estratégica, que foram respectivamente: agressividade, análise, defensiva, futuridade, proactividade e grau de risco.

A *agressividade* refere-se à postura adoptada por uma empresa em termos da forma como se organiza e distribui os seus recursos, de modo a melhorar a sua posição no mercado a uma taxa relativamente mais rápida que os seus concorrentes. Pode sustentar esta postura na inovação de produtos e/ ou desenvolvimento do mercado, ou em efectuar elevados investimentos para melhorar a sua relação de participação de mercado e posição competitiva. A dimensão *análise* está, por sua vez, relacionada com a postura geral da empresa face à resolução de problemas e de tomada de decisão organizacional, no sentido de gerar as melhores alternativas de solução possíveis. Também engloba a extensão da consistência interna obtida na alocação geral de recursos para a realização dos objectivos escolhidos, bem como o uso de sistemas de gestão. A dimensão *defensiva* reflecte o comportamento defensivo, que se manifesta através da ênfase na redução de custos e no incremento da eficiência dos métodos. A dimensão *futuridade* é orientada pela conjectura do “futuro desejado” e o processo através do qual uma empresa pretende alcançar o estado desejado. Esta dimensão evidencia as considerações temporais reflectidas nas decisões estratégicas importantes, que contemplam as perspectivas da eficiência (de curto prazo) e da eficácia (de longo prazo). A *proactividade* avalia o comportamento proactivo da empresa em relação à participação em indústrias emergentes, à procura (contínua) de novas oportunidades de mercado e de experimentação (Miles, 1978). A dimensão *grau de risco* procura captar o grau de risco associado às decisões de alocação de recursos, selecção de produtos e mercados. Salienta-se que, nesta perspectiva, a postura de assumir o risco não é vista como um aspecto individual, mas como uma característica da organização (Venkatraman, 1989).

Dentro dos trabalhos clássicos, cujo objectivo foi classificar a orientação estratégica das empresas, a tipologia de Miles e Snow (1978) e o modelo de Porter (1980) surgiram como dois dos principais referenciais (Slater, 2001), bem como a tipologia de Mintzberg (Kotha, 1995).

O trabalho desenvolvido por Miles e Snow (1978), caracterizado pela sua abrangência, aborda e estuda as formas alternativas pelas quais as organizações procuram ser bem-sucedidas e atingirem um desempenho superior, ao responderem ao *problema empresarial*, sustentado pelas inerentes questões que se levantam na definição dos diversos aspectos relacionados com os produtos e o mercado, e ao *problema administrativo e técnico*, relacionado com a constituição das estruturas e processos necessários. Por sua vez, Porter (1980) sustenta a sua abordagem no argumento de que o *problema empresarial* deve ser observado enquanto resultado das opções da empresa para (procurar) criar valor (ex.: diferenciação ou baixo custo), bem como das suas opções em termos de mercado e amplitude da sua intervenção (ex.: mercados restritos ou de escala) (Slater, 2001). Procurando apresentar uma teoria que fosse um pouco mais além do trabalho de Porter e que tivesse maior poder explicativo, Mintzberg (1988) propõe a sua tipologia, na qual procura integrar e enfatizar a relevância do incremento crescente da complexidade das organizações (Kotha, 1995).

Pela relevância que estas três abordagens têm para a área temática na qual se insere a presente tese, procede-se de seguida a uma apresentação um pouco mais extensa, aprofundada e detalhada, de cada uma das tipologias mencionadas.

2.3.1 A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

Durante a década de 70, observou-se uma aposta significativa no incremento da investigação num campo designado, naquela época, como “política do negócio”, que posteriormente deu origem ao termo e conceito de gestão estratégica, com a qual se pretendia construir e cimentar uma abordagem teórica explicativa e interpretativa destes fenómenos que, até então, eram caracterizados e abordados de uma forma “clínica”, a qual não seria sustentada por uma teoria específica deste domínio do conhecimento e, portanto, produzindo conhecimento caracterizado como não teórico.

No decorrer desta iniciativa, duas correntes teóricas competiam entre si no sentido de conseguirem definir uma explicação interpretativa da estratégia empresarial. A *corrente situacionista* defendia que as características situacionais da estratégia a impediam de ser considerada um conceito generalizável, pelo facto de cada situação ou momento ser marcado pela singularidade. Esta argumentação representou um sério obstáculo para os investigadores que procuravam, por sua vez, definir conceitos generalizáveis como a *corrente universalista*, que defendia que ao contrário da perspectiva anterior, a estratégia seria regulada por leis universais e o seu conceito seria generalizável, o que permitiria estabelecer algumas conjecturas acerca do comportamento estratégico das empresas. Esta corrente universalista fundamentava a sua perspectiva argumentando, por exemplo, que as empresas beneficiariam sempre de possuírem entre outros aspectos, uma quota de mercado e produtos de elevada qualidade; porém, factores relativos ao contexto ou de ordem contingencial eram ainda pouco valorizados por esta corrente (Hambrick, 2003).

Miles e Snow (1978), ao desenvolverem a sua abordagem, contribuíram de forma determinante para amenizar e resolver a disputa entre as duas perspectivas anteriores. Na sua proposta de classificação, estes autores integram, em quatro tipos, as estratégias utilizadas pelas empresas para orientar as suas actividades, de modo a responderem a três conjuntos de problemas organizacionais (empresariais, técnicos e administrativos), os quais “*a empresa tem de resolver de uma forma mutuamente consistente*” (Ghoshal, 2003, p. 109), através de um **ciclo adaptativo** (fig. 4, p.50). Este ciclo pretende representar o modo como as empresas, de uma forma dinâmica, procuram responder e ajustar-se à constante mudança dos mercados, produzindo e desenvolvendo, de uma forma constante e cíclica, conjuntos de decisões que lhes permitem responder aos três níveis de problemas organizacionais (Hambrick, 2003).

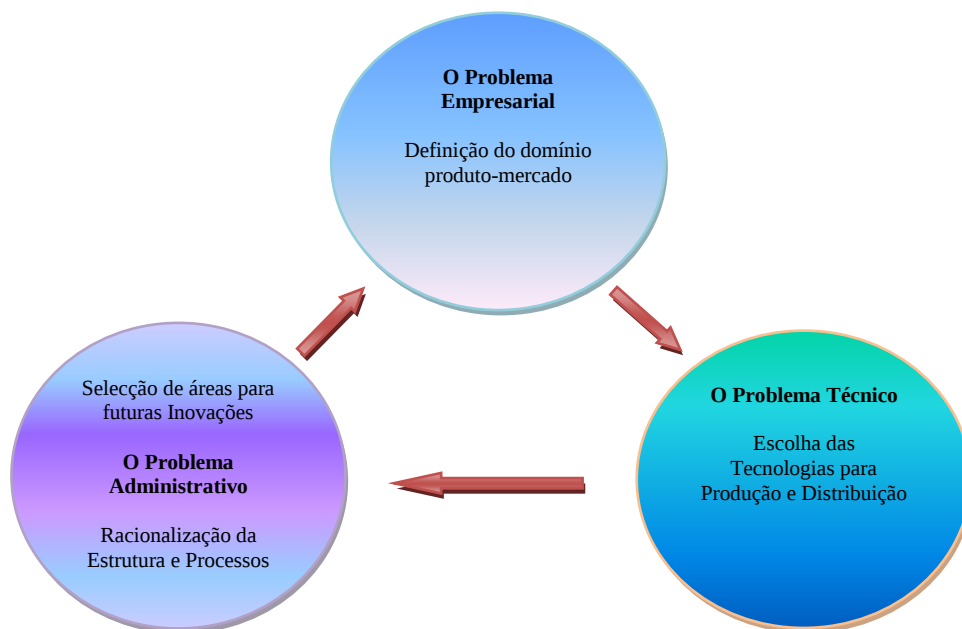


Figura 4: O Ciclo Adaptativo, de acordo com Miles e Snow.
Fonte: Adaptado de Ghoshal, 2003.

O nível do problema de *ordem empresarial* agrega todas as questões que se levantam, quando a empresa tem que eleger e definir o produto e/ou serviço que pretende promover, bem como o mercado alvo, sendo que a resposta a estas questões é habitualmente uma responsabilidade da gestão de topo. Esta fase é caracterizada pela possibilidade de ocorrência de desacordos ou antagonismos, resultantes de constrangimentos com actividades já a decorrer.

O problema de *ordem técnica* integra aspectos ligados à construção de um sistema capaz de por em prática as orientações emanadas pela administração, no sentido de responder ao problema empresarial, dando origem, por exemplo, à produção e/ou disponibilização do produto/serviço. A empresa terá então que eleger um modelo de negócio e seleccionar a tecnologia envolvida, o que poderá estar também na origem de divergências, conforme o modelo de negócio adoptado.

Por sua vez, o problema de *ordem administrativa* é relativo à definição e a organização das actividades, que uma vez implementadas, irão gerar as condições para responder aos constrangimentos e dificuldades levantados nas fases empresarial e técnica sem que, no entanto, a capacidade da empresa para gerar respostas às solicitações do mercado fique comprometida (Ghoshal, 2003).

A estratégia de negócio de uma empresa pode ser definida como o modo como esta concorre dentro do sector industrial ou no mercado onde está inserida (Varadajan, 1994; Walker, 1987). Considerando que as empresas de sucesso deveriam, de forma consistente, promover e fortalecer a relação entre aspectos como a sua estratégia, o seu modelo de negócio, a tecnologia empregue e as suas competências organizacionais, Miles e Snow (1978) construíram uma classificação na qual as características internas das empresas são valorizadas. Este sistema de classificação integra e procura relacionar diversos aspectos das empresas como, por exemplo, o modo como procuram responder e integram estrutura e processos, ao abordarem as questões relativas ao produto, de forma a conseguirem uma adaptação bem-sucedida às mudanças no seu meio envolvente. As empresas podem assim ser classificadas de acordo com quatro paradigmas estratégicos em *prospectoras*, *analisadoras*, *defensoras* e *reactivas* (quadro 1, p.53) (Ghoshal, 2003).

As empresas *prospectoras* (OP) são consideradas as mais proactivas e caracterizam-se por investirem e promoverem a inovação, estando estrategicamente orientadas para a detecção e exploração de novas oportunidades. Centram o seu processo de recolha de informação no comportamento do cliente ou no departamento de investigação e desenvolvimento, aspecto que lhes permite desenvolver uma aprendizagem estratégica centrada no cliente, o que influi positivamente sobre o seu desempenho e sobre os seus resultados. Os seus processos de tomada de decisão são normalmente caracterizados por apresentarem alguma flexibilidade (Matsuno, 2002; Slater, 2007). No entanto, a manutenção da intensidade empreendedora necessária requer da empresa energia para assegurar e garantir a melhoria constante, a inovação e desenvolvimento dos produtos, tecnologias e mercados. Estes aspectos podem ser encarados como desvantagens que se colocam às empresas que assumem o papel de precursoras nas diversas áreas de negócio (Morgan, 2003).

Por seu lado, as empresas *defensoras* caracterizam-se por tendencialmente procurarem isolar uma porção limitada de mercado, constituída por um grupo relativamente estável de clientes, para o qual possuem uma oferta definida de produtos (Olson, 2005). Investem

permanentemente na melhoria da sua eficiência e produtividade, como forma de assegurar a manutenção da sua competitividade (Ghoshal, 2003).

As empresas *analisadoras* (OA), também denominadas *seguidoras*, podem ser consideradas como as mais complexas dado que reúnem, em simultâneo, aspectos característicos de empresas prospectoras e defensoras, o que lhes permite operar simultaneamente em dois mercados distintos. Deste modo, na sua vertente de *seguidoras*, estão atentas aos produtos lançados pelas empresas prospectoras para posteriormente introduzirem versões melhoradas dos produtos inovadores e/ou com preços mais baixos, agindo como prospectoras. Paradoxalmente, também são capazes de competir através da eficiência e do baixo custo, operando em mercados mais estáveis e actuando como empresas defensoras (Ghoshal, 2003), procurando proteger um conjunto definido de mercados e produtos, que tenham uma relevância central nos seus interesses (Matsuno, 2002; Slater, 2007).

Quanto às empresas *reactivas*, estas caracterizam-se por alguma incerteza, na forma como abordam e respondem às situações com as quais se deparam no mercado, verificando-se uma imprevisibilidade no seu modo de actuar (Olson, 2005). Acredita-se que estas suas características têm origem e são resultantes da diminuta consistência que podemos encontrar entre a sua estratégia, a sua estrutura e os seus processos. Tal situação actua como um factor limitante e impeditivo para a obtenção de um posicionamento sólido e sustentável no tempo. Por conseguinte, é-lhes reconhecida alguma incapacidade para responderem de forma eficaz a mudanças contextuais, salvo se forem compelidas a agir por acção forte imposta pelo ambiente externo (Ghoshal, 2003).

Quadro 1

Caracterização dos Arquétipos Organizacionais da Tipologia de Miles e Snow

PROBLEMAS, RISCOS E BENEFÍCIOS	ARQUÉTIPOS ORGANIZACIONAIS			
	PROSPECTOR	ANALISADOR	DEFENSOR	REACTIVO
PROBLEMA EMPRESARIAL	- Mercado alargado e desenvolvimento contínuo; - Pesquisa alargada do ambiente; - Crescimento através do desenvolvimento de produto e mercado; - Aquisições para obter novas tecnologias.	- Diversos mercados, alguns estáveis e outros em mudança; - Pesquisa de mercado orientada pelo marketing e pela I&D; - Crescimento estável através de penetração no mercado e desenvolvimento de novos negócios; - Propensão para uma estratégia de seguidor rápido;	- Segmento de mercado concentrado e delimitado; - Pesquisa de mercado limitada; - Focalização na produtividade e eficiência; - Crescimento incremental baseado numa penetração mais profunda no segmento alvo; - Algum desenvolvimento de produto baseado nos existentes.	- Estratégia ambígua e não articulada, sem uma direcção ou prioridades claramente definidas; - Adesão a uma via estratégica inviabilizada por alterações ambientais.
PROBLEMA TÉCNICO	- Múltiplas tecnologias; - Baixo grau de rotina; - Tecnologia baseada nas pessoas.	- Núcleo tecnológico composto por componentes estáveis e flexíveis; - Influência de grupo alargado de pesquisa aplicada; - Grau moderado de eficiência.	- Núcleo tecnológico único; - Investimento na tecnologia para melhorar a eficiência; - Tendência para uma integração vertical;	- Sem um modelo claro de negócio.
PROBLEMA ADMINISTRATIVO	- Organização das divisões de produto; - Marketing e a I&D têm a maior influência; - Gestão de topo alargada, diversificada e transitória; - Proliferação de equipas de projecto e <i>task force</i>; - Controlo Descentralizado; - Planeamento mais extensivo que intensivo.	- Estrutura em matriz; - O marketing e a pesquisa aplicada têm a maior influência; - Controlo moderadamente centralizado, com uma partilha horizontal de informação; - Co-coordenação complexa e multidimensional; - Planeamento complexo e gestão do desempenho de diversas características.	- Organização funcional; - A produção e o controlo financeiro exercem a maior influência; - Domínio longo da gestão de topo; - Controlo centralizado; - Planeamento predominantemente intensivo, não extensivo; - Coordenação através da estandardização e agendamento; - Avaliação da performance com base no histórico.	- Características organizacionais sem consistência com a estratégia; - Características organizacionais não coerentes entre si; - Persistência de uma inadequação entre estrutura e estratégia.
RISCOS E BENEFÍCIOS	- Eficaz em ambientes dinâmicos, mas vulnerável à baixa rendibilidade e à perda de objectividade.	- Robusto mas com uma necessidade de revisão constante do portfólio; - Pode ser ultrapassado pela complexidade interna.	- Difíceis de excluir pelos concorrentes; contudo, mudanças súbitas no mercado podem ameaçar a sua sobrevivência; - Incapazes de explorar novas oportunidades.	- Incapacidade de responder adequadamente às alterações do mercado; - Baixo desempenho; crise potencial.

Fonte: Goshal (2003), p. 112.

2.3.2 O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER

No seu modelo de estratégia competitiva, Porter (1980, 1985) propõe uma abordagem analítica para o planeamento estratégico e respectiva implementação, onde evidencia três áreas onde as empresas podem concentrar a sua atenção, de modo a procurarem obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes: atingirem a liderança ao nível do custo total ou conseguirem diferenciar-se dos seus concorrentes, através da qualidade ou serviço superiores e no mercado global ou numa área ou segmento de mercado específico (nicho), que definirem como o seu alvo (*target*).

A aquisição de uma vantagem competitiva com base na *liderança ao nível do custo total*, no entendimento de Porter, confere à empresa uma maior capacidade de enfrentar a pressão e a influência das cinco forças regulam o ambiente competitivo: a ameaça da entrada de novos concorrentes, a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores.

Estas empresas irão ter geralmente, como alvo preferencial, grupos de consumidores que têm necessidades básicas, sem sofisticação, exigindo produtos baratos e de baixa qualidade. No entanto, para atingir a liderança de custo, a empresa tem de obter uma elevada quota de mercado relativa, que exige capital investimento em produtos de *R&D* e produção, bem como preços agressivos (Porter, 1980).

Para a prossecução da estratégia de liderança no custo total, a empresa deve constituir e desenvolver um conjunto de políticas funcionais, as quais tenham por missão fundamental, a redução objectiva de custos. Nesta linha de raciocínio, irá orientar as suas acções por exemplo, no sentido da optimização da área produtiva, do controlo mais exigente de custos, do incremento do rigor nos processos de avaliação e execução de investimentos e na aposta para investimentos em escala, cujo objectivo é procurar melhorar o rácio investimento/unidades produzidas, de modo a aumentar hipoteticamente a sua margem. Este conjunto de medidas tenderá a reduzir o poder de negociação dos fornecedores, uma vez que os investimentos em escala implicam normalmente o incremento do volume de compras de matérias-primas/serviços, pelo que a importância relativa da empresa será mais significativa para os fornecedores.

Estas medidas também reduzirão o poder negocial dos compradores, pois será provável que a empresa possa adquirir a capacidade de desenvolver e apresentar uma oferta de produtos/serviços com preços altamente competitivos e, eventualmente, até líderes de preço no mercado, mas no entanto capazes de representar para a empresa, uma fonte de receita e rendibilidade importantes.

Quanto ao efeito sobre os concorrentes directos, a liderança baseada no baixo custo, pelo facto de erodir os preços e consequentemente, as margens dos concorrentes directos como condição para se manterem no mercado, reduz o seu poder concorrencial. Este facto poderá estar na origem de resultados expressivos para a empresa líder, na faixa de mercado em questão. Pelo mesmo motivo, a liderança conseguida através do baixo custo funciona também como uma barreira importante, para a entrada de novos concorrentes e produtos substitutos.

Na *estratégia* orientada para a *diferenciação*, a empresa procurará diferenciar os seus produtos/serviços e talvez até a própria empresa, enquanto organização, relativamente aos concorrentes. É com base nesta diferenciação que a empresa procurará fidelizar os clientes, o que estará na base da vantagem competitiva por duas vertentes: minimiza a ameaça dos produtos substitutos e simultaneamente, funciona enquanto barreira para novos concorrentes, uma vez que eleva o grau de exigência dos clientes. Assumir uma posição de liderança sustentada pela diferenciação, possibilitará à empresa praticar preços mais elevados e atingir maiores resultados, o que consequentemente aumenta o seu poder negocial face aos fornecedores e aos compradores (Porter, 1980).

Decorrente da estratégia de diferenciação, as empresas podem também optar por uma estratégia de *focalização*, concentrando o foco da sua atenção numa fracção muito específica do mercado (requisito fundamental para que possam ser bem sucedidas com esta estratégia), para conquistarem um posicionamento de liderança, respondendo de forma mais eficaz que os concorrentes às exigências do segmento. Se as capacidades da empresa para se focar num determinado nicho ou segmento de mercado suplantarem as dos seus concorrentes, a empresa poderá, em certa medida, ser vista como especialista para o segmento em questão; este aspecto constituirá uma fonte de vantagem competitiva, simultaneamente, em relação aos concorrentes com estratégia semelhante e também relativamente aos concorrentes que operam em segmentos mais alargados do mercado, que devido à dispersão inerente de atenção e

recursos pelas diferentes áreas que abrangem, tenderão a apresentar uma oferta de soluções potencialmente menos satisfatória para as necessidades específicas do segmento em análise.

Porter (1980) reforça o facto de que, na sua opinião, só poderão atingir um desempenho acima da média, as empresas que consigam implementar com êxito, uma das três estratégias genéricas. Se porventura as empresas falharem na implementação da estratégia que seleccionaram ou, alternativamente, optem por exemplo pela implementação de uma *estratégia mista*, ocuparão uma posição que é definida como “*stuck-in-the middle*” ou seja, a empresa ficará “presa” no meio da estratégia. Tal situação coloca as empresas numa posição desvantajosa, relativamente aos concorrentes bem-sucedidos na implementação de uma ou mais das três estratégias genéricas. Apenas se as condições no sector ou do mercado forem extraordinariamente benéficas, estas empresas “*stuck-in-the middle*” poderão atingir resultados significativos. A continuidade nesta posição acarretará uma situação contínua de défice competitivo, com uma propensão para um desempenho inferior ao dos concorrentes. De uma perspectiva organizacional, estas empresas são caracterizadas por alguma indefinição cultural, e por exibirem alguma susceptibilidade para a ocorrência interna de discordâncias ou conflitualidade (Porter, 1980).

2.3.3 O MODELO DE MINTZBERG

A teoria de Mintzberg sobre estratégia competitiva pode ser considerada, em certa medida, como uma ampliação da classificação proposta por Porter. Por este motivo, foram realizados alguns estudos com o objectivo de estudarem e estabelecerem comparações entre as duas teorias, procurando avaliar qual das duas teria um maior poder explicativo e interpretativo. Estes estudos concluíram que a tipologia de Mintzberg tem uma capacidade explicativa mais abrangente, por integrar um número maior de categorias classificatórias e também porque, de acordo com Hill (1988), essas categorias não serem mutuamente exclusivas (Ward, 2007).

O modelo de estratégia competitiva proposto por Mintzberg (1988), coloca numa posição de destaque o grau de diferenciação conseguido pelas empresas face aos concorrentes, procurando também considerar e retractar na sua classificação, a complexidade do ambiente organizacional. Um ponto relevante a destacar na sua teoria, é a distinção que apresenta entre os conceitos de foco e de diferenciação e liderança baseada no custo, dizendo que enquanto a estratégia de foco delimita o contorno de mercado baseada nos recursos existentes, a

diferenciação e liderança baseada no custo (conceitos abordados por Porter), descrevem o modo como as empresas concorrem num determinado domínio de mercado (Kotha, 1995). O seu modelo contempla seis dimensões principais da estratégia de negócio, que são respectivamente o preço, a qualidade, a imagem, o *design*, o suporte e a indiferenciação (Ward, 2007).

A estratégia de *diferenciação pelo preço* sustenta a procura de liderança do mercado através do baixo custo. No entanto, será necessário que a empresa se concentre na redução de custos e apresente uma proposta de preço inferior ao valor médio do mercado, para que efectivamente esta estratégia possa constituir uma vantagem competitiva sustentável.

Numa estratégia de *diferenciação pela qualidade*, a empresa procura obter uma vantagem competitiva, baseada na oferta de um produto de confiança a um preço competitivo, que reúna qualidades em termos de desempenho e durabilidade, superiores aos produtos concorrentes.

Quando uma empresa pretende diferenciar-se através de uma estratégia de *diferenciação pela imagem*, procurará posicionar o seu produto numa posição superior relativamente aos concorrentes, utilizando para isso uma percepção diferenciada do seu produto ao nível do público, apesar das características poderem ser semelhantes às dos produtos concorrentes (Kotha, 1995).

Por sua vez, na *diferenciação pelo design* a empresa procurará oferecer produtos que reúnam um conjunto único de características, sendo que este aspecto exigirá por parte da empresa, um investimento em I&D e operações de desenvolvimento e, uma preocupação centrada na melhoria contínua das características e nas formas do seu produto.

Na estratégia de *diferenciação por suporte*, a vantagem competitiva da empresa será sustentada na oferta de serviços de suporte (ex.: pós-venda) ou de produtos secundários, aspectos que complementam o papel do produto principal, para que a empresa possa garantir a satisfação integral das necessidades dos clientes num segmento de mercado específico.

Por fim, a estratégia baseada na *indiferenciação ou na não diferenciação*, surge normalmente em situações em que uma empresa não possui recursos que lhe permitam diferenciar-se, podendo também ser o resultado de um processo deliberado e intencional da empresa em

procurar igualar as suas concorrentes, copiando e seguindo o seu desenvolvimento. Importa salientar as empresas que optam por esta estratégia, raramente atingem desempenhos elevados, uma vez que esta orientação estratégica não conduz habitualmente a vantagens competitivas expressivas (Kotha, 1995).

2.3.4 A PROBLEMÁTICA DA PUREZA ESTRATÉGICA E DAS ESTRATÉGIAS HÍBRIDAS OU COMBINADAS

No ponto anterior, foram apresentadas três exemplos de tipologias de orientação estratégica, as quais procuram estabelecer padrões de comportamento, nos quais possamos integrar as empresas que estudamos e construir um racional estratégico para entender as suas decisões. No entanto, como vimos, sobretudo no posicionamento de Porter (1980) acerca das empresas que procuram em simultâneo, implementar estratégias de custo e diferenciação, parece haver alguma relutância na aceitação de que as empresas que recorrem a mais do que uma estratégia de negócio em simultâneo, possam ser bem-sucedidas, sobretudo no longo prazo. Esta posição é baseada na dispersão de recursos e foco que tal opção implica, e pela concorrência mais especializada que terão que enfrentar. Partindo desta ideia, tem-se gerado uma discussão sobre se efectivamente as estratégias puras serão uma garantia de maior sucesso para as empresas, comparativamente às estratégias de negócio descritas como híbridas ou combinadas.

A estratégia é tradicionalmente considerada como uma escolha entre decisões dissonantes, ou seja, custo versus diferenciação (inclui a estratégia de nicho). Porter (1980) afirma que as empresas que seguem uma destas estratégias genéricas podem atingir um desempenho acima da média, no longo prazo. Contudo, as empresas que optam por uma estratégia combinada ou híbrida colocam-se numa posição que o autor define como “*stuck-in-the-middle*” e terão desempenhos inferiores. A posição “*stuck-in-the-middle*” é frequentemente associada, por um lado a uma ausência de vontade por parte da empresa em fazer escolhas estratégicas e, por outro lado, à sua tentativa de competir através de todos os meios que tiver possibilidade, o que não resulta numa vantagem competitiva porque “*a realização de diferentes tipos de vantagem competitiva geralmente requer acções inconsistentes*” (Porter, 1985, p.17).

Assim, na temática das orientações estratégicas e da escolha da estratégia de negócio da empresa, existe uma discussão sustentada sobre qual será efectivamente, a melhor opção estratégica para conduzir as empresas a um desempenho superior: optar por uma estratégia de negócio pura ou por uma estratégia híbrida, resultante da combinação de duas ou mais estratégias puras.

Num estudo onde se avaliaram os aspectos da pureza estratégica e desempenho em quatro dos sectores industriais (indústria transformadora, construção, retalho e serviços), constatou-se que o desempenho das estratégias puras nunca foi inferior e, em muitas ocasiões, mostrou ser superior aos das estratégias híbridas, o que está de acordo com a perspectiva de Porter e da maioria dos autores (Thornhill, 2007).

A corrente que defende que as estratégias puras serão mais eficazes para atingir um desempenho superior, contrapõe ainda que as empresas que seguem estratégias híbridas terão concorrentes com estratégias puras de baixo custo e diferenciação, pelo que enfrentam uma concorrência forte e especializada num espaço estratégico muito competitivo, o que dificultará desempenhos muito elevados. Focando-se na acrescida complexidade das estratégias híbridas, mencionam ainda que este aspecto dificulta a definição de prioridades e origina confusão e desorientação (March, 1991), podendo mesmo exigir a adopção de estruturas mais dispendiosas e difíceis de gerir (Miles, 1978).

No entanto, o quadro conceptual original de Porter pode ter-se tornado demasiado rígido, e relativamente menos apropriado, para caracterizar as empresas que presentemente enfrentam mercados dinâmicos e mais turbulentos (Booth, 1998 *cit. in* Pertusa-Ortega, 2007). A perspectiva de Porter pode também subestimar os resultados do desempenho estratégico dos métodos da gestão mais modernos, como os baseados nos recursos e tecnologias de produção (Leitner, 2010). Deste modo, no ambiente de mercado actual, onde as pressões competitivas se multiplicaram consideravelmente, a argumentação de Porter perdeu um pouco da sua atractividade, uma vez que presentemente algumas empresas altamente diferenciadas são forçadas a reduzir os preços para vender os seus produtos, devido à intensa concorrência desenvolvida dentro do seu grupo estratégico (Gurau, 2007).

A perspectiva de Porter é ainda criticada por não se ajustar à realidade empírica nem demonstrar o percurso para um desempenho superior (Gurau, 2007), por se basear em

conceitos vagamente desenvolvidos e generalizações impostas por situações competitivas particulares (Aktouf, 2005 *cit. in idem*) e por representar um determinismo rígido quando, na verdade, as estratégias competitivas mostraram um valor limitado em ambientes complexos e dinâmicos (Brandenburger, 1995; Moore 1996 *cit. in idem*). Ao não reconhecer que as fontes de vantagem competitiva organizacional podem mudar com o tempo, este aspecto sugere que a teoria terá que ser desenvolvida e reinterpretada, de acordo com as novas condições competitivas, pela sua incapacidade em integrar e explicar as novas forças de mercado, que reformulam as condições de concorrência e as práticas de gestão.

Deste modo, diversos autores argumentam que a teoria de Porter sobre a relação entre as estratégias puras e o desempenho das empresas, no contexto actual, pode ter um valor explicativo limitado, pelos motivos sintetizados no quadro seguinte (quadro n.º 2):

Crítica	Principais autores
Ajuste com a realidade	
As estratégias genéricas não se ajustam à realidade empírica.	Dawes (1996)
As estratégias genéricas não consideram a evolução do mercado competitivo.	Dowes (1997)
Aplicabilidade limitada	
As estratégias genéricas não são aplicáveis a PME's.	Alpkan (2005); Lee (2001)
As estratégias genéricas não são aplicáveis a mercados fragmentados.	Borch (2003)
As estratégias genéricas não são aplicáveis a retalhistas.	Botten (1996); Ruback (1998); Kaya (2003); Kotha (2003); Miller (1992); Murray (1988); Wagner (1997); Wright (1987); Wright et al. (1991)
Abordagens teóricas alternativas	
A análise estratégica deveria aplicar-se a uma abordagem baseada nos recursos.	Juga (1999); Kay (1993)
O processo estratégico é flexível e emergente, sendo baseado na tentativa-erro.	Botten (1999)
As estratégias genéricas não consideram a necessidade de estratégias colaborativas.	Brandenburger (1995); Moore (1996)

Quadro n.º 2 – Críticas à perspectiva das estratégias genéricas de Porter.

Fonte: Adaptado de Gurau (2007).

No entanto, apesar das suas limitações, o modelo de Porter constitui ainda uma ferramenta importante para analisar o ambiente de mercado competitivo e conceber estratégias eficazes. E, apesar de argumentar inicialmente, que as empresas que evitavam fazer a escolha dicotómica entre estratégias puras (*custo versus diferenciação*) iriam encontrar-se “*stuck-in-the-middle*”, ele reconheceu mais tarde que a evolução da indústria gera mudanças nas fontes de concorrência que as empresas enfrentam (Porter, 1980). Assim, é importante considerar as

suas insuficiências e os modelos ou quadros analíticos alternativos, que podem complementar o modelo de Porter das estratégias genéricas (puras) (Gurau, 2007).

Alguns teóricos orientados para os processos, como March (1991) e Miles (1978) têm uma visão ambígua das estratégias híbridas, ao reconhecerem que as diferentes estratégias competem por recursos limitados, o que implica que se tenham que efectuar escolhas.

Alguns estudos abordaram a questão do desempenho das empresas “*stuck-in-the-middle*” e, enquanto alguns evidenciaram que estas empresas têm desempenhos inferiores (Leitner, 2010), outros referem que atingiram retornos maiores (Dess, 1984). Campbell-Hunt (2000) efectuou uma meta-análise na qual refere que os estudos analisados, pelo facto de não terem isolado as empresas “*stuck-in-the-middle*”, não são conclusivos relativamente ao seu desempenho, comparativamente às empresas que utilizam estratégias puras.

Leitner (2010) constatou que a combinação ou estratégias mistas promovem um desempenho igualmente bom, ou superior às estratégias puras. Uma explicação possível das estratégias combinadas poderem proporcionar uma vantagem competitiva, pode ser sustentada nas recentes tecnologias (mais flexíveis) e práticas de gestão e qualidade, que permitem que as empresas possam simultaneamente, reduzir custos e diferenciar produtos. Além disso, uma estratégia combinada pode contribuir para reduzir o risco de mercado e maximizar o desempenho no longo prazo. Os autores argumentam ainda que por este motivo, uma estratégia combinada não deve ser equiparada à falta de vontade de fazer escolhas associada uma fase de transição (Thornhill, 2007), mas é deliberadamente seguida durante um período de tempo mais longo. O facto de as empresas poderem efectuar uma reavaliação das suas estratégias, pode também levá-las a empregarem estratégias combinadas (ex.: empresas altamente diferenciadas podem reduzir os preços para estimular as vendas), que provaram ser um sucesso numa variedade de contextos (Spillan, 2011).

Se observarmos o tipo *analizador* proposto por Miles e Snow (1978), podemos constatar que este combina características de prospector e de defensor, esforçando-se, assim, para defender os mercados de produto existentes melhorando a eficiência e, em simultâneo, procurando novas oportunidades de mercado através da oferta de novos produtos (Venkatraman, 1990).

No entanto, Miles e Snow (1978) argumentam a este respeito, que o equilíbrio é delicado e não é fácil, exigindo um controlo contínuo e próximo. Contudo, pelo facto de estar integrada numa das tipologias de referência no domínio das orientações estratégicas genéricas, fortalece o argumento de que uma estratégia de negócio que combine características de estratégias consideradas “puras”, pode também conduzir as empresas a desempenhos superiores e ser fonte de vantagem competitiva.

Importa no entanto salientar, que embora as estratégias híbridas possam conduzir também a performances superiores, este aspecto sofre uma influência acrescida do contexto envolvente. Algumas combinações podem levar a um maior crescimento ou melhoria de rentabilidade, mas não necessariamente a ambos. Uma firma dependente da liderança de custo para as suas vantagens competitivas, deve manter uma paridade próxima das bases da diferenciação, bem como os diferenciadores devem permanecer conscientes, de que os preços premium podem ser anulados, por uma posição de custo nitidamente inferior (Wright, 2005).

Ainda neste alinhamento, algumas perspectivas sugerem que devido ao dinamismo da evolução das condições de mercado, uma estratégia combinada poderá superar as estratégias puras, na situação específica das economias em transição. Esta afirmação está de acordo com a sugestão, de que a combinação de baixo custo com uma estratégia de diferenciação é mais provável que resulte em alto desempenho (Parnell, 1997).

Seguindo ainda uma perspectiva alternativa, Inkpen e Choudhury (1995) referem-se à *ausência de estratégia*, dizendo que tal situação não deve necessariamente ser associada a mau desempenho. Estes autores, sustentam a sua afirmação no facto de que a construção de vazios estratégicos e incoerência aparente na tomada de decisão, pode ser uma decisão consciente dos gestores, para experimentar numa fase de transição.

Outros autores argumentam ainda, que algumas empresas podem não ter uma estratégia clara de longo prazo, e optarem por operar num modelo de decisões no “dia-a-dia”, de fazerem negócios em nichos protegidos, pelo menos durante um certo período de tempo. Deste modo, a ausência de estratégia pode não prejudicar o desempenho no curto prazo, mas pode levar a uma posição competitiva mais fraca no longo prazo (Leitner, 2010).

Considerando a argumentação apresentada pelas diversas perspectivas, é entendível que esta disputa está ainda longe de ser consensual, e que o debate científico será mantido, até que evidências de maior significado e robustez venham esclarecer os pontos sobre os quais se levantam dúvidas. Desta forma, a resposta à questão de qual das estratégias (puras ou híbridas) conduz a uma performance superior, permanece ainda em aberto, uma vez que as evidências existentes suportam ambas as correntes de pensamento.

Para além da abordagem estratégica da obtenção de uma vantagem competitiva por parte das empresas, existem outras perspectivas que procuram sustentar uma explicação de como as empresas podem conseguir alcançar e manter a vantagem competitiva, nomeadamente a abordagem baseada nos recursos, a qual se comentará em seguida.

2.4 A PERSPECTIVA DA VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA NOS RECURSOS (RBV)

Desde a criação do conceito de vantagem competitiva, que a forma como as empresas a procuram alcançar e manter, ocupou um lugar de interesse central da literatura de estratégia. Neste âmbito, surgiram duas perspectivas dominantes sobre a forma como as empresas podem obter uma vantagem competitiva: a *perspectiva estratégica das forças competitivas* (Porter, 1985) já anteriormente mencionada, e a *perspectiva baseada nos recursos* (RBV) (Barney, 1991). As origens da RBV situam-se nos primeiros modelos económicos de concorrência imperfeita, nos quais a administração ocupa uma posição central na gestão, no desenvolvimento e implantação dos recursos da empresa, os quais estão na origem de vantagens competitivas. A RBV proporciona uma forma de avaliação sistemática, da importância relativa dos diferentes recursos das empresas a competir num ambiente global (Fahy, 2002).

Enquanto Porter argumenta que a obtenção de uma vantagem competitiva, é o resultado da estrutura da indústria e do posicionamento estratégico da empresa, a RBV postula, por sua vez, que a vantagem competitiva resulta do conjunto de activos únicos e exclusivos da empresa e de capacidades inimitáveis (Zhou, 2009). Este modelo sugere assim, que as fontes de vantagem competitiva sustentável são recursos da empresa que são *valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis*. Estes recursos incluem uma ampla gama de fenómenos organizacionais, sociais e individuais dentro das empresas. (*idem*)

O modelo de gestão estratégica da RBV sugere que a teoria e o comportamento das organizações, pode constituir uma fonte relevante de informação em termos da identificação dos recursos das empresas que são valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis (Barney, 1991), capazes de impulsionarem a capacidade da empresa para projectar, produzir, comercializar e distribuir os seus produtos e serviços. Os recursos da empresa são definidos como a totalidade de “*activos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa e que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficiência e eficácia*” (Daft, 1983, cit. in idem, p.101), sendo que o conjunto dos recursos da empresa, modela a sua postura e gestão estratégicas.

Relativamente aos activos presentes numa empresa Teece (1997), integrando activos relacionais e reputacionais, salienta os seguintes:

- *activos tecnológicos*, que podem ou não estar protegidos (ex.: patentes, propriedade intelectual); podem ser elementos diferenciadores entre as empresas;
- *activos complementares*, que representam as capacidades e activos que podem ser utilizados para diversas finalidades, como por exemplo em novos produtos e serviços;
- *activos financeiros*, os quais definem a posição económica da empresa, bem como a sua capacidade de alavancagem, quando este mecanismo é útil para a estratégia a implementar;
- *activos reputacionais*, que contêm informação sobre a empresa, a qual sustenta a forma como reagem clientes, fornecedores e concorrentes;
- *activos estruturais*, os quais reflectem a estrutura da empresa (ex.: integração vertical ou lateral), sendo específicos de cada empresa;
- *activos institucionais*, que em conjunto com outros activos, são elementos críticos para a manutenção e existência dos mercados e contextos competitivos;
- *activos do mercado*, que contribuem, para além de outros aspectos, para a definição do posicionamento da empresa no mercado e no ambiente competitivo.

Quanto aos processos de processos de gestão e organizacionais, estes incluem as actividades desenvolvidas, que podem constituir padrões de prática na empresa. De acordo com Teece (1997), cumprem três finalidades para o funcionamento da empresa: *coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração*.

A *coordenação/integração* é evidenciada pela forma como os gestores coordenam ou integram as diferentes actividades da empresa, a qual tem impacto no grau de efectividade das acções implementadas ou integradas (ex.: actividades externas; tecnologias). As capacidades de coordenação permitem à empresa reconhecer e desenvolver os activos e capacidades de maior valor estratégico em ambientes competitivos dinâmicos. (*idem*)

Por sua vez, a *aprendizagem* é um processo que promove competências organizacionais e individuais, sustentado por metodologias de repetição e experimentação, e que visa atingir um maior sucesso e efectividade nas actividades a desenvolver. Também possibilita a exploração de novas oportunidades e está na origem de mudanças organizacionais, ao influenciar padrões de actividade e de pensamento. (Teece, 1997) Os processos de aprendizagem são dinâmicos e multinível e pode considerar-se que são a base da renovação estratégica, a qual exige que a empresa explore e aprenda novas formas de actuar e simultaneamente, explore as que já aprendeu (Protogerou, 2011).

A *reconfiguração* reforça a capacidade de transformação da empresa, que é uma capacidade essencial para enfrentar ambientes dinâmicos, em constante mutação. É um processo exigente que requer um acompanhamento muito próximo dos mercados e de toda a informação relevante, para sustentar os processos de mudança (Teece, 1997) que estão na base da capacidade de resposta competitiva estratégica da empresa, às movimentações e mudanças competitivas do mercado.

2.4.1 A ABORDAGEM DAS CAPACIDADES DA EMPRESA

Para além dos activos e dos processos organizacionais/gestão, as *capacidades* constituem outro dos recursos da empresa, as quais têm constituído um objecto de estudo na literatura da estratégia e do marketing. As capacidades da empresa devem ser entendidas no contexto da estrutura organizacional e dos processos de gestão, que sustentam a actividade da empresa. Apesar de ter apresentado uma definição abrangente dos recursos da empresa, Barney (1991) não propôs uma explicação da forma como esses recursos são realmente transformados em vantagens competitivas para a empresa (Theodosiou, 2012). É neste âmbito que podemos considerar a teorização das capacidades da empresa.

As capacidades são comumente definidas como um elemento aglutinador, que liga e dá coesão ao conjunto dos diferentes activos organizacionais, conciliando-os de uma forma vantajosa para a empresa. Elas diferem dos activos, na medida em que não são observáveis, são difíceis de quantificar e não lhes pode ser atribuído um valor monetário, como a outros recursos tangíveis (Day, 1994). As capacidades estão profundamente inseridas nas rotinas e práticas organizacionais, que não podem ser negociadas ou imitadas. Assim, *elas são a fonte mais provável de vantagem competitiva* (Theodosiou, 2012).

Day (1994) evidenciou o papel essencial das capacidades no esforço de uma empresa para alcançar uma vantagem competitiva e um desempenho superior. Outros autores reconheceram também o valor da teoria das capacidades e classificando-a como uma extensão da RBV, salientando que a posse de determinados recursos pela empresa só conduz a uma vantagem posicional e desempenho superiores, se a empresa investir e complementar a sua infraestrutura (Nath, 2010) e desenvolver acções estratégicas apropriadas, que lhe permitam gerar capital sobre esses recursos (Hult, 2005; Ketchen, 2007). A competência da empresa para implantar recursos através das suas capacidades organizacionais, pode ser um *driver* mais importante na condução do desempenho, do que os níveis absolutos de recursos (Krasnikov, 2008; Morgan, 2009; Vorhies, 2009). A sobrevivência e o sucesso das empresas dependem de sua capacidade de criar novos recursos, de construir a sua plataforma de capacidades e tornar as suas capacidades inimitáveis, para alcançar uma vantagem competitiva (Day, 1988; Peteraf, 1993).

2.4.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E CAPACIDADES OPERACIONAIS

Dentro das diversas abordagens referentes às capacidades das empresas, estas aparecem categorizadas de diversas formas. Uma das abordagens foi proposta por Teece (1997), ao introduzir o conceito de *capacidades dinâmicas*, as quais, na sua perspectiva, capacitam as organizações a integrar, construir e reconfigurar os seus recursos e competências e, portanto, a manter o desempenho face a mudanças no ambiente de negócio. Posteriormente, o conceito de capacidades dinâmicas foi aperfeiçoado e tornado mais abrangente por outros autores, sendo que no entanto, não se conseguiu ainda uma definição consensual (Protogerou, 2011).

As capacidades dinâmicas têm sido descritas como um conjunto de rotinas complicadas (Zollo, 2002), compostas por uma variedade de processos de gestão e organizacionais. Assim, para entender melhor as capacidades dinâmicas, é fundamental focarmos nos processos que as sustentam. Contudo, a grande diversidade de processos existentes nas organizações dificulta a compreensão e identificação, de quais estão relacionados e são importantes, para as capacidades dinâmicas (Protogerou, 2011). No entanto, os processos de coordenação/integração, aprendizagem e transformação ou de reposta competitiva, descritos por Teece (1997), são reconhecidamente importantes e relacionados com as capacidades dinâmicas da empresa.

Considerando a temática das capacidades dinâmicas como algo extenso e complexo, vários autores propõem estabelecer-se uma diferenciação entre capacidades operacionais e dinâmicas, como estratégia para uma compreensão mais profunda da natureza das capacidades dinâmicas. Deste modo, as *capacidades operacionais* são descritas como combinações intencionais de recursos, que possibilitam a uma organização realizar as suas actividades quotidianas, como por exemplo as relativas à logística, marketing e vendas ou produção. Por seu lado, as *capacidades dinâmicas* são consideradas como capacidades de ordem superior, que estão relacionadas com a mudança organizacional (Collis, 1994; Zolo, 2002; Winter, 2003).

Para podermos perceber o visualizar o impacto das diferentes capacidades numa empresa, se esta possuir capacidades operacionais e não possuir capacidades dinâmicas, que estejam equilibradas com as anteriores, terá certamente um perfil caracterizado por alguma imobilidade ao longo do tempo, do ponto de vista produtivo, de *portfólio* de produtos e população de clientes (Winter, 2003).

Em contraste, as capacidades dinâmicas são aquelas que permitem a uma empresa renovar constantemente as suas capacidades operacionais e, portanto, alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo (Protogerou, 2011). Esta perspectiva é também partilhada por Teece (2007), o qual relega o papel das capacidades operacionais na sustentação da competência técnica da organização nas suas actividades diárias, enquanto as capacidades dinâmicas estão relacionadas com a competência evolutiva da empresa, permitindo a criação, ampliação e modificação da base de recursos, sustentando desta forma o sucesso competitivo no longo prazo.

As capacidades dinâmicas são deste modo, classificadas como capacidades de ordem superior, as quais permitem às empresas explorar as capacidades existentes de ordem inferior (operacionais) e identificar e adquirir novas capacidades. Por exemplo, as capacidades de coordenação reforçam a coordenação e a integração de todo o conhecimento da empresa, proporcionando uma oferta de produtos mais custo efectiva e mais informação sobre as necessidades dos seus clientes (Helfat, 2000).

Para além da orientação estratégica, da gestão de recursos e do papel das capacidades da empresa no sucesso do seu desempenho, um outro factor que se classificou como pertinente integrar neste quadro teórico, ligado à estratégia de negócio e às características da empresa que potencialmente podem conduzir a um desempenho superior, foi a *orientação empreendedora*, sobre a qual se falará de seguida.

2.5 A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)

A orientação empreendedora (OE) promove e estimula nas empresas comportamentos ligados à inovação, à aceitação do risco e à forte e intensa competitividade. (Lumpkin, 1996) Neste sentido, os valores do empreendedorismo podem estar na origem de um avanço tecnológico de um produto ou serviço, ou na identificação de um fracção de mercado cujos requisitos não estejam preenchidos. Estes aspectos, como é conhecido, são favoráveis ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Slater, 2000a).

A orientação empreendedora (OE) de uma empresa reflecte-se habitualmente nas actividades e processos de tomada de decisão, que estão relacionadas com o lançamento de novos produtos ou com a entrada em novos segmentos ou mercados. Pela sua aparente relevância, tem sido apontada como um dos factores explicativos da heterogeneidade que se verifica ao nível da performance entre as empresas (Lumpkin, 1996), sendo-lhe atribuídas três importantes dimensões, que são respectivamente a *proactividade*, a *capacidade de inovar* e a *capacidade de assumir riscos* (Covin, 1991; Miller, 1983).

A *proactividade* refere-se ao processo de "*procura de novas oportunidades que pode ou não estar relacionada com a actual linha das operações, a introdução de novos produtos e marcas à frente da concorrência, e estrategicamente eliminando operações que estão em fase de declínio do ciclo de vida*" (Venkatraman, 1989, p. 949). Através de uma postura proactiva,

as empresas irão activamente procurar novas oportunidades para fomentar o seu negócio, o que lhes possibilitará, potencialmente, tirar partido dessas oportunidades antes dos seus concorrentes, e rentabilizá-las, retirando delas o máximo de proveitos (Wiklund, 2005).

A *capacidade de inovar* de uma empresa mostra a sua abertura e empenho face a novos projectos e novas ideias, bem como a sua vontade e disponibilidade em estimular o processo criativo e experimental (Lumpkin, 1996). A inovação, também ela permite à empresa explorar e rentabilizar as novas oportunidades proporcionadas pelos novos produtos, serviços ou tecnologias resultantes, contribuindo para o sucesso do seu desempenho. A capacidade de inovar é um dos factores com mais impacto sobre o desempenho de um negócio (Hurley, 1998; Porter, 1990), uma vez que as soluções encontradas constituem muitas vezes a resposta a problemas e desafios que se colocam às empresas, contribuindo desta forma para o seu sucesso. Este aspecto é muito importante, se considerarmos que a gestão da empresa possui, de certa forma, o controlo sobre a capacidade de inovar da empresa, podendo utilizá-la como uma ferramenta para atingir um desempenho superior (Hult, 2004).

No entanto, apesar de ser consensual a posição de que a inovação influencia a performance da empresa, verifica-se ainda algum desconhecimento acerca dos *drivers* que a regulam, bem como da forma como estes funcionam quando sujeitos a diferentes condições ambientais.

Hult (2004) veio ajudar a clarificar estes pontos, ao mostrar que a inovação tem uma influência determinante sobre o desempenho, independentemente da turbulência dos mercados em que a empresa opera. Partindo do pressuposto que *a inovação é sustentada pelas “estruturas” organizacionais geradas pelas orientações empreendedora, para o mercado* (que será abordada mais à frente) *e para a aprendizagem*, os resultados do seu estudo também apontam para o facto de que a inovação desempenhará um papel de intercessão entre as três orientações, sugerindo que a contribuição da orientação para a aprendizagem para o desempenho da empresa, poderá ser nula ou vestigial, se a empresa não possuir uma forte capacidade de inovação.

Por sua vez, a *capacidade de assumir de riscos*, tal como o nome sugere, tem implícita a aceitação da condição da alocação de recursos para projectos sobre os quais não existem garantias de sucesso, e onde a probabilidade de serem um *flop* é elevada (Wiklund, 2005). Sob a sua influência, a empresa poderá empenhar-se de uma forma mais hostil e imediata, em

operações de risco balizadas pela sua proactividade e capacidade de iniciativa, as quais podem trazer mudanças profícuas e vantajosas no cenário competitivo em que se move (Su, 2011).

Apesar de existir já diversa evidência que suporta a influência da OE sobre o desempenho, os resultados da pesquisa realizada revelam ainda algumas contradições relativamente à relação entre a OE e um desempenho superior. (*idem*) Contudo, algumas das explicações possíveis para a heterogeneidade encontrada nos estudos, baseiam-se no facto de que o impacto da OE na performance da empresa possa ser influenciado pelo contexto envolvente de cada empresa (Lumpkin, 1996), ou que a relação com a OE e o desempenho não seja linear (Tang, 2008).

No entanto, as organizações com gestores que mostrem uma preferência por actividades inovadoras, que não são adversos ao risco e que são proactivos, estão numa posição mais favorável para competir num ambiente em rápida mudança. Os gestores com estas características podem influenciar positivamente a performance das empresas, porque estas lhes possibilitam identificar e explorar oportunidades emergentes, e estabelecer uma estratégia empreendedora que conduza ao crescimento da empresa. Através da captura de mercados existentes e da criação de outros novos, da integração de clientes, recursos e até colaboradores de outras empresas, promovem o sucesso das suas organizações. Importa salientar que o prestígio e a *expertise* do gestor de topo, têm uma relação positiva com a performance da empresa. Neste sentido, a OE representa uma orientação estratégica relevante, quando combinada com uma implementação apropriada do poder da gestão, sendo que a interacção destes dois aspectos tem um impacto identificável no sucesso organizacional (Davis, 2010).

Neste ponto do trabalho, fez-se uma abordagem à temática da estratégia e a algumas das suas vertentes teóricas, que incluíram aspectos, como o seu conceito genérico e respectiva aplicação à gestão, os processos de formulação e implementação da estratégia empresarial, e algumas das abordagens mais relevantes sobre a classificação das empresas em termos da sua orientação estratégica de negócio. Também se apresentou breve comentário à teoria RBV e à perspectiva das capacidades empresariais, bem como ao papel da orientação empreendedora no sucesso das empresas, terminando-se desta forma o conjunto de assuntos, que se consideraram relacionados com a estratégia de negócio. Segue-se a abordagem a outra área de conhecimento, central para o presente estudo, que é respectivamente, o marketing.

2.6 O MARKETING

Tendo surgido como um instrumento orientado para gerir as necessidades de mercado, o marketing pode ser caracterizado como uma ciência, mas também como uma arte, uma vez que possibilita que os seus profissionais possam explorar a sua vertente criativa. Esta sua característica representa, no entanto, um foco de tensão interno, pela possível discordância ou dissonância existente, entre os polos da criatividade e do conhecimento científico. De um modo mais ou menos formal, pessoas e organizações planeiam e implementam actividades, que podem ser integradas no marketing e que acabaram por contribuir e ocupar um papel de especial relevância, na obtenção de um desempenho superior por parte de empresas e outras organizações. Se observarmos de uma forma mais atenta o que nos rodeia, facilmente percebemos que a influência do marketing, que se manifesta de uma mais forma mais ou menos indelével, praticamente em todos os sectores da sociedade.

A conceptualização actual do marketing, visa promover e apostar na estruturação e consolidação de relacionamentos satisfatórios de longo prazo entre indivíduos, grupos ou organizações, do tipo *win-win*, onde se pretende que todas as partes envolvidas se sintam satisfeitas com o relacionamento estabelecido. Contudo, esta posição não é consensual, existindo autores que argumentam o marketing, mais do procurar responder às necessidades e desejos existentes, ele próprio cria necessidades e desejos relativamente a produtos e/ou serviços, que os consumidores não possuíam (Kotler, 2006).

Partindo do pressuposto que muitas das actividades das empresas, ou mesmo as próprias empresas, não teriam sentido de existir se não se verificasse uma procura para os seus produtos/serviços, este aspecto evidencia a importância do trabalho desenvolvido pelo marketing. Ao fomentar a relação com o mercado e os clientes, contribui determinantemente para que as empresas possam ser bem-sucedidas e alcançar os resultados financeiros esperados. Com base no referido anteriormente, aspectos como a monitorização do mercado, dos clientes e dos concorrentes, bem como a procura em melhorar a oferta, contribuem certamente para que as empresas reúnam condições para atingir as suas metas de desempenho. O desenvolvimento de boas práticas de marketing, subjacente a processos rigorosos de planeamento e implementação, que visem a melhoria contínua das actividades da empresa, podem aumentar as suas hipóteses de sucesso e conduzir à excelência (*idem*).

Em termos de definição do conceito, podemos encontrar uma diversidade de definições diferentes, as quais variam em complexidade e foco. Kotler (1996, p.5) define marketing apenas como uma forma de *“responder às necessidades de forma rentável”*, baseado na perspectiva de que a missão do marketing consiste em procurar identificar e satisfazer as necessidades humanas e da sociedade. Por seu lado, Lindon (2009, p. 28) descreve o marketing como *“o conjunto dos métodos e dos meios de que organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos.”* A American Marketing Association (AMA) (2007), definiu marketing como *“a actividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas, que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”*, a qual se mantinha em vigor e inalterada, em Julho de 2013.

Outras definições existem, que enfatizam outras perspectivas do marketing, como a sua vertente social ou a empresarial. Da perspectiva social, o marketing é visto como *“um processo societal através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem, criando, oferecendo e trocando livremente produtos e serviços de valor com outros”* (Kotler, 2006, p.6), salientando o seu papel na sociedade.

Do ponto de vista empresarial, o marketing é vulgarmente descrito como *“a arte de vender produtos”*, argumento que é frequentemente alvo de críticas por alguns autores, os quais defendem e consideram o processo de venda como o elemento menos representativo do marketing. Sobre este aspecto, Drucker (1973) (cit. in Kotler, 2006, p.6) refere que *“podemos assumir que haverá sempre a necessidade de vender. Mas a meta do marketing é tornar a venda supérflua. O objectivo do marketing é saber e compreender o cliente de tal modo, que o produto ou serviço se adapte completamente a este e se venda a si próprio. Idealmente, o resultado do marketing deveria ser um cliente que está pronto a comprar. Tudo o que deveria ser necessário depois seria tornar o produto ou serviço disponível”*.

Como se percebe pelas descrições anteriores, o marketing é a área da empresa que concentra a responsabilidade de acompanhar o mercado e a sua evolução, para permitir à empresa não apenas detectar, compreender e responder às necessidades existentes, mas também às necessidades latentes. Existem diferentes formas de organizar o funcionamento do marketing nas empresas, influenciadas pelo modo como ele é visto e utilizado pelas empresas. Desta

forma, o modo como o marketing é concebido, reflecte a orientação predominante da empresa para o mercado.

2.6.1 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM)

Na área conceptual do marketing, uma das ideias base que sustentam o seu conceito, é que o sucesso das empresas assenta na sua capacidade em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes e, de uma forma mais eficiente que os seus concorrentes (Day, 1994; Kotler, 2002) Na manutenção desta eficiência organizacional, a gestão da empresa desempenha um papel central, em garantir que toda a organização partilha dos princípios subjacentes à OM, aspecto que é fundamental, sobretudo, em mercados muito dinâmicos que exigem das empresas, frequentes readaptações e reajustes (Cano, 2004).

Quando se percebeu que o grau em que as empresas são orientadas para o mercado influencia o seu desempenho, a OM tornou-se um tópico relevante para a investigação na área do marketing. A literatura sobre estratégia de marketing, defende que a orientação para o mercado promove nas empresas, uma maior sensibilidade ao mercado e uma maior satisfação dos seus clientes, o que culmina na obtenção de um desempenho organizacional superior. (Day, 1994; Hult, 2001; Narver, 1990; Slater, 2010). A orientação para o mercado aumenta a satisfação e lealdade dos clientes, ao possibilitar que as empresas se posicionem antecipar as suas necessidades e oferecerem produtos e serviços para satisfazerem essas necessidades (Slater, 1994a).

Partindo da conceptualização mencionada, a investigação tem procurado compreender e interpretar a OM, por meio de duas perspectivas principais. A *perspectiva comportamental*, que se concentra em perceber as actividades organizacionais que estão relacionadas com a produção, disseminação e capacidade de resposta às informações e análise de mercado (Kohli, 1990); e a *perspectiva cultural*, que centra a sua atenção nas normas e valores da organização, que promovem e motivam os comportamentos organizacionais concordantes com a OM (Deshpandé, 1993; Narver, 1990).

Em relação às características organizacionais das empresas que sustentam e influenciam o seu grau de orientação para o mercado (OM), de acordo com Jaworski (1993), existem três

categorias de factores: *factores da gestão de topo*, *factores interdepartamentais* e *sistemas organizacionais*.

Considerando que a *gestão de topo* é responsável pelos valores e pela orientação promovidos numa organização, a forma como a gestão de topo percebe a orientação para o mercado, tem um impacto no seu nível dentro da organização (Day 1994; Narver, 1990). A presença de uma liderança forte, com capacidade para motivar a mudança organizacional, é um aspecto essencial para o desenvolvimento e manutenção de estratégias orientadas para o mercado, e para que a empresa possa recolher os benefícios daí resultantes.

Os *factores interdepartamentais* integram duas dimensões: a *conectividade interdepartamental* e o *conflito*. A *conectividade interdepartamental*, pelo facto de levar a uma maior partilha e uso da informação, favorece a orientação para o mercado. O *conflito* interdepartamental, que pode surgir a partir de divergências entre os departamentos, tende a dificultar o desenvolvimento de respostas concertadas às necessidades do mercado, tendo por isso, um efeito inibidor na orientação para o mercado das empresas (Jaworski, 1993).

Um outro grupo de factores enquadra-se nos sistemas organizacionais, sendo composto por duas variáveis estruturais (*formalização* e *centralização*) e por dois sistemas relacionados com os colaboradores (*sistemas de recompensa baseados no mercado* e *treino orientado para o mercado*). A *formalização* refere-se à definição de papéis, procedimentos e autoridade, através da implementação de normas. Devido ao seu efeito inibitório de utilização da informação pode comprometer a capacidade de resposta ao mercado e, deste modo, ter um efeito comprometedor sobre a OM (Jaworski, 1993). A *centralização*, pelo facto de delegar a autoridade de decisão, tende a concentrar a informação e reduzir a sua utilização, o que afecta de forma negativa a orientação para o mercado (Matsuno, 2002). Os *sistemas de recompensa baseados no mercado* premeiam os comportamentos orientados para o mercado, o que motiva os colaboradores a melhorar e incrementar a sua orientação de mercado. A *formação orientada para o mercado* aumenta por sua vez, a sensibilidade dos colaboradores às necessidades dos clientes, estimulando o desenvolvimento de actividades que estão de acordo com as exigências da orientação para o mercado (Ruekert, 1992).

A orientação para mercado terá influência e gerará impactos, não apenas na empresa em si e no seu desempenho, mas também nos seus clientes, nos seus colaboradores e na inovação.

(Jaworsky,1996) Ao nível do desempenho, parece existir evidência que conduz a um desempenho organizacional superior (Day, 1994; Hult, 2001), o qual foi medido com base em variáveis financeiras, bem como nas percepções da gestão acerca do desempenho, comparativamente aos objectivos e/ou concorrentes (Jaworsky,1993). Ao nível dos *clientes*, a OM influencia aspectos como a qualidade percebida dos produtos/serviços, aspecto que está directamente relacionado com a fidelidade e a satisfação dos clientes com os produtos/serviços da organização. (Jaworski, 1993, 1996)

Deste modo, ao proporcionar às empresas uma maior sensibilidade ao mercado e às necessidades dos clientes, a OM promove a satisfação dos clientes e directamente, a sua fidelização para com a empresa. Os valores e convicções que lhe estão implícitos, promovem a aprendizagem contínua sobre as necessidades expressas e latentes dos clientes e sobre as capacidades e estratégias dos concorrentes, estimulando também a implementação de actividades interfuncionais coordenadas, para criar e explorar as aprendizagens realizadas (Deshpandé, 1989; Narver, 1990; Slater, 2000).

Um outro aspecto relevante é que a OM, pelas suas bases e motivações, promove a capacidade de inovação de uma organização e o desempenho de novos produtos, uma vez que ela induz uma predisposição contínua e proactiva, por parte da empresa, para responder às necessidades dos clientes e incrementar uma maior utilização da informação. As consequências da inovação incluem o fomento da capacidade das empresas, em criar e implementar novas ideias, produtos e processos (Hult, 2001).

Relativamente aos colaboradores, a OM contribui para o desenvolvimento de um sentimento de espírito de grupo e de pertença entre os colaboradores, o que tem um efeito benéfico em diversas variáveis. Por inculcar um sentimento de orgulho e companheirismo entre os funcionários, a orientação para o mercado aumenta o seu comprometimento organizacional (ou seja, a vontade de se empenhar para a organização), o espírito de equipa, a orientação para o cliente (ou seja, a sua motivação para satisfazer as necessidades do cliente) e a satisfação no trabalho (Kohli,1990).

Como vimos, diversa literatura parece apoiar uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho dos negócios, a qual tem sido evidenciada por diversos estudos empíricos (Slater, 2000; Cano, 2004; Kirca, 2005). Contudo, mais recentemente tem sido

questionado se a OM será, *per si*, causa suficiente de vantagem competitiva sustentável e desempenho superior (Theodosiou, 2012).

Diversas questões têm sido levantadas a este nível, onde inclusive se questiona que a OM poderá levar as empresas a concentrarem-se especialmente nas necessidades expressas e, conseqüentemente, perder alguma capacidade de detectar e entender as necessidades latentes, bem como os novos clientes e segmentos (Hamel, 1994 *cit. in* Slater, 2000b). Este aspecto também pode ter efeitos limitantes na I&D e na capacidade da empresa lançar produtos inovadores (Slater, 2000b; Zhou, 2005). No entanto, a excessiva ênfase na abordagem das necessidades latentes pode também prejudicar o desempenho em certas condições (Atuahene-Gima, 2005 *cit. in* Ketchen, 2007). Considerando ainda que os concorrentes são também orientados para o mercado, não só a orientação para o mercado deixa de fornecer uma vantagem competitiva, mas torna-se um custo adicional, pela necessidade de investimento em promover o negócio e/ou prevenir falhas (Kumar, 2011), pela igualdade de circunstâncias em termos de OM, face aos concorrentes.

No entanto, o efeito destas constatações originou uma nova linha de orientação em termos de investigação, a qual propõe complementar a orientação para o mercado com outras orientações estratégicas, como a inovação, a aprendizagem organizacional, a qualidade, a produtividade e o empreendedorismo (Hurley, 1998; Marinova, 2008). Zhou (2005) também salienta que *as orientações estratégicas não conduzem per si a um melhor desempenho*, mas estão na origem de comportamentos que vão afectar o desempenho.

Contudo, apesar do posicionamento diferente de alguns investigadores, a orientação para o mercado ainda é vista como uma “cultura” de negócio que, pelo seu compromisso em criar valor superior para os clientes, conduz a um desempenho superior. Neste âmbito, Zhou (2004) demonstrou que a orientação para o cliente (OCL) estava relacionada com a vantagem de diferenciação pela inovação, e uma maior vantagem de diferenciação da empresa no mercado. Contudo, a orientação para os concorrentes (OC) mostrou ter um impacto negativo na diferenciação no mercado e também não influencia a vantagem baseada na diferenciação pela inovação. (*idem*) Por este motivo, Ketchen (2007) alerta para o facto de que embora seja extremamente apelativo que as empresas tenham uma orientação para o mercado (o que implica ser forte nas duas orientações), tal opção pode ter associado um elevado risco, uma vez que para estes autores, as orientações para os clientes e para os concorrentes constituem

os extremos opostos de um *continuum* de opções, sobre a forma como as empresas podem “organizar” a sua orientação para o mercado.

Um outro aspecto que se considera importante mencionar neste ponto, é que surgem evidências em alguns trabalhos, de que o sector ao qual pertence a empresa (ex.: serviços ou produção) pode influenciar o impacto que a OM terá no seu desempenho, sendo que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho parece ser mais forte em empresas de serviços, do que em empresas de sectores produtivos (Cano, 2004).

Onde a OM está primeiramente focada em aprender a partir de várias formas de contacto com os clientes e concorrentes no mercado (Narver, 1990; Day, 1994a), o empreendedorismo está primeiramente relacionado com a aprendizagem a partir da experimentação (Dickson, 1992). Para além disto, uma orientação empreendedora envolve valores e comportamentos como a inovação, o assumir riscos e agressividade competitiva (Lumpkin, 1996), que não estão expressas na OM. Assim, os valores inerentes ao empreendedorismo podem aumentar as perspectivas de desenvolver um produto que represente um avanço, ou identificar um segmento não satisfeito, aspectos que são propícios para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Slater, 2000a).

2.6.1.1 TIPOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

De acordo com a área que as empresas definem como mais relevante para concentrarem o seu investimento, em termos de recursos e actividades de marketing, assim podemos distinguir diferentes orientações e conceptualizações do marketing empresarial. Neste âmbito, Kotler (2006) identifica cinco orientações de marketing, responsáveis pelo tipo e pela forma como as actividades de marketing são planeadas e desenvolvidas numa empresa: *orientação para a produção, orientação para o produto, orientação para a venda, orientação para o marketing e orientação para o marketing holístico*.

A *orientação para a produção* argumenta que os consumidores, de uma forma geral, elegem para seu consumo, os produtos que se apresentam mais disponíveis e com um preço mais baixo. Por conseguinte, os gestores e as empresas com este tipo de orientação, organizam as actividades com o objectivo de atingirem uma elevada eficiência na produção, obter um baixo custo por unidade e promover uma distribuição em escala. É uma orientação comum em

empresas a operar em mercados emergentes, em empresas de grande dimensão ou em empresas que procuram estender o seu mercado.

As empresas com *orientação para o produto*, baseiam as suas actividades, no pressuposto que os consumidores irão preferir os produtos que apresentem a melhor qualidade e o melhor desempenho, ou que apresentem características inovadoras, pelo que estas empresas procuram produzir produtos de qualidade superior, investindo continuamente na sua melhoria. Contudo, torna-se importante salientar, que sem ter um preço, uma distribuição, uma publicitação e uma venda apropriados, um produto novo ou melhorado pode não ser bem-sucedido (Kotler, 2006).

A *orientação para a venda* defende, por seu lado, que as empresas devem ter uma abordagem agressiva relativamente às actividades de promoção e venda, uma vez que se a decisão de compra for deixada à consideração dos consumidores, o nível de compras ficará abaixo do seu verdadeiro potencial. Este tipo de orientação pode ser observada em empresas que têm excesso de produto ou para as quais é imperativo colocar um determinado produto no mercado. No entanto, obviamente qualquer empresa pode optar por esta orientação (*idem*).

Por sua vez, a *orientação para o marketing*, tal como o nome sugere, defende que as actividades devem ser centradas no cliente e no “*sentir e responder*”, considerando que uma postura que vise entregar e comunicar valor superior ao mercado, desempenha um papel fundamental no percurso da empresa para concretizar os seus objectivos. Por intermédio de uma atitude reactiva, proactiva ou através de ambas, as empresas podem alcançar um desempenho superior, podendo mesmo atingir o mercado global. No entanto, a implementação deste tipo de orientação tem inerentes algumas dificuldades potenciais, por fenómenos ligados a dificuldades de aprendizagem e resistências internas (ex. financeiro, I&D), se considerarem que a existência de um marketing forte na organização, pode afectar negativamente o seu prestígio e importância, nos processos de tomada de decisão (*idem*).

Em termos da *orientação para o marketing holístico*, tal como o nome indica, esta orientação envolve e valoriza o desenvolvimento, os processos e actividades de marketing, e a concepção e implementação de programas que valorizem as respectivas amplitudes e inter-relações. Esta perspectiva valoriza todos os aspectos, integrando o marketing relacional, o marketing

integrado, o marketing interno e marketing de responsabilidade social, pretendendo incluir toda a amplitude e diversidade das actividades de marketing (Kotler, 2006).

Quanto ao *marketing relacional*, este visa a criação de relações de longo prazo entre a empresa e as diferentes partes interessadas, por intermédio do fomento de ligações relacionais que abrangem diversas áreas (ex.: económica, técnica e social). O *marketing integrado* tem como objectivo a organização das diferentes actividades de marketing, estabelecendo projectos que culminam na definição, por exemplo, do *marketing-mix* ou de ferramentas como os quatro P's do marketing: preço, produto, “*place*” e promoção. O *marketing interno* procura, por seu lado, garantir que todos os colaboradores (ex.: vendas, publicidade, serviço de clientes, gestão de produto ou pesquisa de marketing) e a gestão de topo, interiorizam e partilham os princípios e valores em termos do marketing da empresa, para promover uma homogeneidade em todos os departamentos, sobre a forma como o marketing e a satisfação do cliente são vistos. O *marketing social* integrado na perspectiva holística, propõe-se trabalhar no sentido de garantir que os aspectos mais vagos e contextuais (ex.: de cariz legal, ético, ambiental e social), sejam parte integrante dos projectos e actividades de marketing. Pretende assim assegurar e controlar o impacto das suas actividades no bem-estar das pessoas e da sociedade, procurando gerir o conflito entre os resultados da empresa, a satisfação dos requisitos do cliente e o interesse público (*idem*).

Para que possa ser determinada a relação correcta e mais ajustada entre estratégia, estrutura e comportamento, a gestão deve primeiramente determinar exactamente qual é a estratégia de mercado que pretende para a empresa. Todas as estratégias de mercado, pelo número infinito de opções que podem ser seleccionadas, podem em certa medida ser consideradas únicas. Contudo, existe um conjunto de opções básicas fundamentais neste âmbito pelas quais as empresas devem optar (Olson, 2005).

Após ter-se feito menção a alguns aspectos e conteúdos genéricos da temática do marketing, que facilitam a sua contextualização a nível organizacional, segue-se para uma abordagem sobre os aspectos relativos à organização do marketing, que constituem um dos referenciais teóricos basilares da presente de investigação.

2.6.2 A ORGANIZAÇÃO DO MARKETING

As características organizacionais alicerçam a estrutura e as actividades a desenvolver; conjuntamente moldam o modo como o trabalho do marketing é organizado e integrado na estratégia de negócio. A forma de organização do marketing na empresa influenciará a forma como este irá funcionar, desenvolver e implementar as suas actividades (Vorhies, 2003).

Uma vez que a forma como a empresa organiza a sua estrutura (e também o marketing), tem impacto na sua capacidade de maximização do seu desempenho, este tema reveste-se de uma importância marcada, sendo inclusive o foco da atenção de teóricos e investigadores, que procuram estabelecer uma relação de causalidade entre as opções estruturais e a performance da organização. A este nível, podemos encontrar dois ramos de investigação na literatura, um que aborda a *organização dos processos do marketing* e outro que procura perceber a *organização funcional do marketing* (Moorman, 1999).

A abordagem da *organização dos processos do marketing* analisa o modo como estão dispersas e distribuídas as actividades do marketing (conhecimentos e competências) na organização a não especialistas, o que está em linha com a corrente que preconiza que o trabalho do marketing e a orientação para o mercado, beneficiam da participação de diferentes departamentos e da partilha de informação, para responder às necessidades dos clientes (Workman, 1998; Narver, 1990).

Por seu lado, a *organização funcional do marketing* foca-se na forma como são atribuídas as responsabilidades (conhecimentos e competências) das actividades do marketing, mas agora a um grupo de especialistas, internos ou não à organização (ex.: subcontratados ou em *outsourcing*). Este aspecto parece ser vantajoso para a aquisição de competências distintivas (Thompson, 1983). No entanto, esta situação comporta alguns riscos do surgimento de conflitos, associados normalmente à coordenação das diversas funções com a tentativa de supremacia interdepartamental ou, relacionada com o elevado número de especialistas e grau de especialização (Moorman, 1999).

É sabido que a congregação de conhecimentos, perspectivas e capacidades tem um impacto positivo em processos criativos de desenvolvimento e inovação. No entanto, o tipo de relações entre a gestão e vários departamentos e mesmo, entre os próprios departamentos,

influencia e condiciona o valor acrescentado que a organização pode retirar da especialização. Estes dois argumentos estão na base de algumas das diferenças de opinião e discórdia entre as duas abordagens. No entanto, ambos os aspectos mencionados serão importantes para o desempenho da organização (*idem*).

Embora não sejam alvo de estudo na presente investigação, considerou-se pertinente mencionar estes aspectos da organização, considerando a sua estreita ligação e pertinência teórica para a área em estudo. Na presente investigação pretende-se descrever com algum detalhe, apesar dos constrangimentos existentes, quais as características do marketing associadas a cada tipo estratégico, que resultam num desempenho acima da média. Neste âmbito, serão avaliadas variáveis da organização do marketing pertencentes a três áreas diferentes (estrutura, comportamento e actividade), as quais se passam a abordar de seguida.

2.6.2.1 A CULTURA DE ORGANIZAÇÃO DO MARKETING

A cultura da organização do marketing ocupa uma posição central na arquitectura do marketing das organizações, uma vez que os seus valores influenciam os outros elementos da arquitectura (Fig.5).

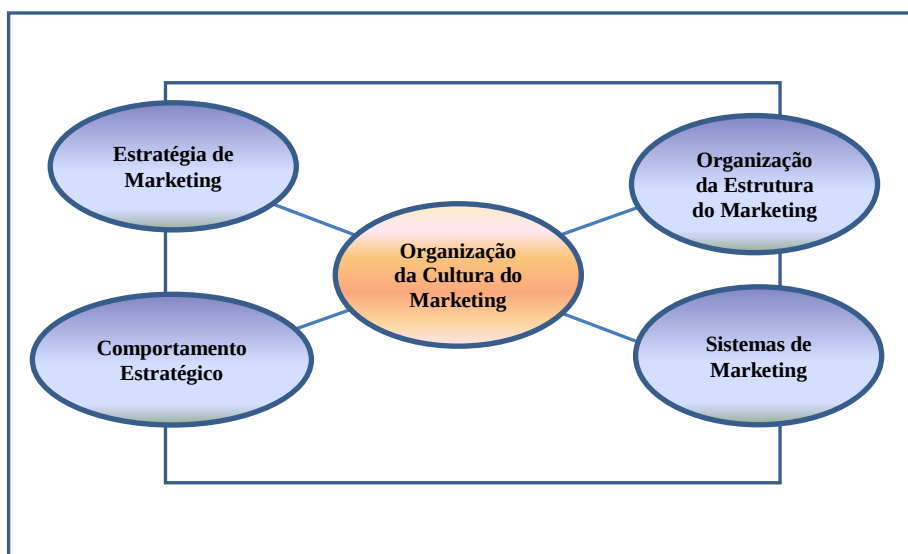


Figura 5 – Modelo da Arquitectura Organizacional do Marketing.
Fonte: Slater (2010), p.471.

A cultura constitui-se por um conjunto de valores de uma empresa, profundamente enraizado na organização, que estabelece as regras de comportamento e de tomada de decisão dentro da função do marketing (Deshpandé, 1989).

O modelo de cultura organizacional proposto por Quinn (1983), reconhece que as escolhas e decisões nas organizações sofrem a influência e a pressão, de aspectos como a orientação interna *versus* externa, ou a necessidade de controlo *versus* a necessidade de flexibilidade. Esta situação, em certa medida, pode estar na origem de sentimentos ambivalentes e paradoxais nos processos de tomada de decisão. De acordo com a predominância de uma ou outra orientação, esta perspectiva está na origem da definição de quatro tipos de cultura organizacional dominantes.

A *adocracia*, que é dominada pela flexibilidade e uma orientação externa, gerando comportamentos empreendedores e criativos. Por sua vez, a *cultura de mercado*, distingue-se da anterior, pela ênfase colocada no controlo e na orientação externa, que estimula e motiva comportamentos centrados na competição. A *cultura de clã* também é marcada pela flexibilidade e orientação interna, do que resulta a produção de comportamentos que promovem as relações. Finalmente, o último tipo de cultura proposto é a *hierarquia*, que é caracterizada por incentivar o controlo e uma orientação interna, o que está na origem de comportamentos centrados na previsibilidade e em operações suaves. *Importa salientar que as organizações, na sua generalidade, apresentam atributos de cada um dos quatro tipos de cultura mencionados.*

2.6.2.2 A ESTRATÉGIA DE MARKETING

A formulação da estratégia, como já foi mencionada num capítulo anterior, pode ser descrita, em termos genéricos, como o processo pelo qual estratégias eficazes são desenvolvidas num negócio (Chakravarthy, 1992). Para além da estratégia de negócio, outra estratégia fundamental a ser formulada é a estratégia de marketing, a qual ditará os passos a seguir e actividades a desenvolver, para que os objectivos do marketing possam ser atingidos e, consequentemente, contribuir para o sucesso da estratégia de negócio. Este processo é da *responsabilidade dos sistemas de marketing* e para ser eficaz, deverá ser ajustado aos desafios do ambiente competitivo da organização e à sua estratégia de negócio. A formulação da

estratégia de marketing deve ainda contemplar diferentes objectivos e o ajustamento a diferentes contextos, caso seja pertinente para a empresa.

A capacidade de formulação da estratégia é composta por um conjunto de actividades, que sustentarão as seguintes passos fundamentais: *declaração da missão/objectivo*, *análise da situação*, *avaliação abrangente de alternativas* e *processo de formulação da estratégia*, os quais são descritos por Mintzberg (1998). A *missão* representa o propósito da organização no desenvolvimento da sua actividade e abrange a extensão das actividades de mercado e as características distintivas da competitividade da empresa. A *análise da situação* está relacionada com a análise organizacional e a monitorização do ambiente. Por sua vez, a *avaliação de alternativas* centra-se em certificar a validade das alternativas apresentadas. Por último, temos o processo de *formulação da estratégia*, que segundo este autor, pode variar entre ser um processo formal e intencional, ou informal e emergente.

A estratégia de marketing pode ser encarada de um ponto de vista funcional e deve ser concebida e adaptada, de modo a promover e reforçar os propósitos da estratégia de negócio. Ela é particularmente importante, uma vez que representa o conjunto de decisões integradas, através do qual um negócio visa atingir os seus objectivos de marketing, e conhecer os requisitos de valor dos clientes no seu mercado/mercados alvo (Varadarajan, 1994). Neste âmbito, a segmentação do mercado e a definição dos clientes alvo torna-se fundamental nas actividades do marketing, bem como o desenvolvimento de um posicionamento estratégico, suportado pelas decisões da empresa em termos de *portfolio* de produtos, preço e estratégias de distribuição e de promoção. Mas, para que a estratégia seguida possa ser bem-sucedida, é fundamental que a organização, no seu todo, acredite na estratégia definida e no que esta propõe. Assim, é fundamental que esta evidencie a sua ligação com os valores e princípios inerentes à cultura da organização do marketing (Slater, 2010).

Em termos de estratégias de marketing, Slater (2010) define quatro tipos. O *marketing agressivo*, que é caracterizado pela sua preocupação em disponibilizar uma elevada qualidade e produtos inovadores. Coloca uma atenção especial na extensa pesquisa de mercado, com o objectivo de manter relações próximas com os seus clientes e, simultaneamente identificar segmentos de mercado dispostos a pagar preços *premium*. Normalmente seleccionam uma estratégia selectiva de distribuição e baseiam a sua estratégia de comunicação, em acções de

publicidade intensiva. Neste tipo estratégico, é comum as equipas de marketing integrarem um número relativamente elevado de especialistas.

Por sua vez, a estratégia de *marketing de massas*, orientada para amplos segmentos de mercado, procura seguir as empresas inovadoras e fornecer aos seus clientes produtos de boa qualidade. Esta estratégia contempla canais de distribuição alargados e coloca a ênfase competitiva no factor preço. As equipas possuem habitualmente alguns especialistas em marketing.

As empresas com uma estratégia *minimizadora do marketing* procuram disponibilizar ao seu mercado qualidade adequada, preços baixos e recorrem a uma estratégia de distribuição intensiva. Nas suas actividades, procuram reduzir o risco associado ao lançamento de produtos, aguardando a aceitação de um determinado conceito de produto pelo mercado, para posteriormente lançarem a sua proposta. Estas empresas possuem normalmente uma linha de produtos mais especializada, e as suas equipas de marketing recorrem ao menor número de especialistas de marketing entre os quatro tipos estratégicos propostos por Slater (2010).

O último tipo estratégico é o do *marketing centrado no valor*, o qual procura também fornecer produtos inovadores de alta qualidade, e manter uma relação de proximidades com os seus os clientes. No enquadramento desta estratégia, os departamentos de marketing desenvolvem uma quantidade moderada de pesquisa sistemática de marketing. Um aspecto relevante é que nesta estratégia, as empresas cobram preços mais altos do que qualquer empresa com uma estratégia de marketing de massas ou minimizadora, as quais tendem a ser os principais concorrentes das empresas com um marketing centrado no valor, concorrendo para ambos os tipos de clientes, iniciais e tardios. A estratégia de distribuição nesta estratégia caracteriza-se por ser um pouco menos selectiva, e a estratégia de comunicação utiliza, de forma moderada, a publicidade.

2.6.2.3 VARIÁVEIS ESTRUTURAIS

A estrutura organizacional do marketing molda a forma como as decisões são tomadas e o trabalho é coordenado. Uma vez que os diferentes tipos de estratégia de marketing requerem diferentes orientações de decisão - por exemplo, a eficácia vs eficiência - diferentes configurações estruturais podem ser necessárias (Slater, 2010). A estrutura organizacional é

normalmente definida por três constructos: *formalização*, *centralização* e *especialização* (Walker, 1987).

Nos estudos desenvolvidos por Walker (1987) e Vorhies (2003), onde se procurou estudar a compatibilidade entre as diferentes características do marketing da organização e as diferentes estratégias de negócio, concluiu-se que esta pode variar, sendo que algumas das características de marketing foram mesmo consideradas pouco apropriadas, para conciliar com alguns tipos de estratégias de negócio. Por este motivo, é comum a organização das estruturas de marketing apresentar uma configuração flexível e ajustável às características da estrutura organizacional, definida respectivamente pelos diferentes graus de formalização, de centralização e de especialização (Olson, 2005).

A *formalização* consiste no grau em que a tomada de decisão e as relações de trabalho na organização são regidas por regras e procedimentos estabelecidos, claramente definidos. As regras e procedimentos proporcionam um meio para definir comportamentos adequados. Os aspectos rotineiros de um problema podem ser facilmente resolvidos através da aplicação de regras, as quais permitem por sua vez aos indivíduos organizar as suas actividades, para benefício próprio e da organização. Elas são uma forma da memória organizacional, que permitem que as empresas explorem totalmente descobertas e inovações anteriores. (Slater, 2010) Isto permite a organização de respostas específicas para problemas e situações concretas, tornando mais fácil estratificar o conjunto de acções a implementar, o que trás benefícios em termos de incremento da eficiência e diminuição de alguns dos custos associados. (Ruekert, 1985; Walker, 1987) Esta variável procura também representar, de que modo as regras e os procedimentos estabelecidos procuram delegar para segundo plano, a relevância associada ao modo como as actividades do marketing são implementadas (Olson, 1995).

Consoante o grau de formalização encontrado nas empresas, estas podem ser consideradas como *mecânicas* (se possuem elevado grau de formalização) ou *orgânicas* (nível médio ou baixo de formalização), as quais se caracterizam por uma preocupação em fomentarem a comunicação horizontal entre os diferentes elementos da empresa e também a flexibilidade de papéis, o que promove uma detecção mais precoce de alterações do mercado e uma partilha mais eficaz da informação, útil para acelerar os processos de tomada de decisão e

implementação das decisões. Estes aspectos contribuem assim para aumentar a capacidade e flexibilidade de resposta da empresa (Miles, 1992 *cit in*. Olson, 2005; Slater, 2010).

Importa referir que nos mecanismos de coordenação de sistemas orgânicos, os processos de tomada de decisão envolvem a participação de diversos departamentos, e a resolução de divergências é baseada em processos de comunicação abertos e na procura de consensos. Estes aspectos promovem o aumento de velocidade da comunicação, ao reduzirem as barreiras entre os diferentes grupos funcionais, que é um aspecto crucial para o incremento da celeridade na elaboração de soluções. Podem ainda estimular e proporcionar um ambiente favorável à partilha interdepartamental de ideias e perspectivas, o que é importante no desenvolvimento de produtos inovadores, que também do ponto de vista tecnológico e operacional, sejam capazes de responder às necessidades do mercado (Olson, 1995).

A *centralização* refere-se ao grau em que a tomada de decisão se encontra mais centrada na gestão de topo ou, pelo contrário, se é partilhada ou mesmo delegada, a gestores de nível médio ou inferior. Nas empresas que possuam uma centralização elevada, as responsabilidades e as vias de comunicação estão normalmente bem explicitadas, o que facilita e torna mais céleres os processos de tomada de decisão e de implementação. Pelo facto das linhas de comunicação e responsabilidades serem relativamente claras nas organizações centralizadas, o percurso até à gestão de topo para aprovação, pode ser percorrido rapidamente (Slater, 2010). Contrariamente, os tempos de implementação são mais dilatados nas empresas com maior descentralização, devido a uma maior dispersão da tomada de decisão (Ulrich, 1980; Slater, 2010); contudo, podem ser mais criativas nas suas iniciativas (Olson, 1995).

Olson (1995) procurou estabelecer uma relação entre a centralização e as características do mercado, concluindo que para mercados mais estáveis, as organizações mais centralizadas podem ter uma vantagem. Embora as organizações centralizadas possam gerar menos ideias inovadoras, a implementação tende a ser simples, quando a decisão está tomada. Este benefício ocorre sobretudo em ambientes estáveis e pouco complexos. A descentralização, por seu lado, pelo facto de capacitar os níveis intermédios ou baixos de gestão para a tomada de decisão e implementação, pode ser vantajosa em mercados mais instáveis, uma vez que estes níveis hierárquicos fazem um acompanhamento mais próximo do mercado. A

proximidade e a partilha de ideias/informação entre departamentos melhora também o processo criativo, o que em tese, pode estar na origem da obtenção de melhores resultados para a empresa. No longo prazo, é provável que uma organização descentralizada produza mais ideias novas e mudanças no seu programa, do que uma organização centralizada (Slater, 2010).

Em termos da *especialização*, esta define o grau em que as tarefas e as actividades são divididas dentro da organização, bem como o controlo conferido a cada colaborador na gestão das mesmas. Em termos do marketing, o grau de especialização de uma empresa é definido, verificando em que medida a distribuição e a execução das actividades é atribuída aos colaboradores, de acordo com o seu nível de especialização. Importa referir que uma equipa com elevado número de especialistas, embora implique custos mais elevados, viabiliza uma capacidade de resposta mais rápida às mudanças do mercado (Walker, 1987), uma vez que os especialistas são peritos nas suas respectivas áreas e normalmente é-lhes dada substancial autonomia. As organizações que têm uma alta proporção de generalistas têm tipicamente baixo conhecimento sobre segmentos específicos de mercado ou conhecimentos específicos. Os generalistas, por necessidade, devem fazer trabalho de casa adicional antes de responder à mudança. No entanto, as organizações generalistas podem ser capazes de manter os custos mais baixos, ao reduzirem a despesa de contratação de especialistas (Slater, 2010).

2.6.2.4 VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS

O comportamento da empresa em relação ao mercado condiciona, de forma relevante, a sua possibilidade de alcançar os resultados pretendidos, uma vez que influencia a implementação da sua estratégia de negócio. Assim, torna-se essencial que a organização oriente o comportamento e o trabalho desenvolvidos, criando dispositivos de controlo abrangentes em três áreas essenciais: *comportamental* (ex.: supervisão de actividades desenvolvidas), *entradas* (ex.: formação dos colaboradores) e *resultados* (atingir metas e objectivos) (Snell, 1992).

Considerando a estratégia da empresa, verifica-se a existência de orientações comportamentais distintas. No entanto, existem quatro que são evidenciadas na literatura, pelo seu maior potencial para produzirem resultados e que são: a *orientação para o cliente* (Deshpandé, 1993), a *orientação para os concorrentes* (Armstrong, 1996), a *orientação para*

a *inovação* (Hurley, 1998) e a *orientação para os custos internos* (Porter, 1980). Pelo facto de não serem mutuamente exclusivas, as empresas podem exhibir em simultâneo, comportamentos concordantes com as diferentes orientações (Slater, 2005).

As empresas com uma *orientação predominante para o cliente* procuram concentrar os seus meios, com o intuito de detectarem e gerirem necessidades reais e latentes dos clientes, como forma de proporcionarem de forma contínua valor para o cliente, através da sua oferta de produtos e/ou serviços, de modo a conseguir a sua vantagem competitiva (Kohli, 1990; Narver, 1990; Deshpandé, 1993). Relativamente a este tema, Narver (2004) alerta para a existência de duas dimensões da orientação para o cliente. Uma *dimensão reactiva*, cujo foco são os clientes e as suas necessidades actuais e, uma *dimensão proactiva*, cujo propósito do trabalho desenvolvido é criar e detectar novas oportunidades e responder às necessidades latentes dos clientes, com base na análise do seu comportamento. A implementação de um trabalho de proximidade com clientes *premium*, estudos de mercado e uma participação activa no processo de vendas, pode ajudar a perceber as necessidades latentes. Porém, a análise dos concorrentes e a busca de correlações nos resultados, é relevante para se atingir uma performance superior (Olson, 2005).

As empresas com uma *orientação para os competidores* têm como objectivo fundamental acompanhar e suplantar os seus concorrentes directos. Para atingir essa finalidade, apostam na criação de estruturas que permitam o acompanhamento e a análise minuciosa dos principais concorrentes, relativamente a diversos aspectos como as metas e objectivos, estratégias, recursos, capacidades e aspectos comerciais (Day, 1994). A veiculação desta informação a nível interno é uma prioridade, com o objectivo de estimular um maior envolvimento de toda a organização no que será necessário implementar. (Kohli, 1990) Salienta-se que os objectivos destas empresas são desenvolvidos, com base numa focalização predominante nos concorrentes e não nos dos clientes (Armstrong, 1996).

Quanto às empresas com *orientação predominante para a inovação*, é a produção de inovações que faz com que se destaquem expressivamente no mercado e que sustenta a obtenção da sua vantagem competitiva (Christense, 1996; Lynn, 1996). Fomentam activamente a inovação e o seu desenvolvimento e assumem os riscos intrínsecos à sua decisão, uma vez que a recuperação dos investimentos da fase de desenvolvimento é algo incerto (March, 1991).

As empresas *orientadas para o controlo dos custos internos* têm como meta principal, alcançarem a excelência operacional, o que lhes viabiliza a possibilidade de oferecerem preços baixos, aumentarem a sua margem de lucro ou ambos. Os seus investimentos são dirigidos à rentabilização do seu processo produtivo e controlo e redução dos custos internos, em áreas de actividade internas como a logística, vendas, marketing, I&D e actividades administrativas. Na opinião de March (1991), esta orientação, pelas medidas que lhe são reconhecidas, pode ver reduzida a sua capacidade de responder e de se adaptar a alterações contextuais. (Olson, 2005).

Do exposto, podemos depreender que as variáveis comportamentais influenciam determinantemente a forma como a empresa se vai organizar, bem como as escolhas que irá fazer, no que respeita ao tipo de actividades e acções de marketing a serem implementadas, tendo portanto impacto sobre as variáveis de actividade, sobre as quais se falará de seguida.

2.6.2.5 VARIÁVEIS DE ACTIVIDADE

De acordo com o objectivo da empresa e as actividades de marketing implementadas, estas podem ser classificadas em diferentes categorias. No entanto, elas estão inseridas num grupo mais abrangente, que constitui a estratégia de marketing da empresa, a qual integra um conjunto de decisões e acções, através dos quais a empresa procura atingir os seus objectivos de marketing e responder às necessidades dos seus clientes (Slater, 2001). Inclui todas as decisões referentes a aspectos como a segmentação do mercado, definição dos alvos e estratégia de posicionamento, formada com base nas decisões relacionadas com os produtos, os preços e actividades de promoção e distribuição (Hunt, 1995; Kotler, 2006).

A *pesquisa de mercado e a segmentação* evidenciam as deliberações relativas à definição dos alvos (*targets*). A segmentação do mercado envolve o compromisso de satisfação das exigências de grupos específicos de clientes, o que implica normalmente o investimento em recursos e capacidades específicas, que possibilitem desenvolver e produzir propostas ajustadas para o segmento específico em causa, recorrendo por exemplo aos elementos do *marketing-mix* (Kotler, 2006).

A definição da *amplitude da linha de produtos* representa igualmente uma decisão de grande relevância. Nesta etapa, torna-se impreterível a definição da linha de produto em termos da

sua amplitude, que pode ser limitada ou suficientemente ampla e capaz de integrar diferentes produtos complementares, especificações de desempenho e preço (Kotler, 2006). Neste ponto, também os aspectos relacionados com a inovação da estrutura de produção, a qualidade entendida pelo cliente e o próprio serviço ao cliente, terão que ser considerados.

A definição ou *determinação do preço* é também um aspecto fulcral, uma vez que, de acordo com a estratégia da empresa, a qual pode passar por aumentar o volume de vendas, a quota de mercado ou ultrapassar um aspecto menos positivo do produto produzido, o que implicará deverá tomar também decisões relativamente ao preço. A decisão de apresentar preços mais baixos é coerente com as estratégias acima descritas; no entanto, se a empresa optar por estratégias baseadas na inovação, incremento da qualidade ou na robustez da sua marca, a definição de preços *premium* pode ser uma opção (Slater, 2001).

Na estratégia de marketing, a forma como o produto será promovido deve também ser considerada. Optar pela *publicidade* pode ser indicado, quando se pretende fomentar a consciencialização e interesse e atingir segmentos ou mercados mais amplos. A *venda pessoa a pessoa* é especialmente indicada, em situações nas quais os clientes exigem níveis de informação mais aprofundados e em tempo real. Na comercialização de produtos de preço elevado, com elevada complexidade ou com um elevado risco associado, esta forma de promoção pode ser essencial para concretizar a venda. A promoção e o apoio prestado através de pessoal especializado podem ser aconselháveis (Walker, 1987).

Conforme a postura do marketing adoptado pela empresa, o modo e a intencionalidade com que as actividades vão ser implementadas pode variar. Para o presente estudo, utilizou-se a classificação definida por Slater e Olson (2001) a qual, de acordo com as actividades desenvolvidas, considera a existência de quatro categorias de empresas, que correspondem aos quatro tipos de estratégias de marketing, propostos por Slater (2010).

As empresas com um *marketing agressivo*, tal como o nome indica, promovem actividades agressivas de marketing. Estas empresas são caracterizadas por definirem um mercado alvo, constituído por consumidores exigentes (segmento), que apreciam produtos inovadores, de elevada qualidade, estando por isso dispostos a pagar preços *premium*. Estas empresas acreditam que a sua oferta de produtos lhes confere uma vantagem competitiva em mercados

competitivos. Possuem normalmente uma força de vendas interna e optam por uma estratégia selectiva de distribuição, investindo em publicidade bem como noutras funções de suporte.

Por seu lado, as empresas que recorrem a um *marketing de massas*, implementam actividades que visam a massificação. Têm normalmente uma linha de produtos extensa e pouco diferenciada ou mesmo indiferenciada. Recorrem a uma distribuição intensiva e massiva, que garanta que os seus produtos atingem o máximo de clientes possível; cobrando normalmente preços baixos, para aumentar as suas vendas.

Um outro grupo de empresas, identificado como possuindo um *marketing centrado no valor*, investe em actividades de valorização. Estas empresas empregam uma estratégia selectiva de distribuição e possuem produtos inovadores. No entanto, cobram preços mais baixos que as empresas com um marketing agressivo. Também recorrem a uma força de vendas própria para comunicar a sua proposta de valor e investem na oferta de serviços de suporte (ex.: SAC) de qualidade.

Finalmente, os autores consideram um último grupo de empresas denominadas *minimizadoras do marketing*, as quais implementam actividades de minimização, que se caracterizam por um investimento relativamente baixo em actividades de marketing e inovação, e pelo nível mais baixo de apoio ao cliente, quando equiparadas com as outras categorias. A sua linha de produto é limitada e promovem preços baixos (Walker, 1987; Slater, 2001).

Outra das variáveis da actividade do marketing que se considerou relevante estudar, são as *características das tarefas do marketing*, as quais dependem da natureza e da forma como as actividades são executadas (Ostroff, 1993). Das diferentes características existentes, pela importância que revelaram em diversos estudos da teoria configuracional na gestão e de estratégia do marketing, a literatura salienta três delas, que são respectivamente, a *complexidade da tarefa*, as *capacidades ou aptidões do marketing* e a *interdependência do trabalho*, as quais em conjunto, mostram a capacidade de estruturação do marketing e o nível de envolvimento do trabalho em equipa, que é requerido para a execução e finalização das suas actividades (Vorhies, 2003).

A *complexidade da tarefa* reflecte o nível de variabilidade das actividades de marketing empreendidas e o nível de dificuldade da sua implementação (Menon, 1992; Olson, 1995). As

capacidades ou aptidões do marketing referem-se à capacidade da organização a partir dos recursos disponíveis, conseguir prosseguir o trabalho de marketing e atingir resultados importantes (Day 1994; Vorhies, 2003). Alternativamente, a *interdependência do trabalho*, propõe atestar qual a importância e a relevância da cooperação e a colaboração entre equipas, no processo de implementação e operacionalização das actividades do marketing (Walker, 1987; Vorhies, 2003).

Tendo em conta a extensão e dimensão das variáveis já existentes em estudo, por uma questão de opção metodológica, optou-se por fazer contemplar no presente estudo, apenas a abordagem à complexidade da tarefa.

Após uma breve abordagem à estratégia e ao marketing, dois dos conceitos basilares para a prossecução da presente investigação, procurar-se-á de seguida, enquadrar a sua relação no âmbito do contexto empresarial, procurando evidenciar a importância desta relação para o desempenho e performance da empresa, reunindo a restante informação fundamental para a implementação da presente investigação.

2.7 O DESEMPENHO

Pela sua compreensível importância, o desempenho tem sido objecto de estudo e avaliação, com o objectivo de clarificar a forma como diversos factores no contexto empresarial, influenciam e condicionam o desempenho. Entender o porquê de algumas empresas terem sucesso, enquanto outras falham requer efectivamente um diagnóstico dos diferentes componentes do sistema (Ashmos, 1987).

De acordo com Short (2007), as investigações que procuram explicar o desempenho, analisam o seu comportamento sob a influência de três aspectos principais: a *empresa*, o *grupo estratégico* e a *indústria*.

Ao nível da empresa, o processo de gestão estratégica do desempenho inicia-se com a gestão de topo, ao definirem os seus principais objectivos e prioridades estratégicas (Atkinson, 1997). A decisão mais relevante da gestão incide sobre a definição das prioridades a serem desenvolvidas e que devem ser prosseguidas (Porter, 1980; Miles, 1978); as prioridades são frequentemente apresentadas, como denominações da forma pela qual o valor deve ser criado

para os accionistas, gerentes, colaboradores e clientes (Verbeteen, 2009). Deste modo, a pesquisa *ao nível da empresa* tende a focar-se em características dentro da organização, determinantes para os resultados. Em termos teóricos, a maior parte dos estudos das empresas, teve origem numa perspectiva da teoria dos sistemas, na qual as empresas são vistas como colectividades estruturadas, que estão incorporadas e dependentes de sistemas mais amplos, nos quais operam (Scott, 1998 cit in. Short, 2007).

Uma perspectiva bastante relevante nesta área de pesquisa do desempenho e das empresas, é a perspectiva baseada nos recursos da empresa (RBV), a qual defende que o conjunto de meios e de capacidades de uma empresa está na base do seu desempenho (Wernerfelt, 1984) e simultaneamente, ajuda a explicar os resultados obtidos. Se os recursos que fornecem as vantagens são valiosos, raros, não substituíveis e inigualáveis, surgem as diferenças de resultados entre as empresas (Barney, 1991). Vários recursos como os recursos baseados em conhecimento, a reputação da marca ou a qualidade das equipas da gestão de topo, têm sido estudados relativamente ao seu papel no incremento do desempenho (Verbeteen, 2009).

Por sua vez, os investigadores dos grupos estratégicos, que são subconjuntos de empresas de ocorrência natural, caracterizados por uma grande homogeneidade nas suas acções (Cool, 1988), argumentam que as empresas aglomeram-se em torno de um conjunto limitado de abordagens de competitividade, sendo que algumas abordagens oferecem melhor desempenho do que outras (Fiegenbaum, 1990; Porter, 1979). Relativamente aos estudos centrados ao nível da empresa, estes referem que ao não integrarem o nível do grupo estratégico, este facto limita a capacidade de compreender o desempenho (Short, 2007). Incorporar a análise do nível do grupo estratégico acrescenta informação adicional, sobre a existência e a importância estratégica dos grupos (Barney, 1990).

Um outro aspecto relevante é que a estrutura de grupo tem demonstrado alguma estabilidade e previsibilidade temporais (Fiegenbaum, 1990), o que é um aspecto importante quando se pretende a obtenção de resultados extrapoláveis a outras empresas. No entanto, o trabalho com os grupos estratégicos levanta algumas questões que estão relacionadas com aspectos como as barreiras à mobilidade, ou com o papel destes grupos enquanto referência, sendo que ainda se verifica também alguma controvérsia metodológica nos estudos realizados (Short, 2007).

A valorização da investigação ao nível da indústria assenta no facto, de que é reconhecida a importância da adesão à indústria para o desempenho da empresa, sendo que o desempenho da empresa é também influenciado pela estrutura do mercado (Schmalensee, 1985), bem como por alterações noutros elementos estruturais, tais como a concentração da indústria, o crescimento e a flutuação da altura das barreiras à mobilidade, a complexidade, a concorrência e as mudanças regulatórias (Short, 2007).

Deste modo, torna-se relevante que os estudos do desempenho incluam para além da empresa, os grupos estratégicos e as tendências da indústria, os quais colocam constrangimentos à actividade das empresas, influenciando os seus resultados. Contudo, podem ajudar a compreender os antecedentes do desempenho da empresa e possibilitar a determinação da influência dos três níveis no desempenho (Dranove, 1998).

Na presente investigação, apenas situaremos o estudo ao nível da empresa e, mais especificamente, ao nível da estratégia de negócio e do marketing, e da forma como a sua relação influencia o desempenho das empresas.

2.7.1 CAPACIDADES E DESEMPENHO

O impacto das capacidades dinâmicas no desempenho da empresa tem constituído uma questão central para a investigação na área. No entanto, a forma como as capacidades dinâmicas afectam precisamente o desempenho da empresa está longe de ser evidente, uma vez que a avaliação empírica desta ligação tem sido dificultada, pela falta de consenso sobre a sua definição (Protogerou, 2011).

No entanto, no domínio das capacidades operacionais, os resultados obtidos por diferentes pesquisas sugerem que capacidades operacionais eficazes são necessárias para alcançar e manter a vantagem competitiva (Zollo, 2002), das quais se destacam as capacidades tecnológicas e de marketing (as quais serão abordadas mais adiante, no capítulo do marketing), sendo que as capacidades de marketing dominam o desempenho do negócio (Nath, 2010). Esta afirmação está de acordo com os resultados de Theodosiou (2012), que reforçam a premissa de que as capacidades de marketing são uma fonte de vantagem competitiva duradoura, conducente a um desempenho superior (Day, 1994).

2.7.2 MARKETING E DESEMPENHO

A forma como as empresas organizam os seus esforços para melhorar o seu desempenho, a sua situação financeira e também o crescimento do lucro, torna-se um objectivo fundamental da gestão. Para atingirem esses objectivos, as empresas podem fazê-lo de diversas formas mas, falando em termos genéricos, as mais comuns são o aumento da receita de vendas, o aumento das margens, ou ambas, quando operam em mercados de excepcional potencial. Se o mercado se mostrar incapaz de proporcionar por ele próprio condições de crescimento, a empresa terá que procurar aumentar a sua receita/margem através da conquista de quota de mercado (novos clientes), aumento das unidades vendidas e/ou procurar aumentar a sua margem, através da combinação entre a definição de preço e a redução de custos (Morgan, 2009).

Seja qual for a opção escolhida, a resposta do cliente será na verdade, a base que sustentará as hipóteses da empresa garantir que conseguirá atingir os seus objectivos de desempenho e de crescimento. Uma das ideias que tem sido amplamente consensual na literatura, é que a função central do marketing é a criação e gestão de relacionamentos com clientes. Se considerarmos que o cliente representa um dos principais activos da empresa, sem a presença do qual a existência da empresa seria destituída de sentido, este aspecto salienta a importância dos clientes, e consequentemente, do marketing no desempenho da empresa (Fine, 2009).

Outros autores (Hooley, 2005) argumentam também que os recursos de marketing têm impacto no desempenho financeiro, ao gerarem desempenho superior do mercado e satisfação e lealdade dos clientes. A satisfação dos clientes é uma meta importante do marketing, estando bem estabelecido na literatura, que a satisfação do cliente afecta positivamente os resultados financeiros. Sendo que o marketing está intrinsecamente relacionado com a satisfação do cliente, este aspecto significa que, por esta via, tem um impacto directo sobre o desempenho e a performance da empresa. A forma como o marketing influencia o desempenho e a performance das empresas tem sido abordada de diversos prismas, consoante os aspectos nos quais os autores centram a sua atenção para desenvolverem e sustentar a sua perspectiva, uma vez que é reconhecido que o desempenho da empresa é um fenómeno multidimensional.

Uma parte significativa da pesquisa que procura explicar a forma como o marketing influencia a performance financeira, está de alguma forma, ligada à teoria RBV (*Resourced Based View*). Esta linha teórica baseada na teoria de Barney (1991), considera a heterogeneidade de recursos entre as empresas, como um elemento fundamental para explicar as diferenças de desempenho, uma vez os recursos são vistos como meios valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis da empresa, para que esta consiga atingir os seus objectivos (Vorhies, 2005).

Deste modo, o estabelecimento de uma ligação entre as actividades de marketing e a implantação de recursos, com o desempenho financeiro e o valor da empresa, tornou-se uma prioridade clara, uma vez as empresas investem recursos significativos na formação, manutenção, optimização e potenciação das suas capacidades de marketing e estudos recentes têm trazido dados relevantes, sobre a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho da empresa (Krasnikov, 2008).

No entanto, importa referir que embora constitua um marco teórico influente na compreensão do desempenho da empresa, a RBV também tem sido alvo de críticas, pela sua incapacidade em explicar como os recursos da empresa são desenvolvidos e implementados para alcançar a vantagem competitiva (Lengnick-Hall, 1999; Priem, 2001). De forma a responder a este tipo de limitações, a literatura e a investigação têm avançado numa direcção da designada teoria das capacidades dinâmicas (CD), a qual argumenta que a fonte de vantagem competitiva sustentada não reside na posse de recursos específicos da empresa, mas antes, na capacidade das empresas para adquirir, integrar e implantar esses recursos, de formas que respondam com sucesso ao seu ambiente envolvente (Eisenhardt, 2000; Teece, 1997).

Na literatura de marketing sobre as capacidades de marketing, podem ser encontradas diferentes perspectivas. Por exemplo Day (1994), no seu modelo de capacidades de marketing foca a sua atenção na capacidade de detecção de mercado e na capacidade da empresa em estabelecer ligações com os clientes. A “*capacidade de detecção do mercado* permite à empresa “*aprender sobre os clientes, concorrentes e membros do canal de distribuição, a fim de sentir e agir sobre eventos e tendências nos mercados actuais e numa perspectiva contínua*” (Day, 1994; p.43), sendo que o conhecimento do mercado é um factor crítico para o trabalho desenvolvido pelo marketing. Por sua vez, as *capacidades de CRM (customer relationship management)* representam a capacidade da empresa em estabelecer relações

fortes com os clientes (Rust, 2004). Os esforços de marketing de relacionamento podem gerar relações mais fortes com os clientes, que melhoram o desempenho e os resultados, incluindo o crescimento de vendas, a participação no mercado e o lucro (Brettel, 2012).

Outro exemplo de capacidades são as capacidades *de gestão de marca*, as quais se referem e relacionam com os processos e actividades que permitem que uma empresa para desenvolver, apoiar e manter marcas fortes (Hulland, 2007), que por sua vez foram identificadas como um outro recurso-chave relacionado com o crescimento dos cash-flows (Srivastava, 1998) e portanto, potencialmente contribuirão positivamente para o desempenho financeiro da empresa.

Hooley (2005) propôs um modelo explicativo (Fig.6) da forma como os diferentes recursos de marketing influenciam a performance da empresa, tendo demonstrado que os recursos de marketing influenciam os resultados do desempenho e que a satisfação do cliente e o desempenho do mercado, desenvolvem um papel mediador relevante.

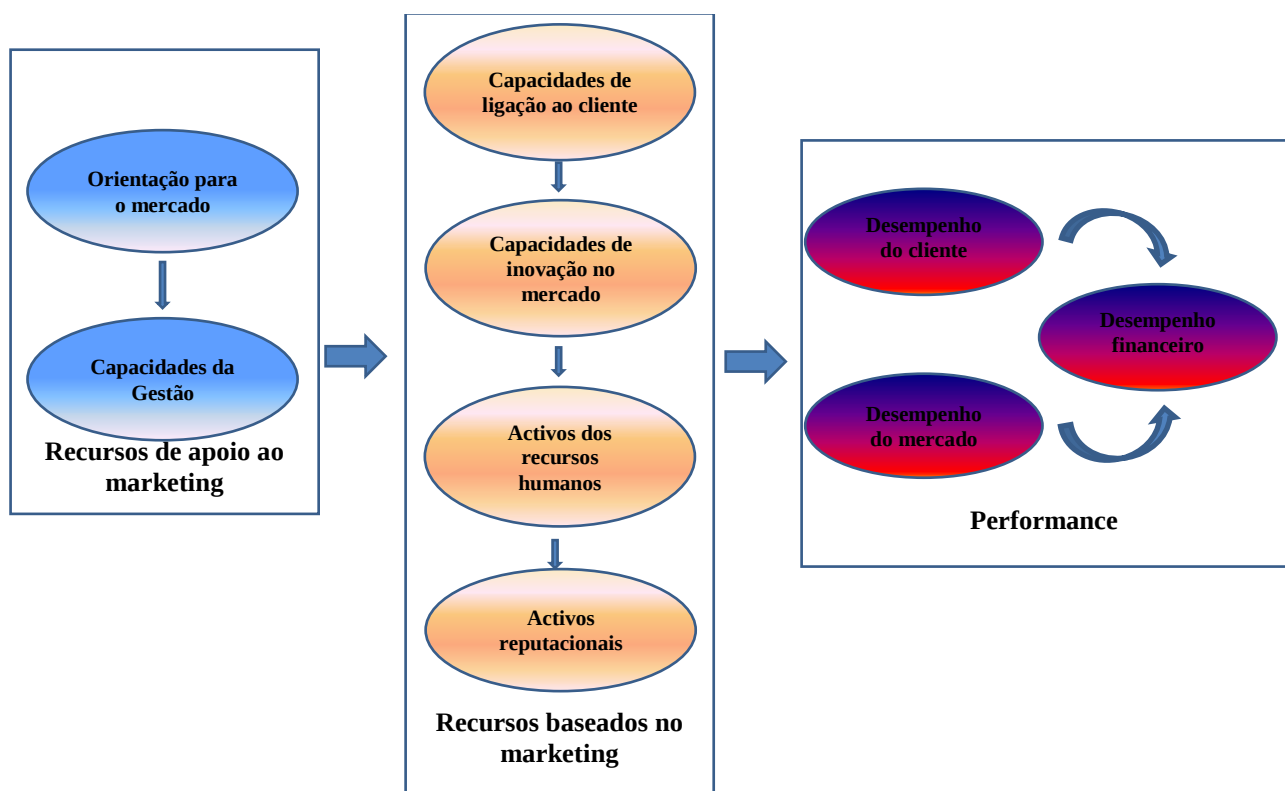


Figura 6 – Modelo conceptual da forma como os recursos de marketing influenciam a performance da empresa.

Fonte: Hooley (2005), p.21.

Um aspecto evidenciado pelo modelo é o papel relevante da orientação para o mercado, na sustentação das capacidades de gestão e de marketing baseadas nos recursos. Para além do seu impacto directo sobre as actividades de marketing, exercem também uma ampla influência sobre outras funções de gestão. A importância do desempenho do cliente e do desempenho do mercado tem sido destacada, como uma via para o desempenho financeiro superior, sugerindo a relevância da contínua medição e monitorização do desempenho.

Seguindo uma vertente explicativa mais financeira do impacto do marketing no desempenho da empresa, se partirmos do pressuposto que uma iniciativa de marketing vai aumentar as vendas, as quais por sua vez irão aumentar os fluxos de caixa esperados e desta forma, conduzir ao aumento do preço das acções e da riqueza dos accionistas, o marketing pode influenciar o resultado líquido da empresa. Este aspecto, associado a uma redução das necessidades de caixa pelo incremento dos fluxos de caixa, pode resultar num aumento da produtividade e na melhoria da posição competitiva da empresa, o que em tese, pode fortalecer as suas probabilidades de viabilidade no longo prazo (Rao, 2008).

A partir do descrito anteriormente, pode-se depreender que efectivamente o trabalho desenvolvido pelo marketing têm influência e condiciona o desempenho da empresa. No entanto, se os dados apontam para o facto de que as actividades de marketing influenciam o desempenho da empresa, alguns autores preocupam-se em perceber e medir esse impacto ou, por outras palavras, perceber qual a percentagem de desempenho que é atribuível às actividades de marketing.

A estratégia de marketing é uma determinante crucial do desempenho das empresas de sucesso. No entanto, é fundamental um planeamento estratégico de qualidade, para garantir uma implementação, avaliação e mecanismos de controlo eficazes, para garantir o sucesso. Avaliação e controlo são um aspecto crucial entre a empresa e o seu ambiente externo, porque ajudam a determinar o quão bem a empresa é capaz de responder às exigências do contexto ambiental em que está inserida (Ramaseshan, 2013).

Seguindo esta perspectiva, um aspecto importante que tem ganho cada vez mais relevo, é o controlo do trabalho desenvolvido e, inclusive, a preocupação em desenvolver sistemas de medida do impacto das actividades de marketing no desempenho da empresa (Slater, 2010). Neste sentido a grande maioria das empresas procura estabelecer um paralelismo entre o

desempenho financeiro e o marketing, o que parece fundamental. Contudo, seria também relevante que procurassem utilizar os dados da medição do marketing para introduzir melhorias na estratégia de marketing, que conduzam a melhores decisões de investimento, o que seria um excelente complemento de utilização da métrica do marketing Carr (2010).

Os sistemas de controlo visam o acompanhamento das actividades desenvolvidas, procedendo à constante comparação entre os resultados atingidos com os valores de referência definidos, para medir o sucesso da estratégia implementada. Deste modo, permitem aos gestores saber em que medida as suas decisões têm sido integradas na estratégia organizacional, e se a estratégia produziu os resultados esperados (Daft, 1984). Ao concentrarem-se nos indicadores principais, os gestores podem, de forma proactiva ajustar a estratégia, ultrapassando uma lógica reactiva. Por conseguinte, a maioria das empresas centra-se no grupo de indicadores de desempenho, que melhor consegue avaliar os critérios de desempenho relevantes para a sua estratégia de negócio (Walker, 1987).

O critério último de sucesso empresarial é a criação de valor para os proprietários/accionistas, o qual decorre do retorno sobre o capital, quando este excede o custo do capital. Deste modo o retorno sobre o capital (ROI) constitui-se como um indicador de desempenho de especial relevância, apesar de apresentar algum desfasamento no tempo.

Uma sugestão de ferramenta de controlo é a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan (1992) (*cit. in Slater, 2010*), o qual tem sido amplamente adoptado, na medida em que é uma ferramenta abrangente e flexível, pela possibilidade de poder integrar outras perspectivas para além da financeira (ex.: ROI, ROS). Deste modo, aspectos como os níveis de satisfação e retenção de clientes (*perspectiva do cliente*), aspectos ligados à logística – *stocks*, percentagem de entregas prazo (*perspectiva interna do negócio*) ou taxa de vendas de novos produtos e crescimento de vendas e de quota de mercado (*perspectiva da inovação e da aprendizagem*) podem ser integrados, tornando a informação obtida através do BSC mais completa. Esta situação também permite que os indicadores seleccionados possam ser ajustados a cada tipo de estratégia, uma vez que estas possuem frequentemente diferentes formas para procurarem atingir uma rentabilidade superior.

2.7.3 ESTRATÉGIA, MARKETING E DESEMPENHO

Pretende-se neste ponto, procurar clarificar a importância da relação entre a estratégia de negócio e do marketing, e a relevância desta relação para a obtenção dos resultados esperados por parte das empresas. Sendo que a estratégia de negócio descreve a forma como as empresas procuram alcançar uma vantagem competitiva, a relevância da sua relação com o marketing é evidenciada por vários autores (Walker, 1987; Slater, 2001; Vorhies, 2003; Olson, 2005; Slater, Olson, 2007); o nível de sucesso é também condicionado pelo planeamento e pela gestão de custos (Olson, 2005).

A estratégia de negócio reflecte-se no padrão de decisões que a empresa toma para alcançar a vantagem competitiva. As estratégias muitas vezes fracassam, porque não são bem executadas. Deste modo, como proceder e o que é necessário para garantir que aquilo que é esperado possa acontecer, é uma questão que diversos investigadores têm colocado. A este respeito, a perspectiva de ajuste da implementação da estratégia (Miles, 1984) defende que os elementos da arquitectura - por exemplo, a estrutura, os sistemas e a cultura - incentivam e dão forma aos comportamentos que fazem as coisas certas acontecer, sendo que diferentes estratégias requerem diferentes arquitecturas organizacionais. Relacionado com este aspecto, Michael Porter (1996, p.73) salienta que a *“adequação estratégica entre as diversas actividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade dessa vantagem”*, por imputarem uma maior dificuldade em serem replicadas pelos concorrentes.

O marketing desempenha uma função limite, ao procurar estabelecer a ligação entre o negócio e os seus clientes. Para implementar com sucesso a estratégia de negócio, é essencial conhecer claramente os comportamentos de ligação e necessidades dos clientes. Assim, poderemos questionar-nos acerca das características ao nível do tipo de estratégia e da estrutura da organização do marketing, entre organizações de elevado e mais baixo desempenho, as quais podem ser distintivas. Para procurar responder a esta questão, Walker (1987) centra-se na arquitectura da organização do marketing, devido ao seu papel central na formação da estratégia e na sua implementação. Esta estrutura exerce também uma influência transversal em variados aspectos, como sejam as actividades de análise de mercado, de selecção de mercados alvo, da gestão de relação com os clientes e da identificação das necessidades (orientadoras da I&D) e de outros aspectos, como a definição de preços.

O marketing, na sua procura de gerar uma proposta de valor e conseguir um posicionamento competitivo, sustentado pelas necessidades dos clientes, ocupa assim uma posição estratégica. A índole estratégica do marketing é também fortalecida pelo facto do marketing ser cada vez mais associado, com a edificação de uma cultura da organização centralizada no cliente, que deve abranger e comprometer todos os níveis na organização, ficando deste modo muito próxima da estratégia de negócio da empresa (Deshpandé, 2002).

Embora se verifique ainda a existência de algum debate sobre o tema, surgem evidências que sugerem que a relação entre a estratégia de negócio e o marketing é um factor relevante para o desempenho, uma vez que o trabalho desenvolvido pelo marketing pode funcionar como um factor promotor da implementação da estratégia de negócio, a qual está por sua vez, está directamente associada com o sucesso na obtenção de resultados por parte da empresa (Walker, 1987; Slater, 2001; Vorhies, 2003; Olson, 2005).

No entanto, as actividades de marketing devem ser organizadas de formas diversas e específicas, de acordo com a estratégia comercial da empresa, para facilitar a implementação da estratégia e alcançar uma performance superior (Walker, 1987; Slater, 2000). Este facto constitui no entanto, uma dificuldade para os gestores, uma vez que ainda pouco se sabe sobre os perfis de organização das actividades de marketing, que melhor suportam a implementação de estratégias de negócio específicas e sobre sua influência no desempenho da empresa (Vorhies, 2003).

Contudo, poderá ser consensual a perspectiva que um marketing com uma estratégia claramente percebida, e com características estruturais, que ofereçam suporte à estratégia de negócios e possibilitem a implementação das actividades correctas com os clientes, possa constituir um dos aspectos explicativos e distintivos, entre as diferenças de desempenho que se verificam nas empresas. Neste âmbito, os responsáveis pelos departamentos de marketing detêm uma responsabilidade elevada, pois deles depende a constituição dos elementos necessários da arquitectura de organização do marketing (Slater, 2010). No entanto, parece existir por parte das empresas, uma maior facilidade na definição das suas estratégias do que na concepção da sua implementação. Assim, a forma como as empresas organizam as suas actividades de marketing, parece ser das principais explicações, da sua dificuldade na implementação da estratégia (Walker, 1987).

Esta problemática mostra-se como um dos temas mais interessantes e pertinentes, mas pela sua complexidade, também mais desafiante para a investigação actual, pelo facto da organização de actividades de marketing e da estratégia de negócio envolver múltiplas dimensões e diversos elementos diferentes, mas que estão contudo interligados (Walker, 1987). O facto de existirem múltiplas contingências que devem ser compatibilizadas, para que uma organização bem-sucedida das actividades de marketing promova a implementação das estratégias empresariais, também incrementa o nível de complexidade do fenómeno (Vorhies, 2003).

O desempenho surge envolvido nesta relação pelo facto de depender, em certa medida, do grau de eficácia e eficiência da implementação da estratégia de negócio, aspectos que determinam e condicionam o sucesso das actividades do marketing (Walker, 1987; Slater, 2001). Contudo, a forma como as actividades de marketing estão organizadas e a orientação comportamental predominante da empresa (cliente, concorrentes, inovação, gestão de custos) influencia o seu sucesso (Chen, 1996; Desphandé, 1993; Gatignon, 1997).

Este tema tem sido alvo de diversas abordagens, considerando a extensa diversidade de variáveis envolvidas, quando se estudam de uma perspectiva holística as relações entre fenómenos multidimensionais, como a organização do marketing e a estratégia. Todavia, é sugerido por alguns autores, que existe uma correspondência ideal entre cada conjunto de características estratégicas e organizacionais, que contribui para gerar os melhores desempenhos (Vorhies, 2003).

Devido à importância e impacto desta temática na performance da empresa, os múltiplos trabalhos de investigação têm procurado compreender as variáveis envolvidas e estabelecer perfis de relação óptimos, entre as estratégias de negócio e o marketing, que facilitem a implementação das estratégias e permitam alcançar um desempenho superior. Estes perfis ideais consistem em configurações de características organizacionais, que se combinam e apresentam uma compatibilidade tão elevada com as exigências de implementação de uma estratégia específica, que conduzem as empresas a um desempenho superior (Venkatraman, 1990).

De acordo com Vorhies e Morgan (2003), se tivermos êxito em estabelecer os perfis ideais de como a organização do marketing e a estratégia de negócio se relacionam, isto tornará

possível a determinação do grau em que as actividades e a organização do marketing das empresas diferem e divergem, daquela considerada óptima e promotora da implementação da sua estratégia de negócio. Esta situação possibilitará proceder aos ajustes pertinentes, que conduzam as empresas a um desempenho superior. Por esta razão, este trabalho reveste-se de importância e de extrema utilidade para os gestores e para o desenvolvimento da teoria do marketing estratégico, dado que se verifica alguma escassez de investigação na área da classificação da estratégia de marketing, quando a classificação se assume com um dos passos base mais relevantes no desenvolvimento de qualquer pesquisa científica. Este facto está na base das diferenças e das divergências que é possível observar, quando confrontamos a teorização da estratégia empresarial e da estratégia de marketing (Slater, 2001).

2.8 DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

As tipologias de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980), constituem-se como dois dos principais referenciais ao nível da investigação e classificação da estratégia empresarial. A teoria de Miles e Snow (1978) enquadra-se numa vertente abrangente, onde os aspectos e fenómenos mais internos das empresas são valorizados. Tem por objectivo a descrição das formas alternativas, através das quais as empresas ajustam a sua estrutura e processos, e procuram explicitar e aproximar-se dos seus domínios de produto - mercado (o problema empresarial) e definir estruturas e processos (os problemas administrativo e técnico), para atingir o sucesso nesses domínios (Slater, 2001; Olson, 2005).

Alternativamente, Porter (1980), sugere que o problema empresarial deve ser visto como um produto, do modo como a empresa procura criar valor (ex.: a diferenciação ou baixo custo) e de como circunscreve a sua cobertura do mercado (ex.: focada num segmento ou na escala) (Slater, 2001).

Considerando e combinando estes dois modelos, Walker e Ruekert (1987) compilaram ambas as tipologias de comportamento empresarial, construindo uma tipologia híbrida, na qual distinguem defensores de baixo custo e defensores diferenciados, e excluem o tipo *reactivo*. Os autores justificam esta decisão porque no seu estudo, a percentagem de empresas com perfil reactivo era muito reduzida na população estudada e porque “*tendem a não apresentar*

abordagens bem definidas e consistentes no desenvolvimento de mercados para novos produtos ou na forma como competem em mercados já estabelecidos” (idem, p.17).

Assim, decidiu-se para o presente estudo utilizar as três estratégias da tipologia de Walker e Ruekert (1987) - prospectoras, defensoras dos baixos custos e defensoras diferenciadas e a estratégia dos analisadores de Miles e Snow (1978), cuja validade enquanto estratégia está demonstrada em vários estudos (Olson, 2005).

Em termos da avaliação do desempenho ou performance, esta pode contemplar diversas dimensões, sendo que a relevância de cada uma varia de acordo com o grupo de interesse da empresa e com o intervalo de tempo pretendido. Das diversas dimensões, pela importância que lhes é atribuída pela gestão de topo e pelos gestores das unidades de negócio, salientam-se três: a *eficácia*, a *eficiência* e a *adaptabilidade*. A *eficácia* pode ser vista como o sucesso associado aos produtos, serviços ou programas de uma empresa, quando comparados com os concorrentes; pode ser medida avaliando, por exemplo, a evolução da quota de mercado ou do volume de vendas. Por sua vez, a *eficiência* é medida com base nos resultados obtidos pela empresa, considerando os recursos consumidos para os atingir. Duas das medidas comumente utilizadas para a sua medição são a rendibilidade e o *return on investment* (ROI). A *adaptabilidade* define-se pela capacidade da empresa em conseguir responder de forma bem-sucedida às mudanças e oportunidades decorrentes do mercado, e é medida habitualmente considerando, por exemplo, o número de novos produtos colocados no mercado relativamente aos concorrentes, ou a percentagem relativa nas vendas totais de produtos recentemente colocados no mercado (Walker, 1987).

Considerando que a performance é um conceito multidimensional (Chakravarthy, 1986; Walker, 1987) e sendo que é influenciado pela forma como é abordado ao ser estudado, tanto a nível analítico como estratégico, procurou-se para o seu estudo abordar o aspecto da rendibilidade e do desempenho do mercado, uma vez que diversos estudos referem-nos como dois dos indicadores de desempenho financeiro mais relevantes, independentemente do nível ou tipo de estratégia seguido pela empresa (Slater, 2001).

Abordando cada um dos tipos estratégicos seleccionados para classificar as empresas estudadas, bem como algumas das suas características organizacionais, pode dizer-se que as *empresas prospectoras* mostram uma tendência para apostarem na inovação e continuamente

focarem-se, na detecção e exploração de novas características dos produtos e de oportunidades do mercado. Dos quatro tipos estratégicos considerados, são aquelas onde a orientação para o mercado é mais proeminente (McDaniel, 1987; McKee, 1989; Conant, 1990; Slater, 2001). O processo de tomada de decisão é geralmente descentralizado e partilhado, com mecanismos de coordenação informais, aspecto que lhes atribui maior flexibilidade e possibilita a redução do tempo de resposta, quando comparadas com organizações mais burocratizadas e com estruturas mais rígidas, de uma perspectiva normativa (Walkert, 1987).

O desenvolvimento de produtos inovadores é um dos seus factores críticos para o seu sucesso. Por conseguinte, as suas equipas (ex.: técnicas, de I&D, de marketing, etc.) apresentam normalmente um elevado grau de especialização e autoridade reconhecidas nos processos de tomada de decisão, característica essencial para aumentar a celeridade dos processos criativos e de desenvolvimento. A I&D ocupa um papel central, sugerindo que a orientação para a inovação procura, sempre que possível, avanços capazes de provocar descontinuidades (*breakthroughs*) no mercado, que formam um aspecto crítico para o sucesso e manutenção da vantagem competitiva destas empresas (Olson, 2005).

Por ser mais relevante para estas empresas, focarem a sua atenção na inovação e na informação transmitida pelos seus clientes e não das empresas concorrentes, é comum recorrerem a criativos externos à empresa (ex.: técnicos especialistas, consumidores exigentes, etc.), que partilham experiência e propostas do ponto de vista da inovação com a empresa, que são posteriormente examinadas pelas equipas de especialistas e se pertinentes, integradas no processo criativo interno e nos estudos de mercado (Lynn, 1996).

Na perspectiva de Olson e Slater (2001), uma vez que estas empresas são orientadas para a inovação e para os clientes, esta disposição pode ser concordante com o recurso à implementação de estratégias e actividades agressivas de marketing.

Assim, em relação às empresas prospectoras, consideram-se as seguintes hipóteses (H1 e H2):

H1: As empresas prospectoras têm uma orientação predominante para o cliente e para a inovação e desenvolvem actividades agressivas de marketing.

Para a H1, definem-se também os seguintes corolários:

H1C1) As empresas prospectoras têm uma orientação predominante para o cliente;

H1C2) As empresas prospectoras têm uma orientação predominante para a inovação;

H1C3) As empresas prospectoras desenvolvem predominantemente um marketing agressivo;

H2: Nas empresas prospectoras, a estrutura do marketing possui um elevado número de especialistas, que trabalham de forma descentralizada e informal.

Para a H2, estabeleceram-se os seguintes corolários:

H2C1) As empresas prospectoras possuem um elevado número de especialistas de marketing;

H2C2) Nas empresas prospectoras, a estrutura de marketing é descentralizada;

H2C3) Nas empresas prospectoras, a estrutura de marketing apresenta baixa formalização.

No caso das empresas *analisadoras*, estas tendem a seguir de uma forma muito próxima o processo de inovação orientado pelas empresas prospectoras (por isso são também identificadas como *seguidoras*), com o objectivo de conseguirem criar uma oferta de produtos que igualem ou melhorem as características dos produtos inovadores e/ou com preço mais baixo. Concomitantemente, numa perspectiva que parece paradoxal, investem na manutenção de uma linha bem definida e conhecida de produtos, destinada a um grupo específico e definido de clientes. No entanto, esta dualidade constitui uma potencial fonte de conflito estrutural, se considerarmos que as diversas equipas ou departamentos irão funcionar de acordo com orientações, que se poderão considerar opostas ou pouco afins, já que uma terá uma orientação para a inovação e novos mercados, enquanto a outra está orientada para um mercado definido e com alguma estabilidade, onde a empresa pretende manter a sua presença (Olson, 2005).

Esta ambivalência tem um impacto directo na gestão dos recursos destas empresas, particularmente de marketing, uma vez que terão que organizar-se para, em simultâneo, conseguirem estruturar e executar estratégias que possibilitem uma rápida colocação de novos produtos no mercado e promovam a sua aceitação, de modo a impedir um distanciamento relevante por parte das empresas inovadoras. Por outro lado, procuram reduzir a alocação de recursos nestas operações, para que possam também prestar apoio e acompanhamento às linhas de produtos com maior estabilidade.

Assim, estas empresas vêm-se confrontadas, por um lado, com a imperatividade de possuírem processos rápidos de tomada de decisão e de resposta ao mercado, o que envolve possuírem estruturas informais, descentralizadas e especializadas (Olson, 2005); simultaneamente, vigora a necessidade de controlar os custos associados aos processos de desenvolvimento e distribuição dos produtos, de modo a poder apresentar preços mais competitivos, que garantam a permanência da fidelização dos seus clientes. Contudo, a gestão deste tipo de exigências exige habitualmente, uma estrutura caracterizada por um maior grau de centralização e formalização, e com número menor de especialistas de marketing. Esta dualidade estrutural pode, em certa medida, colocar em risco o desempenho, pelo que os sistemas de controlo destas empresas procuram conciliar as duas perspectivas (mais dinâmica e mais estável) procedendo a uma gestão partilhada, que para ter êxito, terá que atingir a harmonia entre a estabilidade e a flexibilidade (Vorhies, 2003). Se forem bem-sucedidas na sua perseguição às empresas prospectoras, aperfeiçoarem a sua estrutura e aumentarem o seu saber do mercado, certamente as suas probabilidade de sucesso serão maiores. Por este motivo, nestas empresas a orientação os concorrentes e para a competição possui um papel crucial e extremamente relevante (Golder, 1993).

Na área da estratégia e das actividades de marketing, estas empresas têm como objectivo a manutenção da sua posição num mercado estável e, simultaneamente, oferecerem produtos inovadores com elevada qualidade e a um preço mais baixo que as empresas prospectoras, visando abranger o mercado de massas (escala). Por estas razões, pensa-se que estas empresas irão organizar o seu marketing para desenvolver actividades de marketing orientadas para a massificação (*mass marketers*) (Olson, 2001).

Para a presente investigação, em termos das empresas analisadoras, levantam-se as seguintes hipóteses (H3 e H4):

H3: As empresas analisadoras, possuem uma orientação predominante do marketing para o cliente e para os concorrentes e desenvolvem actividades de marketing orientadas para o mercado de massas.

Para a H3, estabeleceram-se os seguintes corolários:

H3C1) As empresas analisadoras têm orientação predominante para o cliente;

H3C2) As empresas analisadoras têm orientação predominante para a competição;
H3C3) As empresas analisadoras desenvolvem predominantemente um marketing para atingir o mercado de massas.

H4: *Nas empresas analisadoras, a organização do marketing é constituída por diversos especialistas, exigindo estruturas informais e descentralizadas.*

Relativamente à H4, estabeleceram-se os seguintes corolários:

H4C1) As empresas analisadoras possuem diversos especialistas de marketing;
H4C2) As empresas analisadoras têm estruturas de marketing descentralizadas;
H4C3) As empresas analisadoras têm estruturas de marketing informais.

Como já referido anteriormente, as empresas *defensoras* são caracterizadas do ponto de vista estratégico, por investirem numa linha bem definida de produtos, desenvolvida para dar resposta às exigências de uma fracção delimitada do mercado, representada por um grupo definido de clientes e caracterizada por alguma estabilidade. A classificação híbrida de Walker e Ruekert (1987) integra duas subcategorias de empresas defensoras: as empresas *defensoras do baixo custo* e as empresas *defensoras diferenciadas*.

As empresas *que seguem uma estratégia defensora do baixo custo* (DBC) são caracterizadas pelo facto de valorizarem o controlo dos custos e procurarem aumentar a eficiência dos seus processos normalizados. Em detrimento da eficiência conferida pela flexibilidade, têm como objectivo desenvolverem uma oferta de produtos ou serviços de qualidade a um preço baixo, argumento central para o sucesso da sua estratégia e do seu desempenho. Pelo facto do controlo ser um requisito essencial na sua estratégia, existe uma tendência para o seu processo de tomada de decisão ser centralizado e a sua estrutura de marketing ser formal. Estes aspectos contribuem para uma definição de processos claros e simples, que conduzem à redução de riscos e custos, particularmente do foro administrativo (Ruekert, 1985; Walker, 1987) Pelo facto do preço e da qualidade dos produtos constituírem uma preocupação central para estas empresas, é presumível que exibam uma *orientação predominante para a competição*, com a qual comparam aspectos como o preço, os custos e a performance (Olson, 2005).

Abordando o desempenho, se considerarmos que o controlo dos custos é o elemento central de toda a sua estratégia, é expectável que as empresas que sejam mais eficazes neste aspecto, são as que potencialmente conseguirão atingir um melhor desempenho. A preocupação central destas empresas será assim, maximizar e rentabilizar áreas relacionadas com a gestão de processos e de produção, da distribuição e financeira (em lugar do marketing). O trabalho ao nível da publicidade e das vendas será secundarizado e pouco significativo, quando comparado com o investimento de outras estratégias de negócio nestas áreas (Olson, 2005), uma vez que mesmo as empresas deste tipo estratégico com melhor desempenho, são caracterizadas por investirem relativamente pouco no trabalho de marketing (Slater, 2001). Porém, o facto de se verificar a existência de empresas defensoras do baixo custo com uma performance superior, mostra que elevados níveis de formalização e centralização em conjunto com baixos níveis de especialização, podem ser associados a um desempenho relativamente eficiente (Walker, 1987).

Sendo que estas empresas ambicionam oferecer produtos de qualidade a baixo preço, este comportamento pode indiciar uma intencionalidade em atingir o maior número de clientes possível, com recurso a uma estratégia intensiva de distribuição. Esta concepção é coincidente com o que constataram Olson e Slater (2001) e que identificaram como *marketing minimizers*, relativamente à estratégia e actividades de marketing, as quais se caracterizam por um baixo investimento nas actividades de marketing, quando comparados com outras estratégias diferentes.

Relativamente às empresas DBC, levantam-se as hipóteses H5 e H6:

H5: As empresas com uma estratégia defensora do baixo custo, exibem uma estrutura de marketing composta por poucos especialistas, um processo de tomada de decisão formal e centralizado e relativamente aos outros tipos estratégicos, colocam pouco investimento no desenvolvimento de actividades de marketing.

Para a hipótese H5, definem-se os seguintes corolários:

H5C1) As empresas que seguem uma estratégia defensora do baixo custo têm poucos especialistas de marketing;

H5C2) Nas empresas que seguem uma estratégia defensora do baixo custo, o processo de tomada de decisão é formal;

H5C3) Nas empresas que seguem uma estratégia defensora do baixo custo, o processo de tomada de decisão é centralizado;

H5C4) As empresas que seguem uma estratégia defensora do baixo custo, apresentam baixa actividade do marketing;

H6: *As empresas com uma estratégia defensora do baixo custo, apresentam um comportamento orientado predominantemente para as operações internas/controlo de custos e para os concorrentes.*

Para a hipótese H6, estabelecem-se os seguintes corolários:

H6C1) As empresas que seguem uma estratégia defensora do baixo custo apresentam uma orientação para os custos e operações internas;

H6C2) As empresas que seguem uma estratégia defensora do baixo custo exibem uma orientação predominante para a competição.

Relativamente às empresas *defensoras diferenciadas* (DD), o aspecto central da sua estratégia consiste em criarem uma oferta de produtos e serviços premium, destinada a grupo seleccionado de clientes, os quais apreciam estas características e consideram que estas valem o preço proposto. Estes aspectos determinam que estas empresas mostrem uma elevada orientação para o cliente (aspecto distintivo das DBC), alicerçando a fidelização com base na apresentação de um serviço de qualidade superior, apostando na qualidade do produto distribuído e inclusive, na imagem da empresa (e/ou da marca). Verifica-se no entanto, a existência de uma atenção importante focada no controlo de custos e na inovação, caso esta constitua um requisito dos seus clientes (*idem*, 2005).

Estes aspectos são visíveis nas empresas que apresentam melhor desempenho, nas quais é possível constatar que a sua estratégia de negócio integra a oferta de um serviço/produto de alta qualidade, relativamente inovador e disseminado por canais de distribuição selectivos, a um preço mais baixo que os produtos realmente inovadores. Através destas actividades, estas empresas pretendem reunir um conjunto de condições susceptíveis de gerar valor para os seus clientes (*value marketers*) (Slater, 2001).

A tomada de decisão nesta orientação estratégica é habitualmente descentralizada, atribuindo capacidade de decisão aos colaboradores que contactam com os clientes e que fornecem o produto ou serviço, no âmbito do seu relacionamento com os clientes. Este aspecto torna desnecessário o envolvimento frequente dos superiores hierárquicos para este tipo de decisão. Hartline e Ferrel (1996) argumentam ainda que as empresas descentralizadas, pelas suas características, têm uma preocupação em investir na formação e preparação cuidadas dos seus colaboradores, o que contribui certamente para a qualidade superior da sua oferta. Importa no entanto ressaltar, que apesar de apresentarem um nível significativo de descentralização, estas organizações mostram algum grau de formalidade na regulação dos processos internos, e possuem princípios e regras orientadoras, que regulam a sua actividade e o que necessita de ser implementado (Olson, 2005).

Para as empresas defensoras diferenciadas, levantam-se as hipóteses seguintes (H7, H8 e H9):

H7: As empresas defensoras diferenciadas exibem departamentos de marketing marcados pela formalização, nos quais se verifica uma autoridade descentralizada.

Para a hipótese H7, definem-se como corolários:

H7C1) O departamento de marketing das empresas defensoras diferenciadas tem um ambiente formal;

H7C2) O departamento de marketing das empresas defensoras diferenciadas tem uma autoridade descentralizada.

H8: As empresas defensoras diferenciadas possuem predominantemente uma orientação do seu marketing centrada no cliente.

H9: As empresas defensoras diferenciadas desenvolvem actividades de marketing que procuram aumentar o valor oferecido ao cliente.

Após esta breve exposição do enquadramento teórico que suporta a presente investigação e da apresentação das hipóteses e respectivos corolários formulados, para os quais se procura encontrar evidência comprovativa, apresenta-se no ponto seguinte, o modelo, que na óptica do presente estudo reflecte a rede de relações entre as diversas variáveis em estudo.

2.9 O MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO

Considerando o referido anteriormente, a forma como o marketing se pode organizar de modo a constituir um elemento promotor da boa implementação da estratégia, é um assunto de reconhecido interesse e tem sido objecto de diversa investigação. Este fenómeno pode ser certamente explicado porque se percebeu que esta relação entre estratégia de negócio e o marketing possui um marcado efeito condicionante sobre a capacidade da empresa poder atingir um desempenho superior.

Deste modo, propõe-se na prossecução deste estudo empírico avaliar a orientação estratégica das empresas portuguesas, utilizando para isso as categorias de orientação estratégica propostas por Miles e Snow (1978) e a tipologia híbrida desenvolvida por Walker e Ruekert (1987), sendo que todas as empresas da amostra serão classificadas de acordo com as quatro categorias seguintes: prospectoras, analisadoras, defensoras do baixo custo e defensoras diferenciadas.

Partindo do pressuposto que se pretende compreender de que modo as empresas com determinada orientação estratégica de negócio organizam o seu marketing, o modelo de estudo definido integra três categorias de variáveis da organização do marketing:

- *Variáveis estruturais*, de entre as quais se avaliará a formalização, a centralização e a especialização, por serem consideradas as mais relevantes na área da presente investigação (Olson, 2005);
- *Variáveis comportamentais*, que procuram identificar a orientação comportamental dominante do marketing da empresa (*cliente, concorrentes, inovação ou custos internos*), aspecto que influencia o modo como a empresa se posiciona e relaciona com o mercado;
- *Variáveis de actividade*, onde se decidiu utilizar as categorias propostas por Olson e Slater (2001) – *actividades agressivas, de massificação, de valorização e de minimização* – e a *complexidade da tarefa* (Menon, 1992; Olson, 1995; Vorhies, 2003).

Sendo que um dos objectivos fundamentais na presente investigação, é perceber de que modo a orientação estratégica e as características da organização do marketing condicionam os resultados das empresas, o desempenho surge assim também como uma variável pertinente que requer ser estudada.

Uma vez que a performance/desempenho constitui um conceito multidimensional (Chakravarthy, 1986; Walker, 1987) e cujo modo como é abordado tanto a nível analítico como estratégico, influencia o resultado obtido com o seu estudo e a sua análise, procurou-se abordar o aspecto da rendibilidade e também do desempenho no mercado, dado que são classificados por diversos estudos, como dois dos indicadores mais importantes de desempenho financeiro, não sofrendo influência do tipo de estratégia (Slater, 2001). A avaliação da performance a ser utilizada no presente estudo é também baseada na perspectiva global da performance, que recorre à recolha de informação relativa às expectativas da empresa e da gestão de topo acerca do desempenho expectável da empresa comparativamente ao real e aos concorrentes mais directos. Apesar de poder sofrer a influência de aspectos contextuais, pode ser considerada uma perspectiva válida pela sua pertinência e importância. (Olson, 2005).

A estratégia, o marketing e a performance são assim as variáveis em estudo. No modelo de análise proposto para a presente investigação empírica, a estratégia e o marketing representam as variáveis independentes, sendo que a performance/desempenho representa a variável dependente. Esta problemática, ainda que seja um assunto actual e de reconhecida relevância, não foi alvo de suficiente análise nem de uma explicação cabal e satisfatória por parte dos estudos e investigações levada a cabo até à data. Assim sendo, o presente estudo visa estabelecer relações entre as variáveis anteriormente mencionadas, as quais, pelo menos de acordo com a bibliografia consultada, não forma ainda alvo de uma investigação e de um modelo de análise que as considere em conjunto. O modo como as relações entre as diversas variáveis foi concebido encontra-se representado no modelo de análise proposto (fig.7), que seguidamente se apresenta:

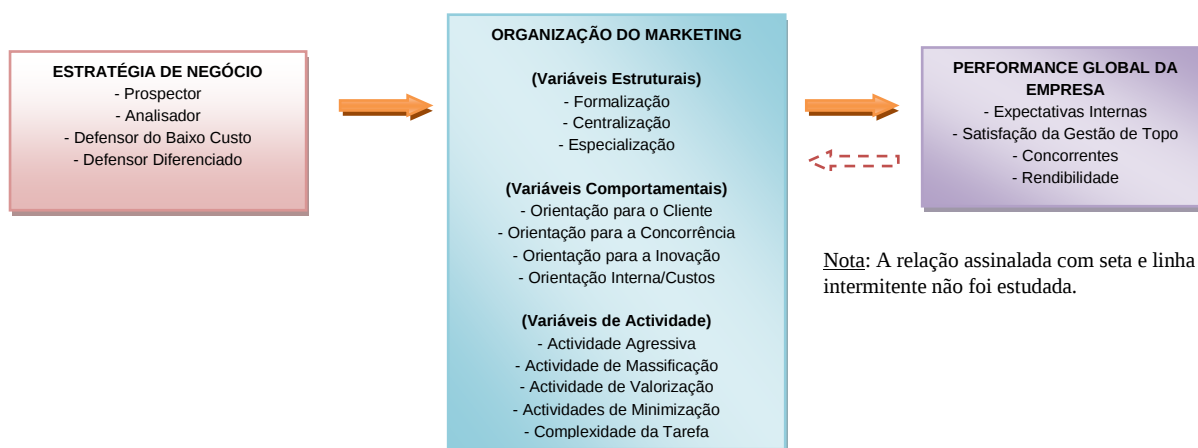


Figura 7: Modelo Conceptual de Análise da Relação entre a Estratégia de Negócio, a Organização do Marketing e a Performance.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando o modelo apresentado, é perceptível que o ajustamento entre a estratégia de negócio e o marketing vai influenciar a performance, sendo que será provável que esta, por um mecanismo de retroacção, influencie a organização e a estratégia do marketing, conduzindo a ajustes nestas áreas, que resultem numa aproximação entre os resultados obtidos e os resultados desejados. Salienta-se que embora este aspecto esteja integrado no modelo de análise concebido e se considere que terá um elevado interesse pela influência que pode desempenhar na prossecução do desempenho ambicionado pelas empresas, não será objecto de estudo na presente investigação.

Importa mencionar que se considerou para a estruturação do modelo de análise, que as actividades de marketing e a sua organização têm a sua origem em necessidades decorrentes da estratégia de negócio (Walker, 1987; Slater, 2001; Vorhies, 2003), o que é consistente com “o princípio da adaptação, o qual sugere que os gestores de marketing e o restante pessoal adoptam as estruturas e os comportamentos específicos que melhor satisfazem as necessidades únicas da empresa, decorrentes da sua estratégia de negócio” (Olson, 2005, p. 50).

Concluída a definição do modelo conceptual de análise da presente investigação empírica, torna-se agora fundamental definir a metodologia a ser utilizada na investigação. Deste modo, no capítulo seguinte irá proceder-se à selecção, descrição e justificação da metodologia utilizada para realizar o presente estudo empírico, o qual exige uma sólida e inequívoca fundamentação.

CAPÍTULO III

3. ESTUDO EMPÍRICO

Nos dois primeiros capítulos, procurou-se reunir a argumentação teórica acerca das temáticas que estão na base da presente investigação. Deste modo, apresentou-se o que a literatura refere, em termos da estratégia empresarial, do marketing, da relação entre ambos e do seu impacto no desempenho das empresas. Contudo, com a entrada no presente capítulo, passamos à componente prática do presente estudo.

Assim, pretende-se doravante explicitar, de uma forma pormenorizada, toda a condução do estudo no terreno e explicar as decisões de ordem metodológica que foram implementadas, confrontando-as com as práticas de outros estudos realizadas nas áreas temáticas em investigação.

Sabendo que existem diferentes orientações e posições teóricas, sobre a forma como um estudo de investigação pode ser conduzido, e uma vez que se procedeu a uma recolha de dados no campo, com o objectivo de posteriormente restabelecer comparações, procurando investigar as relações entre os dados obtidos e a informação e os dados obtidos noutros estudos sobre o tema, de modo a verificar a existência ou não de concordâncias entre os mesmos. Desta forma, decidiu-se pelo desenvolvimento de um *estudo de cariz empírico*, cuja definição é sustentada nos aspectos anteriormente referidos, de recolha de informação e posterior comparação com o conhecimento publicado, resultante de outros estudos afins relativamente ao objecto de estudo (May, 2006).

3.1 A METODOLOGIA

O primeiro passo da presente investigação consistiu na definição do objecto de estudo, bem como dos objectivos que se pretenderam atingir com a realização da mesma. Aqui importa mencionar que a temática seleccionada para o presente estudo, para além da sua relevância no âmbito académico, foi também sempre um tema de especial interesse pessoal para o autor. Perceber a problemática e os aspectos, que estão na base explicativa de uma tão grande variabilidade de desempenho das empresas, constituiu-se desde sempre como uma área de grande curiosidade e investimento pessoal. Certamente, que também para a restante

comunidade científica da área, o facto de se constatar, que projectos que à partida teriam tudo para serem bem-sucedidos terminam em enormes *flops*, enquanto outros, que padecem de uma “aparente debilidade inicial”, resultam em negócios de sucesso, motiva curiosidade e interesse em procurar perceber as determinantes de tais ocorrências.

Deste modo, considerando a temática e o campo teórico do estudo a desenvolver, optou-se por desenvolver uma *abordagem hipotético-dedutiva*, a qual é suportada por diversa da literatura da área em estudo e, nomeadamente, pelos autores dos trabalhos que se constituíram como o núcleo teórico e prático central para a presente investigação (Walker, 1987; Slater, 2001; Vorhies, 2003; Olson, 2005).

A recolha de dados para a realização do presente estudo, efectuou-se recorrendo a três processos distintos: *pesquisa electrónica*, *pesquisa documental* e *aplicação de inquéritos*.

A *pesquisa electrónica* foi de extrema utilidade, viabilizando a definição da amostra, através da construção de uma listagem com os dados da mesma, que possibilitaram os contactos à posteriori, no sentido de remeter a solicitação formal para participação na presente investigação. A pesquisa electrónica possibilitou também o acesso e obtenção da grande maioria dos artigos científicos consultados, utilizados para desenvolver e construir a base tórica da presente investigação.

Obviamente, a *pesquisa documental* foi também, senão o mais importante procedimento de recolha de informação para a presente investigação, e que acompanhou todas as fases do processo de elaboração do estudo aqui apresentado. Considerando as orientações teóricas acerca deste procedimento de recolha de informação, May (2006) faz referência ao facto de que a selecção dos documentos a consultar deve ter em conta a *autenticidade*, *representatividade*, *credibilidade* e *significado* dos mesmos. Depois de seleccionados os documentos pretendidos, esta fase é seguida de um etapa de profunda análise do conteúdo do material recolhido, com o objectivo de clarificar as questões de âmbito teórico e metodológico, para desta forma identificar o objecto/problema da investigação e construir as bases teóricas, as quais sustentarão as escolhas do investigador relativamente aos métodos de amostragem e de análise e interpretação da informação recolhida. Salienta-se que em termos da abordagem ao estudo dos fenómenos, esta pode ser realizada tanto de uma perspectiva *qualitativa* como de uma abordagem *quantitativa*, sendo que na abordagem quantitativa se

procuram evidências de regularidades padrão, as quais se tornam detectáveis através da constatação da existência de repetições nos dados obtidos. (*idem*)

Relativamente ao tipo de abordagem no presente estudo, decidiu-se recorrer a uma *abordagem quantitativa*, à semelhança de outros estudos de referência na temática em estudo (Walker, 1987; Slater, 2001; Vorhies, 2003; Olson, 2005), tendo-se efectuado uma consulta documental exaustiva de diversos tipos de documentos, nomeadamente livros e artigos científicos, donde se recolheu a informação pertinente para estabelecer as bases e orientações para o percurso metodológico a desenvolver.

Em termos do método de recolha de dados escolhido para o presente estudo, optou-se pela *aplicação de inquéritos*, uma vez que se pretendia reunir a informação considerada relevante para a investigação com base na opinião dos inquiridos e, de uma forma que posteriormente facilitasse a sua avaliação e a medição objectiva dos tópicos abordados. O inquérito representa uma das técnicas de inquirição em investigação, sendo que tem subjacentes regras de normalização no seu formulário e construção, extensíveis à conjuntura e termos da sua aplicação, integrando fundamentalmente objectivos de âmbito analítico.

É uma técnica útil quando se pretende reunir amostras compostas por um elevado número de sujeitos, permitindo a recolha de diversos tipos de informações, que podem ser relativos a opiniões, comportamentos, atitudes ou factos. Através da aplicação do inquérito é recolhida a informação que possibilita que, posteriormente, se possa realizar uma inferência estatística, por intermédio da qual se testam e verificam as hipóteses definidas na fase inicial do estudo. Através do recurso complementar da restante informação recolhida, construir-se-ão juízos e considerações sobre o objecto de estudo (Ghiglione, 1992).

Para a construção de um inquérito, é fundamental o cumprimento de alguns requisitos, nomeadamente, conhecer de forma muito precisa o que se pretende com a investigação e quais os aspectos particulares que se procuram identificar, que justifiquem a escolha do inquérito para o processo de recolha de dados junto da amostra. No decorrer da sua elaboração, algumas premissas devem ser cumpridas, nomeadamente garantir que as questões sejam acessíveis, do ponto de vista interpretativo, para a generalidade dos elementos da amostra; evidentemente, o seu conteúdo deve abranger e contemplar todos os aspectos relevantes para a temática em investigação.

Em termos da estruturação de um inquérito, existem três categorias de critérios, que podem ser considerados na sua fase de construção: **critérios dedutivos** (seguem uma lógica corroborativa; a construção do inquérito assenta em informação teórica já disponível sobre o tema em estudo), **critérios indutivos** (sustentam uma lógica exploratória, sendo que neste caso se desconhecem quaisquer os aspectos relativos tema em estudo, sobre o qual não existe evidência escrita significativa) e **critérios mistos** (conciliam as variáveis da revisão de literatura com os dados obtidos na lógica exploratória). Para o desenvolvimento do inquérito utilizado na presente investigação, recorreu-se essencialmente à vertente dedutiva, tendo-se utilizado informação já existente sobre o tema, para estruturar o inquérito a utilizar.

Outros aspectos devem ainda ser considerados, nomeadamente a **redacção das questões**, a qual deve ser cuidada e rigorosa e tendo presente, que a redacção das questões não deve influenciar ou sugerir uma tendência de resposta por parte dos inquiridos ou ainda, rejeitar qualquer raciocínio que possa surgir no seu pensamento. O **ordenamento das questões** mostra-se também como um aspecto de extrema importância a considerar aquando da elaboração do inquérito, pois no contacto com as questões, sobretudo com as primeiras, os inquiridos irão desenvolver expectativas e opiniões acerca do inquérito e das respostas que se pretendem. As questões devem assim ser ordenadas e dispostas de uma forma lógica, dando origem a um contínuo e evitando repetir a mesma ordem de termos ou palavras, a menos que seja algo intencional e com um propósito bem definido. No caso de as questões terem como objectivo, recolher informação baseada em opiniões, simpatias, disposições ou atitudes e outros aspectos semelhantes, torna-se importante contornar esta recomendação “*para evitar que as respostas sejam enviesadas pela preocupação da coerência*” (Ghiglione, 1992, p.113).

A preocupação em imprimir às questões uma faceta de variedade, é também um elemento relevante, pois tende a minimizar ou impedir que sejam desenvolvidos sentimentos de monotonia, aspecto que representa uma potencial influência negativa para a coerência das respostas. Deste modo, o inquérito deve estar formulado tal forma que não haja necessidade de outras explicações posteriores, para além das previstas inicialmente, pois “*qualquer erro, qualquer inépcia, qualquer ambiguidade, repercutir-se-á na totalidade das operações ulteriores até as conclusões finais*” (*idem*, p. 109).

Em termos do **tipo de questões**, face à amplitude de resposta que permitem ao inquirido, podemos considerar dois tipos principais: **abertas** ou **fechadas**. As perguntas abertas, tal

como o nome sugere, possibilitam ao inquirido responder "*como quer, utilizando o seu vocabulário, fornecendo os pormenores e fazendo os comentários*" (*idem*, p. 115). Por seu lado, as perguntas fechadas reduzem a flexibilidade de resposta dos inquiridos, sendo caracterizadas por apresentarem uma "*lista pré-estabelecida de respostas possíveis de entre as quais lhe pedimos para indicar a que melhor corresponde à resposta que deseja dar*" (*idem*. p.115).

Em termos da fase de aplicação, esta pode acontecer orientada para quatro finalidades principais (Ghiglione, 1992, pag.106):

- *Estimar certas grandezas "absolutas";*
- *Estimar uma estimativa das grandezas "relativas";*
- *Descrever uma população ou subpopulação;*
- *Verificar hipóteses.*

De modo a poder alcançar os objectivos da aplicação do inquérito, é fundamental que estes estejam claramente descritos e explicados. É também importante estabelecer uma relação entre as respostas do inquérito e os conceitos que se pretendem apreender, de modo a fazer corresponder a cada conceito uma ou mais respostas ao inquérito, que serão definições operacionais ou indicadores dos conceitos. Para a presente investigação, pretende-se com a aplicação de inquéritos a recolha de informação que permita tecer considerações acerca da *verificação das hipóteses* estabelecidas.

O inquérito utilizado (anexos I, IA, IB) na investigação realizada, foi concebido para ser aplicado a elementos das empresas que reuniam condições para serem integradas na amostra. O requisito determinante para qualificar um colaborador das empresas abordadas, a tornar-se um inquirido, é que teria de possuir um conhecimento muito claro e preciso, acerca da forma como a estratégia de negócio da empresa e o marketing se relacionavam, bem como acerca dos resultados da empresa face às expectativas internas, aos concorrentes directos e à média do sector. Deste modo, e de acordo com o sugerido por Olson (2005), procurou-se que os inquiridos pertencessem à direcção geral, à direcção de marketing, chefiassem unidades ou estivessem integrados em unidades que possuem uma perspectiva panóptica da empresa onde trabalham, por desenvolverem um trabalho conjunto e muito próximo com os departamentos da gestão e do marketing.

A estruturação do inquérito utilizado na presente investigação foi desenvolvida, com base em estudos já realizados na área em estudo, bem como nos inquéritos utilizados nesses estudos, os quais estão devidamente validados (Walker, 1987; Slater, 2001; Vorhies, 2003; Olson, 2005). No entanto, foi indispensável uma adaptação das questões presentes nas investigações que serviram de base para delinear o presente estudo, de modo a avaliar de uma forma mais objectiva as variáveis em estudo.

Considerou-se relevante a integração de uma escala de atitude no inquérito, de modo a poder avaliar o posicionamento dos inquiridos face aos conceitos em avaliação. A operacionalização de uma escala de atitude consiste em registar o grau de acordo ou desacordo dos inquiridos perante um conjunto de afirmações que lhes são apresentadas, sendo que o conjunto das suas respostas permite posteriormente avaliar as atitudes ou orientações perante um determinado aspecto ou situação específica. O processo de análise é realizado com base nas diversas respostas obtidas e desta forma, abrangendo assim um conteúdo de informação mais vasto, o que aumenta o seu potencial de generalização e extrapolação (Oppenheim, 1992).

Recorreu-se assim à integração no inquérito de uma *Escala de Likert*, a qual é caracterizada por permitir a medição de um fenómeno específico de interesse para a investigação em causa, através das respostas obtidas, as quais se encontram ordenadas num contínuo de atitude (May, 2006). Salienta-se que se decidiu implementar no inquérito da presente investigação, uma escala de Likert, contemplando seis e sete pontos na sua escala de atitude, com o objectivo de aumentar a transparência e a objectividade das respostas obtidas, ao elevar o escrutínio sobre as atitudes dos respondentes.

De acordo com a temática e objecto de estudo da presente investigação, a qual pretende relacionar estratégia de negócio e marketing, e procurar estabelecer relações causais desta relação com o desempenho das empresas, tornava imprescindível por motivos de coerência metodológica, intelectual e científica, que estas dimensões fossem o objecto da avaliação no inquérito a aplicar. Assim, uma das dimensões avaliadas no inquérito foi *a organização do marketing*, da qual se destacaram três grupos de variáveis. Para avaliação das *variáveis estruturais* (**formalização, centralização e especialização**) e das *variáveis comportamentais* (**orientação para o cliente, concorrentes, inovação ou interna/custos**), adaptaram-se as questões validadas nos estudos de Vorhies (2003) e Olson (2005). Relativamente à avaliação das *variáveis de actividade* (**agressividade, massificação, valorização ou minimização**),

adaptaram-se as questões presentes no estudo de Slater (2001); a avaliação da variável *complexidade da tarefa* foi, por sua vez, ajustada a partir do estudo de Vorhies (2003). Para avaliação da dimensão do *desempenho* ou *performance*, adoptou-se alguns conjuntos de questões, que integravam os estudos de Slater (2001) e Olson (2005). No que diz respeito à identificação e caracterização da *orientação estratégica* (**prospector, analisador, defensor do baixo custo e defensor diferenciado**) das empresas pertencentes à amostra, com base nas descrições que figuravam nos estudos de Slater (2001), Vorhies (2003) e Olson (2005) (anexos I, IA), desenvolveram-se descrições de cada uma das quatro orientações estratégicas mencionadas, de modo a que os inquiridos pudessem identificar, por comparação com a descrição apresentada, o perfil mais próximo da sua empresa.

Assim, considerando o modelo conceptual de análise proposto na presente investigação e as respectivas variáveis a avaliar para estudar a sua aplicabilidade, a versão final do questionário (anexos I, IA, IB) integrou quatro grupos de questões, sendo que cada um dos grupos avaliou um conjunto de variáveis específico.

Com as questões integradas no grupo I (num total de quinze questões), pretendeu-se caracterizar a estrutura do marketing das empresas inquiridas. Para facilitar a análise, procedeu-se à codificação das perguntas, respectivamente com os códigos EE (estrutura especializada), ENE (estrutura não especializada), EC (estrutura centralizada), ENC (estrutura não centralizada) e EF (estrutura formal).

Por sua vez, o grupo II integrou um total de 26 questões, pretendendo-se com este grupo caracterizar as empresas respondentes quanto à orientação comportamental do seu marketing, tendo-se codificado as questões com os códigos CO (orientação para os concorrentes), I (orientação para a inovação), NI (orientação para a não inovação), CI (orientação para os custos internos) e CL (orientação para os clientes).

O grupo III do inquérito, constituído por um total de quarenta e cinco questões, divididas em dois subgrupos, pretendia avaliar as actividades de marketing desenvolvidas e valorizadas pelas empresas respondentes. O primeiro subgrupo incluiu um total de 40 questões, onde se pretendeu avaliar as variáveis de actividade do marketing PM (pesquisa de mercado), PUB (publicidade), EV (equipa de vendas), ST (segmentação/*targeting*), QP (qualidade do produto), PPRE (preço premium), QS (qualidade de serviço), PRED (preço reduzido), INOV

(inovação), ELP (extensão da linha de produção/produto), ELPlim (limitação da linha de produção/produto), SPPRO (suporte à promoção), DEXCL (serviços de distribuição exclusiva) e DMULT (serviços múltiplos de distribuição); o segundo subgrupo foi composto por 5 questões, que pretendiam avaliar a posição dos respondentes, quanto ao grau de complexidade percebido das tarefas do marketing das suas empresas (CT).

Com as questões inseridas no grupo IV, num total de 9 questões, pretendeu-se recolher informação relativamente ao desempenho e rendibilidade das empresas respondentes, tendo-se desenvolvido as codificações PERF e PERFM para identificar as questões que procuravam enquadrar o desempenho/performance dos respondentes, face aos objectivos internos e ao mercado e concorrentes. As questões que pretenderam avaliar a percepção dos respondentes quando à rendibilidade das suas empresas, foram codificadas para análise com o código REND.

Após a fase de concepção e desenvolvimento do inquérito, considerou-se necessário testar o seu funcionamento e recolher opiniões e sugestões, resultantes desta fase. Desta forma, realizou-se um **pré-teste**, o qual consiste na realização de ensaio do inquérito através da sua aplicação numa escala reduzida em termos de inquiridos, com o objectivo de certificar que o inquérito elaborado reúne condições de aplicabilidade, bem como cumpre regras de objectividade relativamente às respostas obtidas, que garantem que seja obtida a informação relevante para responder às questões levantadas pelas hipóteses da investigação em curso (Ghiglione, 1992). Esta fase teve como objectivos identificar possíveis erros de vocabulário e de formulação das perguntas, bem como recolher alguma informação de retorno acerca da compreensão das questões formuladas, de modo a perceber se o sentido interpretado pelos inquiridos seria coincidente com o esperado pelo investigador; a informação recolhida nesta fase teve como finalidade a introdução de melhorias na estrutura do inquérito, que aumentem o sucesso da sua aplicação. Adianta-se que o pré-teste do inquérito elaborado foi aplicado a 2 colegas do Curso Doutoral, bem como a dois docentes do Curso Doutoral e a 10 colaboradores de empresas, ligados à gestão ou ao departamento de marketing. Considerou-se de extrema relevância a realização do pré-teste, uma vez que permitiu reunir informação pertinente, que possibilitou fornecer reformular aspectos relativos à linguagem utilizada nas questões e descrições e, desta forma, aperfeiçoar e melhorar as características do inquérito, aumentando a sua eficácia enquanto instrumento de recolha de dados. Salienta-se que relativamente à duração do preenchimento, esta ficou compreendida entre os oito e os quinze

minutos, o que cumpre os critérios de qualidade estabelecidos na literatura, a qual sugere que a aplicação de um inquérito não deve ultrapassar os 45 minutos (Ghiglione, 1992).

Terminados a fase de pré-teste e os ajustes finais na elaboração do inquérito de investigação, passou-se então à fase de recolha de dados e contactos, de modo a definir a amostra de empresas, que cumprissem os requisitos definidos para integrarem a amostra da presente investigação. A literatura evidencia o facto de a decisão de circunscrever o estudo apenas a uma indústria, simplifica o controlo das suas particularidades, possibilitando uma detecção e um isolamento mais fiável das relações entre as variáveis em estudo (Dess, 1993; Ketchen, 1997; Vorhies, 2003). Todavia, apesar desta sugestão indicativa por parte da literatura, optou-se por avançar com um estudo mais abrangente, que não fosse discriminativo em termos do sector industrial das empresas respondentes. Esta decisão é justificada por se considerar que este aspecto poderia potencialmente contribuir para o aumento da relevância, interesse e valor científico dos dados recolhidos, para além de inerentemente ampliar as hipóteses de obtenção de um maior número de inquéritos respondidos.

A definição da amostra é um passo de importância central em qualquer estudo de investigação, uma vez que é através dos dados e resultados obtidos a partir da amostra utilizada, que se procede ao estabelecimento de generalizações e extrapolações para a população, desde que a amostra seja representativa dessa mesma população. Por esse motivo, o processo de amostragem mostra-se um passo fundamental para a boa concepção, prossecução e sucesso da pesquisa.

O processo de amostragem pode ser *aleatório ou intencional*, sendo que *apenas o aleatório permite uma generalização estatística* para a população (May, 2006) Assim, a constituição da amostra da presente investigação foi baseada num processo de *amostragem aleatória*, sendo que a amostra foi constituída a partir do conjunto de *empresas portuguesas, cuja facturação anual fosse igual ou superior a um milhão de euros*. Deste modo, as empresas que integraram a amostra faziam parte de uma base de dados própria do investigador, baseada na pesquisa e recolha de dados electrónicos, como também se incluíram as empresas que figuravam no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas 2013, publicado na revista EXAME.¹⁶¹

A implementação das escolhas referidas foi sustentada pela intenção e o objectivo de tornar viável a constituição de uma amostra, que simultaneamente integrasse apenas empresas que

cumprissem o requisito de aceitabilidade para a amostra, bem como garantisse um número potencial de respostas suficiente para tornar os resultados obtidos generalizáveis à população.

Relativamente ao processo de selecção dos sujeitos a inquirir, o mesmo foi baseado nas orientações propostas por Huber (1985), as quais incidem sob a forma de identificar e eleger os informadores mais importantes (*key informants*) para estudos, onde são utilizadas as percepções dos gestores acerca das relações e problemáticas em investigação. Esta opção metodológica de selecção de respondentes chave mostra-se como uma opção metodológica comumente aceite em estudos de marketing (Moorman, 1999; Gatignon, 1997; Olson, Slater, 2005). Neste âmbito, decidiu-se classificar como inquiridos chave os elementos das empresas responsáveis (ou os seus substitutos) pela gestão, pelo departamento de marketing ou de outros departamentos contíguos com os anteriormente referidos, consoante a organização interna da empresa em questão.

Após a definição das premissas relativamente à amostra e aos inquiridos, procedeu-se ao contacto com os elementos responsáveis das empresas seleccionadas para integrar a amostra. Assim, procedeu-se alternativamente, consoante a situação da empresa em termos de contactos. No caso das empresas que possuíam morada electrónica, procedeu-se ao envio de uma mensagem explicativa através de correio electrónico, a qual incluía uma identificação e apresentação do investigador e dos seus contactos, bem como do objectivo da investigação que conduzia. Esta mensagem por correio electrónico integrava também como anexo uma carta, a qual formalizava o pedido de colaboração na investigação, estando devidamente identificada com os nomes do investigador e do seu orientador, deixando ainda claro que todos os dados recolhidos estavam cobertos pelo sigilo. Em anexo seguia também o inquérito de investigação, a ser preenchido pelos respondentes. Na situação das empresas para as quais não foi possível na fase de recolha de dados, identificar uma morada de correio electrónico disponível, procedeu-se à realização de contactos telefónicos com o intuito de obter uma morada de correio electrónico, para onde pudesse ser remetido a mensagem de correio electrónico a solicitar a colaboração para a investigação em curso.

Os inquéritos foram aplicados à amostra referida, no dia de 27 de Novembro de 2012. Após o primeiro envio, efectuaram-se mais dois envios para os potenciais respondentes, que até 15 de Janeiro de 2013 não tinham enviado a sua resposta por correio electrónico, respectivamente nos meses de Março e Abril de 2013. Tendo em conta que a taxa de resposta se mostrou

muito baixa, optou-se por reenviar mais duas vezes a solicitação de participação no estudo, respectivamente em Novembro de 2013 e Fevereiro de 2014. Posteriormente seguiu-se o envio de mensagens de correio electrónico numa periodicidade quinzenal, nas situações que se justificasse, de modo a relembrar a necessidade de reenvio dos inquéritos, para que a informação a receber pudesse chegar atempadamente, de modo a poder ser tratada e ser incluída no presente estudo, o qual constitui uma iniciativa pioneira na investigação desta temática em Portugal. Um argumento para incentivar a resposta por parte das empresas da amostra, é que os resultados obtidos tratariam informação relevante para ajudar a compreender a relação entre as variáveis em estudo e deste modo, poderiam contribuir para a melhoria do desempenho e da performance destas empresas em particular, e das empresas portuguesas em geral.

Findo o prazo estipulado para recepção dos últimos inquéritos, o qual foi coincidente com o final de mês de Março para o grosso dos inquéritos, procedeu-se à análise dos dados recolhidos nos inquéritos. Embora a escala de medida que se aplicou *ordinal* (resultante da utilização da escala de Likert), procedeu-se à sua conversão numa escala de um intervalo de valores compreendidos entre 1 e 7, pelo facto de que na utilização de uma escala ordinal a distinção entre duas categorias de resposta, como por exemplo concordo ou concordo fortemente, se mostra dificultada.

Pretendeu-se com a análise dos inquéritos averiguar e investigar a existência de padrões de resposta, que permitissem examinar e explorar as relações de influência entre as variáveis consideradas, bem como o grau em que essa influência se manifestaria entre elas. Importa referir que relativamente às variáveis, podem considerar-se fundamentalmente dois tipos: as *variáveis independentes* e as *variáveis dependentes*, as quais podem ser entendidas e explicadas, com base no efeito e na influência da acção exercida sobre elas pelas variáveis independentes (May, 2006).

Associada à fase de análise de dados na maioria das investigações, surge uma análise estatística, a qual pode ter um âmbito *descritivo, inferencial ou misto*, se contemplar ambos os aspectos. Importa, no entanto referir, que no âmbito de uma análise inferencial, é esperado que o investigador assuma determinadas decisões afectas a possíveis efeitos ou relações e, em muitos casos, esta abordagem implica que o investigador tenha que efectuar estimativas acerca da amplitude dos efeitos em causa. Tal situação torna fundamental a concretização de

testes de significância, os quais condicionam a clareza da tomada de decisão, dado que é o investigador que determina o nível de significância (Moreira, 2007).

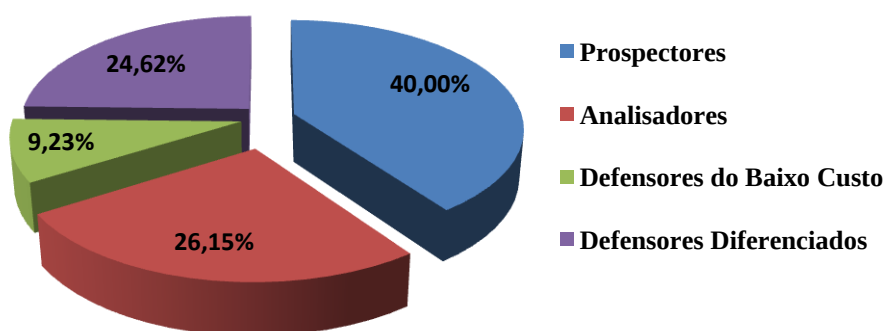
3.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pretende-se no presente capítulo, apresentar uma descrição detalhada de todos os resultados obtidos a partir do tratamento dos dados obtidos pela aplicação dos inquéritos, bem como comentar os mesmos, estabelecendo paralelismos e comparações com os resultados e considerações presentes na literatura sobre o tema.

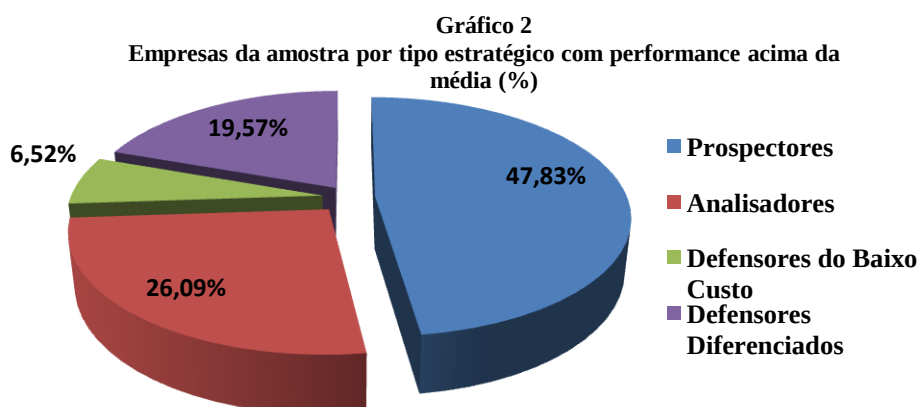
Começa-se por referir que foram remetidos por correio electrónico, um total de *mil e oitocentos inquéritos*, tendo-se *recepicionado um total de 65 inquéritos*, o que corresponde a uma taxa de resposta de 3,61%, valor que se situa significativamente abaixo do valor habitual para estes estudos, onde a taxa de resposta é aproximadamente de 22% (Slater, 2001; Olson, 2005). Esta situação pode ter uma explicação, baseada nas características contexto específicas do ambiente de convulsão económica que se instalou, no período de tempo durante o qual se desenvolveu a presente investigação. Salienta-se que entre as não respostas, as respostas mencionando as normas da empresa relativamente à não participação em trabalhos académicos, ou mesmo a falta de disponibilidade para responder, houve também respostas referindo que a empresa em questão se encontrava sobre administração judicial ou em processo de insolvência, as quais muito se lamenta.

Considerando a orientação estratégica dos respondentes, vinte e seis (40,00% da amostra) são empresas prospectoras (OP), dezassete (26,15% da amostra) são empresas analisadoras (OA), seis (3,23% da amostra) são empresas defensoras do baixo custo (DBC) e dezasseis (24,62% da amostra) são empresas defensoras diferenciadas (DD), informação que pode ser visualizada graficamente (Gráfico 1).

Gráfico 1
Constituição da Amostra por tipo estratégico (%)



Importa mencionar que dos sessenta e cinco inquéritos recepcionados, em apenas quarenta e seis (70,8% das respostas conseguidas), as empresas se identificam como sendo empresas com um elevado desempenho. Das quarenta e seis empresas identificadas com um desempenho acima da média, vinte e duas (47,3%) têm uma orientação prospectora (OP), doze (26,1%) seguem uma orientação analisadora (OA), três (6,52%) são defensoras do baixo custo (DBC) e nove (19,6%) são empresas defensoras diferenciadas (DD) (Gráfico 2).



Embora não possam fazer-se inferências mais amplas ou fazer extrapolações, uma vez que amostra é demasiado pequena para ser representativa da população, é interessante notar que mais empresas na amostra se classificam com uma OP ou OA, e que a sua representatividade na amostra se mantém, quando abordamos a variável do desempenho, enquanto se denota um ligeiro decréscimo na representatividade na amostra, das orientações DBC e DD.

Depois de uma breve análise descritiva da composição da amostra, os dados obtidos com a aplicação dos inquéritos foram inseridos e submetidos a tratamento estatístico, com recurso ao programa informático de estatística SPSS, versão 16.

A inserção dos dados no programa SPSS deu origem a uma matriz de base para as análises a realizar, constituída por sessenta e cinco empresas (os nossos indivíduos, representados nas linhas da matriz), e um total de cento e quinze questões (as nossas variáveis, representadas nas colunas da matriz).

Começou-se por efectuar o cálculo do coeficiente de α de *Cronbach*, com o objectivo de avaliar a fiabilidade e a consistência internas do inquérito aplicado. Este parâmetro estatístico está compreendido entre os valores de 0 e 1, e que quanto maior o valor de α , mais forte será a correlação entre as dimensões relacionadas. Se o α assumir valores de $0,60 \leq \alpha < 0,70$, estes valores sugerem que a consistência interna do inquérito será fraca; se os valores estiverem compreendidos no intervalo de $0,70 \leq \alpha < 0,72$, indicam uma consistência interna razoável, presumindo-se que valores de $\alpha \geq 0,72$ possam sugerir a existência de uma consistência robusta dos itens do inquérito (Pestana, 2005).

Procedeu-se assim ao cálculo do α de *Cronbach* para cada um dos grupos de questões do inquérito, tendo-se obtido os seguintes resultados: grupo I ($\alpha=0,576$); grupo II ($\alpha=0,835$), grupo III ($\alpha=0,862$) e grupo IV ($\alpha=0,931$). De modo a complementar a informação obtida, calculou-se também o α de *Cronbach* para o conjunto total das variáveis de marketing ($\alpha=0,920$). Considerando os resultados obtidos, os valores do α de *Cronbach* calculados são elevados para os grupos II, III, IV e para o conjunto das variáveis do marketing (grupos I, II e III), com excepção do α do grupo I. O grupo IV, que avalia o desempenho das empresas também obteve um valor elevado de α (ver anexos IIA,B,C,D,E,F).

Salienta-se que o grupo V, constituído pelas variáveis da avaliação da orientação estratégica de negócio, não foi possível calcular o α de *Cronbach*. Este aspecto deve-se ao facto do α de *Cronbach* ser um coeficiente que mede a coerência interna de um teste psicométrico, de forma a validar o teste face à amostra (neste caso, as 65 empresas analisadas). Uma vez que esta variável não contempla esse n , não foi possível o cálculo deste coeficiente. Como resultado desta situação, para a análise estatística dos dados recolhidos, esta variável foi considerada

como uma variável de agrupamento (*grouping variable*), o que vai de encontro ao propósito da presente investigação.

Com base no descrito anteriormente, concluiu-se que o inquérito aplicado, no que diz respeito à organização do marketing e à performance global da empresa, *é válido para procurar perceber as relações entre as variáveis* em estudo.

Tendo em conta o elevado número de variáveis (questões), considerou-se pertinente procurar reduzir a complexidade dos dados existentes. Assim, recorreu-se a uma técnica de análise exploratória denominada *análise de componentes principais* (ACP), a qual visa “transformar um conjunto de variáveis correlacionadas, num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas “componentes principais” (Maroco, 2010, p.329). A utilização desta técnica possibilita resumir a informação de diversas variáveis correlacionadas (reduzindo em certa medida eventuais redundâncias), numa ou mais combinações lineares independentes, as quais representam toda a informação das variáveis originais, podendo estas combinações ser utilizadas como índices ou indicadores representativos das mesmas (ex.:PSI20). Os componentes principais podem também ser utilizados noutras análises estatísticas posteriores, que envolvam técnicas estatísticas como por exemplo a análise de *clusters* (*idem*).

Objectivamente, o que se pretendia com esta técnica seria reduzir e simplificar a informação a utilizar na análise estatística, mantendo no entanto a robustez dos dados. A técnica de ACP foi aplicada às variáveis do grupo I (variáveis de estrutura do marketing) e seguidamente, às variáveis do grupo II (variáveis de estrutura do marketing). Seguindo-se o princípio de *Kaiser*, retiveram-se as componentes principais com valor superior a 1, que são aquelas com maior poder informativo relativamente às variáveis originais. Contudo, os resultados obtidos evidenciaram que não seria possível aplicar esta técnica, uma vez que os resultados da análise não iam de encontro às estruturas do grupo I (ver anexo III) e do grupo II (ver anexo IIIA), pelo facto dos componentes surgirem relacionados com diversas variáveis originais. Este aspecto impediu a identificação das situações onde poderiam existir “redundâncias” de informação, pelo que não foi possível prosseguir com esta técnica de análise e conseguir a simplificação da informação.

Uma vez que se pretendia iniciar a análise estatística dos dados recolhidos, um aspecto fundamental a conhecer é a distribuição da amostra, aspecto que condiciona o tratamento estatístico a efectuar. Assim, foram aplicados os teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk, os quais se utilizaram para perceber se a amostra da presente investigação provinha de uma população com distribuição normal (Maroco, 2010; Sheskin, 2004). Considerando a estratégia de negócio como uma variável de agrupamento, analisou-se a variável EF (estrutura formal do marketing), de modo a perceber se a estratégia de negócio a influenciava significativamente. Os resultados do teste de normalidade mostraram que a variável não apresentava uma distribuição normal (ver anexo IV).

Com base no resultado dos testes de normalidade, para entrar no domínio da inferência estatística, uma vez que se percebeu que as variáveis em estudo não seguiam uma distribuição normal, decidiu-se então necessário realizar a análise dos dados através da utilização de um teste não- paramétrico. Este tipo de testes constituem uma alternativa válida para testar hipóteses ou significância, quando se verifica uma incerteza relativa à distribuição da população em estudo ou a outro parâmetro relevante, não estando portanto dependentes destas condições de partida. Os teste não-paramétricos constituem uma simplificação de testes mais complexos e são especialmente úteis para dados não numéricos (Spiegel, 2000), como por exemplo, os dados psicométricos recolhidos na presente investigação.

Dentro dos diferentes testes existentes, optou-se pela utilização do teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (H), *“o qual pode ser utilizado para testar se duas ou mais amostras provêm de uma mesma população ou se populações diferentes ou se, de igual modo, as amostras provêm de populações com a mesma distribuição”* (Maroco, 2010, p.227). Este teste analisa a variância e permite fundamentar a decisão relativamente a uma hipótese. Tem uma distribuição amostral semelhante ao Qui-quadrado (χ^2) com $k-1$ graus de liberdade (em que k representa o número de amostras), desde que o n das diversas amostras seja pelo menos igual a cinco (Spiegel, 2000), critério que se verifica para a presente investigação, onde os n das amostras a testar correspondem ao número de empresas OP ($n=26$), OA ($n=17$), DBC ($n=6$) e DD ($n=16$).

Uma vez que a realização deste teste implica a existência de uma variável independente ou de agrupamento, e de uma variável dependente (Green, 2008), considerou-se como variável de agrupamento a orientação estratégica de negócio e como variáveis dependentes, as variáveis de organização do marketing e o desempenho. Para o teste efectuado, considerou-se um valor de graus de liberdade igual a 3 ($k-1$) e um valor de $\alpha=0,05$. O α corresponde ao nível de significância que pretendemos atribuir ao teste, podendo assumir diferentes valores, de acordo com o interesse e critério do investigador, sendo que o valor de 0,05 é dos valores mais comuns utilizados em investigação. Esta opção determinou que se a probabilidade de significância (p) assumir valores menores ou iguais a 0,05, existem relações estatisticamente significativas entre as variáveis de agrupamento e as variáveis dependentes (organização do marketing e desempenho) em estudo.

Para o teste de Kruskal-Wallis, testaram-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese zero (H_0) - não existem diferenças significativas entre os quatro tipos de orientação estratégica de negócio, na forma como influenciam a organização do marketing e o desempenho as empresas;
- Hipótese 1 (H_1) - existem diferenças significativas entre os quatro tipos de orientação estratégica de negócio, na forma como influenciam a organização do marketing e o desempenho as empresas.

Procedeu-se à execução do teste, tendo-se testado a relação entre os quatro tipos de orientação estratégica de negócio (variáveis de agrupamento) e as diversas variáveis consideradas, da estratégia de marketing e do desempenho. Dos resultados obtidos da estatística do teste para as hipóteses consideradas, verificou-se que, de uma forma geral, os valores de H (χ^2 calculado) são menores que o χ^2 crítico=7,81 para $gl=3$, e que os valores de p encontrados são superiores ao valor de $\alpha=0,05$ (ver anexo V). Com base nestes resultados, *não foi possível rejeitar a hipótese H_0* . Também se constatou que *não foram encontradas relações estatisticamente significativas, entre a estratégia de negócio e as variáveis da estratégia/organização de marketing ou o desempenho*.

A obtenção de resultados estatisticamente significativos ($p<0,05$) teria implicado a realização de testes de comparação de pares, como por exemplo o teste U de Wilcoxon-Mann-Whitney, ou simplesmente teste de Mann-Whitney (Green, 2008), que “*é um teste não-paramétrico que*

permite comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal, medida em duas amostras independentes” (Maroco, 2010, p.219).

Contudo, sendo que esta opção não foi viável, e sabendo que os resultados obtidos no teste de Kruskal-Wallis sugerem que não se verificam relações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, decidiu-se aprofundar a análise dos dados, recorrendo para tal a outras técnicas de análise estatística para explorar a informação dos dados recolhidos.

Segundo Cramer (1994), a força da relação entre variáveis pode ser estimada, recorrendo a medidas de associação, de concordância ou de correlação, as quais variam de acordo com a natureza das variáveis em análise. Assim, apesar dos resultados obtidos anteriormente, decidiu-se proceder à *análise correlacional* das relações entre as variáveis presentes nas hipóteses e corolários, através do cálculo do *Coeficiente de Correlação de Pearson (r)*, cuja origem remonta ao Qui-quadrado (χ^2), e que avalia a correlação existente entre duas variáveis, através de uma escala métrica (Chaves, 2000).

Em termos dos seus valores, estes podem variar no intervalo compreendido entre -1 e 1. Quando se obtém um valor de r igual a um (1), esta situação evidencia uma correlação perfeita positiva entre duas variáveis em análise. Inversamente, se r for igual a menos um (-1), isto significa que estamos perante uma correlação perfeita negativa entre duas variáveis, o que quer dizer que quando uma aumenta, a outra diminui. Se o valor obtido de r for igual a zero (0), então isto querará dizer que não se verifica a existência de uma dependência linear entre variáveis, podendo no entanto, constatar-se a existência de uma relação não linear (Chaves, 2000).

Importa, no entanto referir, que o limite superior é sempre menor que 1, dado que a condição para que r fosse igual a 1, seria que a amostra fosse igual a zero, o que é uma situação desprovida de sentido (Pestana, 2005). Centrando-nos apenas no sinal de r (positivo ou negativo), se r tem valor positivo (maior que zero), isto significa que as duas variáveis variam no mesmo sentido ou seja, se uma aumenta, a outra também aumenta. Quando o valor de r é inferior a zero, esta situação indica que as duas variáveis em análise têm uma variação em sentidos opostos, sendo que quando uma aumenta, a outra diminui. Assim, a categorização da correlação entre as variáveis de acordo com o valor de r , varia da seguinte forma (Quadro 3):

Valores do Coeficiente de Correlação de *Pearson* e Grau de Correlação.

Valor do Coeficiente de Correlação	Grau de Correlação
$r=1$	Perfeita positiva
$0,8 \leq r < 1$	Forte positiva
$0,5 \leq r < 0,8$	Moderada positiva
$0,1 \leq r < 0,5$	Fraca positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima positiva
0	Nula
$-0,1 < r < 0$	Ínfima negativa
$-0,5 < r \leq -0,1$	Fraca negativa
$-0,8 < r \leq -0,5$	Moderada negativa
$-1 < r \leq -0,8$	Forte negativa
$r = -1$	Perfeita negativa

Fonte: Santos, 2007.

Todavia, parece não se verificar um consenso relativamente aos valores de r , pois alguns autores como Pestana (2005), baseia-se numa convenção das ciências exactas que atribuem ao r outros valores e outra escala de classificação (quadro 4).

Quadro 4

Valores do Coeficiente de Correlação de *Pearson* e Grau de Correlação.

Valor do Coeficiente de Correlação	Grau de Correlação
$r < 0,2$	Associação linear muito baixa
$0,2 \leq r < 0,39$	Associação linear baixa
$0,40 \leq r < 0,69$	Associação linear moderada
$0,7 \leq r < 0,89$	Associação linear alta
$0,9 < r < 1$	Associação linear muito alta

Fonte: Pestana, 2005, p. 179.

Contudo, para a presente investigação decidiu-se utilizar a classificação apresentada por Santos (2007), pelo facto de representar uma referência mais recente da literatura, apesar de reconhecidamente não se constatarem diferenças importantes entre os dois sistemas de classificação apresentados. Os valores obtidos de r encontram-se expostos seguidamente (ver tabela 1, p. 143).

Para além da análise correlacional, com base em técnicas de estatística descritiva, procedeu-se também ao cálculo e análise das médias de resposta das empresas, no sentido de procurar também através deste método, reunir mais informação que permita caracterizar a relação entre as variáveis em estudo, bem como apoiar ou não, a aplicabilidade do modelo de análise proposto na presente investigação.

3.2.1 RESULTADOS E CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após uma descrição das técnicas e métodos de análise dos dados obtidos, passa-se no presente subcapítulo, a confrontar os resultados obtidos na análise com as hipóteses definidas orientadoras da investigação, levantadas no início do estudo, a qual deve ser acompanhada pela consulta da tabela 1 (p. 143) e dos anexos VI a X, os quais reúnem a informação acerca dos valores médios de resposta das empresas aos itens do inquérito aplicado.

Assim, considerando a **H1** e **respectivos corolários** (ver p. 105), existia a expectativa de ser constatada a existência de uma forte correlação positiva entre a *orientação estratégica prospectora* (OP) e a *performance*. Contudo, para a amostra considerada para o presente estudo, os resultados obtidos indicam que estas variáveis estão fraca e positivamente correlacionadas ($r=0,181$), aspecto que pode reflectir o efeito da reduzida dimensão da amostra.

No entanto, importa referir que apesar de r apresentar um valor baixo, constitui o valor de correlação mais elevado encontrado, se tivermos em consideração os valores de correlação dos outros tipos estratégicos com a performance. Neste âmbito, as EA também evidenciaram estarem fraca e positivamente correlacionadas com a performance ($r=156$); inversamente, as orientações estratégicas DBC ($r=-339$) e DD ($r=-386$) demonstraram estar fraca e negativamente correlacionadas com a performance. Para a amostra em análise salienta-se também, que se verificou que a OP está fraca e positivamente correlacionada com as orientações para o cliente ($r=0,206$) e para a inovação ($r=0,155$) quando seria esperado, com base nos dados presentes na literatura, que estes valores de correlação se mostrassem mais significativos e robustos.

Os resultados revelaram também que a OP está ínfima e positivamente correlacionada com comportamentos associados à não inovação ($r=0,044$), o que está em linha com o descrito na literatura, onde a inovação ocupa um papel central no perfil destas empresas, embora se esperasse que este valor de correlação fosse negativo. A OP também se apresentou fraca e positivamente correlacionada com as orientações para os concorrentes ($r=0,195$) e controlo dos custos internos ($r=0,234$), sendo que os valores de correlação foram surpreendentemente mais elevados do que para os DBC, os quais estiveram fraca e negativamente correlacionados com a orientação para os concorrentes ($r=-0,269$) e moderada e negativamente correlacionados com a variável controlo de custos internos ($r=-0,505$). As empresas DD apresentaram os valores mais elevados de correlação para as orientações para os concorrentes ($r=0,203$) e controlo dos custos internos ($r=0,322$). Embora estas empresas tenham, de acordo com a literatura, uma preocupação central com a protecção do seu mercado de nicho e pelos custos internos, seria esperado que os valores de correlação positiva fossem obtidos pelos DBC.

Considerando assim os resultados conseguidos relativamente à OP, os mesmos não se encontram totalmente em concordância com os apresentados por Olson (2005), nos quais a OP evidenciou os níveis mais elevados de correlação com a orientação para a inovação e para o mercado, e os menores valores de correlação relativamente à orientação para o controlo dos custos internos. Deste modo, pode-se dizer que relativamente à **H1 e respectivos corolários**, *os resultados não confirmam o definido pela hipótese H1 nem pelos seus corolários H1C1 e H1C2.*

Os resultados obtidos reflectem o efeito limitativo da reduzida dimensão da amostra, quer em termos dos baixos valores de correlação obtidos, quer em termos da possibilidade de extrapolação para a população. No entanto, pensa-se que também reflectem a influência de factores contextuais, relacionados o contexto económico e toda a reforma da âmbito normativo e tributário, a que têm estado sujeitas as empresas nacionais durante o período de realização da presente investigação. Assim, a conjuntura formada por estes aspectos objectivos e pela elevada incerteza associada à evolução da economia nacional e internacional, podem ter contribuído para o posicionamento mais conservador e defensivo demonstrado pelas empresas com OP. Esta situação pode também ter contribuído para os resultados mais elevados, quer em termos de correlação e de média de resposta obtidos, relativamente à orientação comportamental para os custos internos (ver anexo VII)

comparativamente à orientação para a inovação, a qual será, de acordo com Olson (2005), a orientação comportamental predominante da OP.

No entanto, os resultados obtidos, embora não significativos para os níveis de significância de 0,05 ou 0,01, parecem apontar para os resultados apresentados por Olson (2005) relativamente à orientação para os clientes, a qual também na amostra do presente estudo surge fraca mas positivamente correlacionada com a OP ($r=0,206$), e com valores de correlação ligeiramente superiores aos valores relativos à orientação para os concorrentes ($r=0,195$). Considerando que, de acordo com a literatura, as orientações para os clientes e inovação são dominantes na OP (Olson, 2005), os resultados obtidos sugerem a *probabilidade das orientações estratégicas integrarem uma componente dinâmica, que lhes confere flexibilidade para pequenos ajustes nas suas orientações relacionadas com o mercado, quando as condições do ambiente competitivo se pautam por mudanças abruptas e geram incerteza*.

Em termos dos valores de correlação encontrados entre a OP e o desenvolvimento e o recurso a *actividades de marketing agressivas* (Slater, 2001), obtiveram-se os seguintes valores de r : segmentação/targeting ($r=0,195$), qualidade de produto ($r=0,108$), qualidade de serviço ($r=0,050$), preço premium ($r=0,177$), inovação ($r=0,362$), distribuição selectiva ($r=0,192$), distribuição exclusiva ($r=0,195$), força de vendas interna ($r=0,232$), investimento em publicidade ($r=-0,012$) e actividades de suporte ao processo de promoção ($r=0,043$).

Observando os valores obtidos, é possível verificar que a OP está fraca e positivamente correlacionada para a generalidade das actividades de marketing pertencentes à orientação para um marketing mais agressivo, donde se evidenciam as actividades de marketing relacionadas com a inovação e a força de vendas com os valores de correlação mais elevados, o que pode sugerir que a amostra do presente estudo se comporta de acordo com os resultados de Slater (2001). *Contudo, a confirmação deste aspecto, requiere a repetição do presente estudo com uma amostra mais representativa*.

Os resultados obtidos também sugerem que as empresas com OP pretendem atingir mercados de escala, aspecto que também é referido por Slater (2001), cuja investigação evidenciou que o marketing desenvolvido pelas empresas com OP tinha por objectivo atingir mercados de

escala e/ou orientados para o valor. No entanto, em certos casos revelavam um comportamento minimizador das actividades de marketing. *Este aspecto vem reforçar o facto de que a relação entre a estratégia de marketing e a orientação estratégica de negócio da empresa pode ser variável.* Contudo, apenas alguns modelos de relação específicos entre as duas estratégias terão potencial de conduzir a empresa a um desempenho superior. (Vorhies, 2003)

Dos resultados obtidos constatou-se ainda a existência de correlações ínfimas positivas da OP com actividades relacionadas com a qualidade de serviço e com o suporte à promoção, o que indicia que estas actividades podem ser relegadas para plano secundário, possivelmente pelo facto das empresas OP ocuparem, frequentemente, um posicionamento superior ou de liderança, nos segmentos de mercado alvo. Este aspecto poderá também explicar o facto da OP estar ínfima e negativamente correlacionada com as actividades relacionadas com a publicidade ($r=-0,012$).

A OP mostrou também estar moderada e positivamente correlacionada, de forma significactiva ($p<0,05$) com a variável de actividade extensão da linha de produto ($r=0,513$) e fraca e positivamente correlacionada com a actividade distribuição múltipla selectiva ($r=0,195$). Estes dados podem indiciar uma tendência por parte destas empresas, para ampliar as linhas de produto, para poderem aumentar a sua oferta e deste modo, estrategicamente conservarem a sua quota de mercado, procurando a entrada noutros segmentos e recorrendo a actividades de distribuição com uma maior extensão em termos de mercado. (Benavent, 1997) Salienta-se ainda, a existência de uma correlação fraca negativa com a complexidade das tarefas de marketing ($r=-0,363$), o que aponta para a probabilidade das actividades de marketing implementadas por estas empresas serem flexíveis, dinâmicas e empreendedoras.

Em síntese, os resultados obtidos mostram que a OP está positivamente correlacionada com as actividades agressivas de marketing. A consulta dos valores médios de resposta aos inquéritos mostrou também que o valor médio de resposta da OP mais elevado, corresponde à média das respostas das actividades de marketing agressivo (ver anexo IX). No entanto, como os valores de correlação encontrados não foram estatisticamente significativos, este facto *não permite confirmar o definido pelo corolário H1C3*, embora para as empresas OP da amostra, a orientação para o marketing agressivo, com base na observação dos resultados obtidos, seja a

predominante, o que está de acordo com o enunciado por Slater (2001). Os resultados obtidos parecem sugerir que as empresas com OP que recorrem a um marketing agressivo podem alcançar níveis superiores de desempenho, uma vez que esta orientação estratégica também evidenciou uma correlação fraca, mas positiva com a performance ($r=0,181$).

Contudo, o facto das empresas da amostra com OP apresentarem também uma correlação positiva com actividades de marketing de massificação (ver anexo IX), este aspecto torna impossível distinguir qual a ponderação de cada tipo de actividade de marketing mencionado, para os resultados obtidos das respostas à performance, situação que se considera pertinente ser investigada em estudos futuros.

Em termos da hipótese **H2 e respectivos corolários** (ver p.106), observou-se na amostra estudada, que a OP está fraca e positivamente correlacionada ($r=0,150$) com a variável de estrutura especialização do marketing (materializada no número de especialistas de marketing no departamento). Como esperado, os valores de correlação encontrados para a OP com a não especialização foi ínfima negativa ($r=-0,008$), o que está em concordância com os dados presentes na literatura, os quais ligam as empresas com uma OP a uma propensão para organizarem departamentos de marketing com um elevado número de especialistas, comparativamente aos outros 3 tipos de orientação estratégica de negócio também considerados na presente investigação (Olson, 2005).

Porém, importa salientar que os perfis encontrados na amostra, em termos da orientação estratégica e número de especialistas de marketing, apresentam variações relativamente aos encontrados na literatura de referência, o que pode ter a sua explicação sustentada pela reduzida dimensão da amostra e também pelos efeitos da crise económica e do seu impacto nas empresas. Isto porque, os departamentos comerciais e de marketing lideram com alguma frequência a lista de departamentos ou áreas funcionais das empresas a serem alvo de medidas de reestruturação e *downsizing*, em cenários de incerteza e instabilidade económica e financeira. Por este motivo, e sendo do domínio público as notícias de despedimentos recentes nestes departamentos em alguns sectores de actividade, esta situação pode ter atingido algumas das empresas da amostra e desta forma, condicionado os resultados obtidos, pela eventual redução do número especialistas de marketing nos seus departamentos.

No entanto, o aspecto mencionado pertence a um domínio meramente especulativo e tem apenas um cariz hipotético, sustentado pela observação directa da informação pública. Por este motivo, não pode ser classificada como informação válida e fiável para sustentar posições de âmbito científico. Deste modo, é reconhecido que os resultados obtidos não corroboram inteiramente o que vem descrito na literatura, sobre a correlação entre a OP e uma elevada especialização do departamento de marketing. Não sendo conclusivos os resultados, *não confirmam o corolário H2C1 e consequentemente, a hipótese H2 não foi confirmada.*

Contudo, através da análise directa das respostas presentes nos inquéritos, constata-se que das empresas com OP que descrevem o seu desempenho como acima da média ($n=22$), apenas duas (9,1%) apresentam respostas, cuja pontuação as aproxima da perspectiva da não especialização, sendo apenas num grau parcial. No entanto, considerando a totalidade das respostas das empresas com OP, a valorização da componente estrutural do marketing especialização é preponderante. (ver anexo XII)

Quanto a variável de estrutura do marketing *centralização*, verificou-se que a OP se apresentou ínfima e negativamente correlacionada com estruturas predominantemente descentralizadas ($r=-0,046$) e fraca e negativamente correlacionada com estruturas centralizadas ($r=-0,144$). Reconhecendo que os valores de correlação obtidos não são suficientemente robustos para indicar uma tendência clara, que permita estabelecer generalizações, sugerem no entanto, uma maior associação entre a OP e estruturas descentralizadas, aspecto que também é confirmado pela análise dos valores da média obtidos de resposta ao inquérito (ver anexo VI).

No que diz respeito ao grau de formalização da organização do marketing das empresas com OP, esta orientação apresenta-se ínfima e positivamente relacionada com a variável de estrutura do marketing formalização ($r=0,053$). Da análise das médias de resposta ao inquérito (ver anexo VI), a formalização é valorizada, mas não de uma forma significativa. Considerando que as empresas com OP com desempenhos superiores, surgem nos trabalhos de Olson (2005) associadas a um perfil organizacional descentralizado e informal, onde os gestores de nível intermédio e baixo possuem capacidade de decisão importante, os resultados obtidos na presente investigação sugerem uma concordância com os resultados destes autores.

Em relação aos corolários *H2C2* e *H2C3*, embora os valores de correlação obtidos sugiram que esta orientação estratégica tenda a estar associada a estruturas descentralizadas e pouco formais de marketing, não são no entanto, estatisticamente significativos. Por este motivo considera-se que os corolários *H2C2* e *H2C3* *também não foram confirmados*. Contudo, ponderando a dimensão da amostra do presente estudo, sugere-se a realização de um estudo com uma amostra de maiores dimensões, para que se possam obter resultados significativos, que permitam esclarecer e clarificar estes aspectos.

No que diz respeito à hipótese **H3 e respectivos corolários** (ver p. 107, 108), os dados obtidos revelam valores de correlação fraca negativa entre as empresas com OA e as orientações para o cliente ($r=-0,110$) e para os concorrentes ($r=-0,167$). Desta forma, os corolários *H3C1* e *H3C2* *não foram comprovados*.

Passando-se à análise dos valores de correlação da OA, esta surge fraca e negativamente correlacionada com a orientação comportamental do marketing para a inovação ($r=-0,180$) mas fraca e positivamente correlacionada para a não inovação ($r=0,294$), o que sugere que esta orientação exibe uma relação linear negativa com a orientação para a inovação. Os valores obtidos mostram também que a OA na amostra apresenta-se fraca e negativamente correlacionada para a orientação para os concorrentes ($r=-0,167$) e para os clientes ($r=-0,110$), e ínfima e negativamente correlacionada com a orientação comportamental para os custos internos ($r=-0,025$). Nos trabalhos de Olson (2005), a OA surge associada a estruturas organizacionais de marketing com uma orientação para os clientes, para os concorrentes e para a inovação. *Comparando os resultados obtidos com o descrito na literatura, os dados não são coincidentes*.

No que diz respeito ao corolário *H3C3*, o qual enuncia uma relação entre a OA e actividades de marketing dirigidas ao mercado de massas (escala), a análise dos valores de correlação mostram que a OA está ínfima e positivamente correlacionada com a variável extensão da linha de produto ($r=0,019$), fraca e positivamente correlacionada com práticas de distribuição selectiva por múltiplos fornecedores ($r=0,139$), e ínfima e negativamente correlacionada com a variável de actividade preço reduzido ($r=-0,018$). Contrariamente às expectativas, constatou-se uma correlação superior (ainda que fraca positiva) da estratégia OA com as actividades de limitação da linha de produto ($r=0,149$).

Estes resultados sugerem que poderá assistir-se a uma adaptação contextual destas empresas, assumindo um posicionamento mais defensivo. Esta observação é compatível também com outros aspectos constatados, que podem reflectir uma preocupação pelo incremento do controlo e a redução de custos, visíveis em aspectos como sejam as restrições do *portfólio* de produtos e a concentração de investimento nos segmentos onde as empresas estarão melhor posicionadas (ver anexo IX). Simultaneamente, estas empresas recorrem a actividades de distribuição intensiva para aumentar a acessibilidade aos seus produtos. Sendo que a OA na amostra em estudo se apresenta fraca e positivamente correlacionada com esta actividade ($r=0,139$), *os resultados relativamente ao corolário H3C3 não são conclusivos, pelo que o mesmo não foi comprovado*, sugerindo-se que seja alvo de investigação em análises futuras, para procurar clarificar os aspectos mencionados.

Com base no referido anteriormente, pode-se dizer que relativamente à análise da OA com as actividades de marketing, apenas se obtiveram resultados coincidentes com Slater (2001), em termos das actividades de distribuição e extensão da linha de produto, ainda que as correlações encontradas não sejam estatisticamente significativas. Quanto às actividades relacionadas com o preço, seria expectável que as empresas com OA recorressem a preços reduzidos como parte da sua estratégia, o que não se constatou pelos dados obtidos, uma vez que a OA apresentou-se ínfima e negativamente com a variável de actividade preço reduzido ($r=-0,018$).

Em termos da **H4 e respectivos corolários** (ver p. 108), *os resultados obtidos não confirmam o corolário H4C1*, pelo facto dos dados obtidos mostrarem que a OA está fraca e negativamente correlacionada com as variáveis de estrutura do marketing especialização ($r=-0,217$) e não especialização ($r=-0,201$). Deste modo, os resultados obtidos são inconclusivos relativamente à valorização ou não, de um número importante de especialistas no departamento de marketing para a orientação OA. Uma vez que a literatura de referência associa a OA a um número importante de especialistas (Olson, 2005), considera-se importante desenvolver estudos posteriores e com uma amostra de maiores dimensões, de modo a esclarecer este aspecto.

Pelo facto de ser ter constatado uma correlação fraca negativa ($r=-0,381$) entre a OA e a variável descentralização, considera-se que o corolário H4C2 também *não foi confirmado*. Inversamente, a OA mostrou-se fraca e positivamente correlacionada com a variável de

estrutura centralização ($r=0,238$), o que pode indicar que a estrutura de marketing das empresas OA da amostra tende a ser centralizada, o que não confirma o descrito na literatura consultada, onde a OA é caracterizada por apresentar estruturas de marketing descentralizadas, moderadamente informais e com um número razoável de especialistas. (Olson, 2005) Uma vez que a OA também mostrou valores de correlação fraca positiva ($r=0,266$) com a variável formalização, consequentemente, *o corolário H4C3 também não foi confirmado*. Deste modo, com base nos resultados obtidos, considera-se que *a hipótese H4 não foi confirmada*.

Quanto à hipótese **H5 e respectivos corolários** (ver p.109,110), os resultados obtidos estão em linha com o proposto pelo *corolário H5C1*, uma vez que a orientação DBC mostrou estar fraca e positivamente correlacionada com a variável não especialização ($r=0,176$), e fraca e negativamente correlacionada ($r=-0,271$) com a variável estrutural especialização. Este aspecto sugere que as empresas DBC terão estruturas de marketing pouco especializadas. No entanto, os valores de correlação obtidos não são significativos, pelo que desta forma, *não confirmam o corolário H5C1*. Este aspecto é concordante com a literatura, que associa a orientação DBC a departamentos com o maior número de generalistas, embora com uma capacidade de decisão importante. (Olson, 2005) Da análise dos resultados, salientam-se também valores de correlação ínfima negativa ($r=-0,019$) para a formalização, o que apoia a tese das estruturas de marketing destas empresas serem moderadamente informais. Por conseguinte, *o corolário H5C2 não foi confirmado*.

TABELA 1

VALORES DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON (r) DO TOTAL DA AMOSTRA

TIPO ESTRATÉGICO	VARIÁVEIS DE ORGANIZAÇÃO DO MARKETING																									Performance
	VARIÁVEIS DE ESTRUTURA					VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS					VARIÁVEIS DE ACTIVIDADE															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Prospector (n=26)	,150	-,008	-,046	-,144	,053	,195	,155	,044	,206	,234	,219	-,012	,232	,195	,108	,177	,050	,513*	,091	,362	,040	,195	,192	,043	-,363	,181
Analizador (n=17)	-,217	-,201	-,381	,238	,266	-,167	-,180	,294	-,110	-,025	,083	-,001	,160	,070	-,159	-,001	-,119	,019	-,018	,113	,149	-,243	,139	,007	,122	,156
Defensor Baixo Custo (n=6)	-,271	,176	-,437	,000	-,019	-,269	-,268	,311	-,527*	-,505	-,006	-,279	-,217	-,095	-,102	-,357	-,290	-,173	-,022	-,498	-,167	-,305	-,231	-,187	,192	-,339
Defensor Diferenciado (n=16)	,207	,317	,213	,076	,271	,203	,121	,110	,625*	,322	,008	-,397	,270	,228	,289	,629*	,255	,184	,487	,422	,343	,150	,371	,090	,154	-,386
Performance	-,075	-,220	-,015	,168	-,018	,146	,366	-,402	,287	,089	,258	,475*	-,157	-,009	-,032	-,339	,254	,305	-,522*	,365	-,202	,000	-,422	,082	-,038	1

Legenda:

1) Nomenclatura das variáveis de organização do marketing:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| 1. Especialização | 15. Qualidade do Produto |
| 2. Não especialização | 16. Preço Premium |
| 3. Descentralização | 17. Qualidade de Serviço |
| 4. Centralização | 18. Extensão da Linha de Produto |
| 5. Formalização | 19. Preço Reduzido |
| 6. Concorrentes | 20. Inovação |
| 7. Inovação | 21. Limitação da Linha de Produto |
| 8. Não Inovação | 22. Distribuição Exclusiva |
| 9. Clientes | 23. Distribuição Selectiva Múltipla |
| 10. Custos Internos | 24. Suporte ao Processo de Promoção |
| 11. Pesquisa de Mercado | 25. Complexidade da Tarefa |
| 12. Publicidade | |
| 13. Equipa de Vendas | |
| 14. Segmentação/Targeting | |

2) * - Correlação significativa a 95%; ** - Correlação significativa a 99%.

Quando analisada a correlação entre a orientação DBC e a variável de estrutura centralização, verificou-se a existência de uma correlação nula ($r=0,000$) para a centralização, e fraca negativa para a descentralização ($r=-0,437$), o que sugere que a orientação DBC valorize estruturas de marketing centralizadas. Contudo, os resultados obtidos não são robustos para serem conclusivos, não permitindo por isso *confirmar o proposto pelo corolário H5C3*, o qual contempla a descrição de Olson (2005), que se refere aos DBC, caracterizando-os por possuírem estruturas de marketing com o número mais elevado de generalistas, sendo também altamente descentralizadas e moderadamente informais.

O facto da orientação DBC apresentar, de um modo geral, valores de correlação fraca ou ínfima negativa com as variáveis de marketing estudadas, sugere também que a actividade do seu marketing, comparativamente às outras orientações estratégicas de negócio será mais baixa. Estes resultados parecem *confirmar o corolário H5 C4*, sendo que no entanto este aspecto não permite a confirmação da hipótese H5 *dado que apenas foi possível a confirmação de um dos seus corolários (H5C4)*, a qual poderá ser aparente, uma vez que o número de empresas DBC foi apenas de 6 empresas, pelo que os resultados apurados não possuem robustez estatística para, a partir deles, se construirem inferências relativamente à população.

Dos resultados obtidos, considera-se ainda relevante comentar os valores de correlação fraca negativa ($r=-0,357$) para o preço *premium*, e ínfima negativa ($r=-0,022$) para a redução de preço, o que pode mostrar efectivamente, uma tendência por parte da orientação DBC para possuírem preços baixos. Este aspecto necessita também de ser esclarecido em estudos posteriores, dado que é uma características distintivas dos DBC evidenciadas pela literatura. (Olson, 2005) Os resultados também evidenciam valores de correlação fraca negativa, entre os DBC e as variáveis de actividade qualidade de serviço ($r=-0,290$), equipa de vendas ($r=-0,217$), publicidade ($r=-0,279$), inovação ($r=-0,498$), distribuição selectiva múltipla ($r=-0,231$) e distribuição exclusiva ($r=-0,305$), confirmando a classificação de *marketing minimizers*, atribuída por Slater (2001).

Em termos do *corolário H6C1* (ver p.110), o mesmo *não foi confirmado*, dado que os resultados evidenciaram valores de correlação moderada negativa ($r=-0,505$) entre a orientação DBC e a orientação para os custos/operações internas. Os resultados também mostraram uma correlação fraca negativa ($r=-0,269$) com a orientação para os concorrentes, o

que não confirma o enunciado pelo corolário H6C2 (ver p.110). Desta forma, a hipótese H6 não foi comprovada pelos resultados. Apesar disto, obtiveram-se resultados de correlação moderada negativa significativa com a orientação para o cliente ($r=-0,527$; $p<0,05$), fraca negativa com a orientação para a inovação ($r=-0,268$) e fraca positiva ($r=0,311$) para práticas que não favorecem a inovação, os quais estão de acordo com o perfil dos DBC presente na literatura, e que serviu de base teórica para a construção do presente estudo.

Em termos da orientação DD, os resultados obtidos demonstram valores de correlação fraca e positivamente com as variáveis de estrutura do marketing formalização ($r=0,271$) e descentralização ($r=0,213$). Assim, os resultados obtidos apontam para a confirmação dos corolários H7C1 e H7C2 (ver p.111). No entanto, dado não são estatisticamente significativos, não se pode considerar que a hipótese H7 e os seus corolários tenham sido confirmados.

A ocorrência de valores correlacionais fracos positivos, simultaneamente, para a especialização ($r=0,207$) e para a não especialização ($r=0,307$), implica que não é possível também retirar conclusões a partir dos resultados obtidos. No entanto, a literatura refere que as empresas DD com melhor desempenho são associadas a estruturas moderadamente especializadas (Olson, 2005), pelo que sugere a abordagem deste tópico em estudos posteriores, de modo a averiguar o seu grau de conformidade com a informação presente na literatura.

Por seu lado, os resultados obtidos permitem confirmar a hipótese H8 (ver p.111), uma vez que orientação DD mostrou estar moderada e positivamente correlacionada, de forma significativa, para a orientação comportamental para os clientes ($r=0,625$; $p<0,05$). Saliente-se que se verificou a existência de valores de correlação fraca positiva também nas orientações para a inovação ($r=0,121$), concorrentes ($r=0,203$) e custos internos ($r=0,322$) (ver tabela 1, p.143), sendo que estes valores apresentam uma tendência coerente com o explicitado pela literatura, que refere que as empresas DD têm frequentemente uma forte orientação para a inovação e para os custos internos (Olson, 2005). A variação de resultados encontrada pode ficar a dever-se ao facto da dimensão mais reduzida da amostra, comparativamente aos exemplos constantes na literatura.

O eventual efeito da crise económica sobre as empresas, o qual se suspeita que induza nas mesmas uma resposta reactiva e adaptativa, com consequente alteração do perfil descrito na literatura, terá certamente o seu efeito, o qual deverá ser no entanto estudado e medido no âmbito de futuras investigações, que permitam perceber que tipo de respostas adaptativas este fenómeno induz, ao nível da relação entre as variáveis em estudo.

Finalmente, em relação à última hipótese definida para o presente estudo, a hipótese *H9* (ver p.111), uma vez que os resultados obtidos evidenciam valores de correlação fraca positiva com as actividades produtos inovadores ($r=0,422$), elevada qualidade de produto ($r=0,289$) e de serviço ($r=0,255$), distribuição selectiva ($r=0,371$), equipa de vendas própria ($r=0,270$) e preços mais reduzidos ($r=0,487$), considera-se que é visível uma tendência das empresas DD em desenvolverem actividades de marketing, que visam acrescentar valor para o cliente, o que está de acordo com a descrição das empresas DD apresentada por Slater (2001). No entanto, apesar dos valores de correlação serem positivos, nenhum deles se mostrou estatisticamente significativo, pelo que *os resultados obtidos não confirmam a hipótese H9*.

Suscita um comentário a *correlação moderada positiva significativa* encontrada entre a orientação DD e a actividade preço *premium* ($r=0,629$; $p<0,05$), o que está de acordo com a informação encontrada na literatura, a qual menciona que as empresas DD desenvolvem a sua actividade para um nicho de clientes, desenvolvendo uma oferta com características específicas, pelas quais os clientes estão dispostos a pagar preços *premium*, mas normalmente menos elevados do que os praticados pelas empresas com OP. (*idem*) Os resultados obtidos parecem assim reflectir esta tendência das empresas DD da amostra, para a definição de preços diferenciados.

Finaliza-se, referindo que os resultados da análise das hipóteses e respectivos corolários orientadores do presente estudo, estão sumariados num quadro resumo apresentado adiante (quadro 5, p.147), o qual foi elaborado com o intuito de simplificar a visualização do que foi explicitado no presente subcapítulo.

QUADRO 5

Resumo dos Resultados da Confirmação das Hipóteses e Corolários

HIPÓTESES	H1	H1	H1	H1	H2	H2	H2	H2	H3	H3	H3	H3	H4	H4	H4	H4	H5	H5	H5	H5	H5	H6	H6	H6	H7	H7	H7	H8	H9
E COROLÁRIOS		C1	C2	C3		C1	C2	C3		C1	C2	C3		C1	C2	C3		C1	C2	C3	C4		C1	C2		C1	C2		
Comprovado																													x
Não comprovado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x

Legenda:

- H1 – Hipótese 1.

- H1C1 – Hipótese 1 Corolário 1.

Nota: A regra de codificação explicitada para a hipótese e corolário 1 deve ser aplicada às restantes hipótese e respectivos corolários.

TABELA 2

VALORES DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON (r) DAS EMPRESAS DA AMOSTRA COM DESEMPENHO SUPERIOR

TIPO ESTRATÉGICO	VARIÁVEIS DE ORGANIZAÇÃO DO MARKETING																									Performance
	VARIÁVEIS DE ESTRUTURA					VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS					VARIÁVEIS DE ACTIVIDADE															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Prospector (n=22)	,117	-,055	,238	-,318	-,055	,136	,236	-,029	,235	,338	-,149	-,191	,457	-,072	-,114	,183	-,199	,128	,014	,437	,199	-,114	,056	-,219	-,245	,051
Analizador (n=12)	-,480	,098	-,670*	,434	,158	-,337	-,400	,733*	-,044	-,142	,143	,186	,014	-,027	,108	,145	-,137	,118	,268	,102	,391	,138	,243	,116	,260	-,238
Defensor Baixo Custo (n=3)	-,277	,169	-,774**	-,090	-,047	-,436	-,313	,456	-,538	-,522	-,175	-,343	-,221	-,250	-,276	-,244	-,412	-,446	,153	-,632	-,183	-,553	-,338	-,237	,389	-,576
Defensor Diferenciado (n=9)	,241	,400	,560	,319	,516	,455	,262	-,088	,744*	,416	,337	-,553	,384	,606	,564	,499	,257	,662	,253	,729*	,399	,213	,572	,114	,124	-,074
Performance	-,278	-,232	-,170	,156	-,225	-,033	,270	-,272	,334	-,055	,229	,483	-,363	-,414	-,030	-,363	,323	,419	-,565*	,311	-,252	,066	-,442	,007	-,046	1

Legenda:

1) Nomenclatura das variáveis de organização do marketing:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| 1. Especialização | 15. Qualidade do Produto |
| 2. Não especialização | 16. Preço Premium |
| 3. Descentralização | 17. Qualidade de Serviço |
| 4. Centralização | 18. Extensão da Linha de Produto |
| 5. Formalização | 19. Preço Reduzido |
| 6. Concorrentes | 20. Inovação |
| 7. Inovação | 21. Limitação da Linha de Produto |
| 8. Não Inovação | 22. Distribuição Exclusiva |
| 9. Clientes | 23. Distribuição Selectiva Múltipla |
| 10. Custos Internos | 24. Suporte ao Processo de Promoção |
| 11. Pesquisa de Mercado | 25. Complexidade da Tarefa |
| 12. Publicidade | |
| 13. Equipa de Vendas | |
| 14. Segmentação/Targeting | |

2) * - Correlação significativa a 95%; ** - Correlação significativa a 99%.

3.2.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS COM DESEMPENHO SUPERIOR

No subcapítulo anterior procedeu-se a uma análise dos resultados obtidos, de modo a verificar o grau de confirmação de cada uma das hipóteses e corolários, definidos para a presente investigação. Os dados utilizados para essa fundamentação tiveram em consideração a totalidade da amostra do presente estudo (n=65) e os resultados obtidos pelo tratamento estatístico, efectuado através do programa informático SPSS, versão 16.

No entanto, considerou-se relevante proceder também a uma análise estatística, mas contemplando apenas as respostas das empresas que assumiram ter uma performance acima da média do seu sector (n=46), cujos resultados de correlação podem ser observados na tabela 2 (p.148).

Procedeu-se à consulta directa dos dados presentes nos inquéritos destas empresas, com o objectivo de desenvolver uma análise comparativa dos resultados entre os diferentes tipos estratégicos e o seu perfil, em termos de actividades de marketing, a qual possibilitasse evidenciar aspectos críticos comuns do perfil destas empresas *best performers*. Esperava-se desta forma, reunir informação fundamental para suportar futuras investigações, bem como orientar a prática dos gestores, no sentido de desenvolverem nas suas empresas, características que estão associadas a elevados desempenhos.

Para facilitar a realização desta análise dos dados, os valores médios das respostas dos questionários foram calculados através do programa SPSS, com recurso ao cálculo da média aritmética dos valores de resposta da escala utilizada no inquérito, sendo posteriormente exportados para *software* Excel, onde se construíram as tabelas que serviram de base de informação para a presente análise, permitindo evidenciar eventuais diferenças nas respostas de cada um dos grupos estratégicos definidos (OP, AO, DBC e DD) a aspectos específicos da organização do marketing. A análise contemplou as variáveis comportamentais, estruturais e de actividade do marketing, as quais possibilitaram também caracterizar a estratégia de marketing, utilizada por cada orientação estratégica de negócio.

3.2.2.1 ANÁLISE COMPARATIVA – VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS

Começa-se por comentar os resultados referentes às respostas obtidas em relação às *variáveis* comportamentais (ver anexo XI), as quais incluem as seguintes orientações: concorrentes (CO), inovação (I), cliente (CL) ou custos internos (CI). Relativamente à *orientação para os concorrentes* (CO), salienta-se que todas as orientações estratégicas apresentaram valores médios de pontuação de resposta compreendidos entre 5,28 e 5,46, sendo que o valor mais elevado pertence à OP e o mais baixo à orientação DBC.

Havia a expectativa de se verificarem diferenças significativas e valores mais elevados para a OA e para a orientação DBC, uma vez que estes dois tipos estratégicos revelam um interesse acrescido em seguir as actividades dos concorrentes (Olson, 2005; Slater, 2001). Este aspecto é também salientado por Golder (2003), o qual refere que a monitorização e o acompanhamento das empresas prospectoras, por parte das empresas analisadoras, revela-se um factor crítico de sucesso para estas últimas. Com base nestas perspectivas, os resultados obtidos revelam-se um pouco surpreendentes, até porque as empresas OP apresentaram o valor médio mais elevado nesta orientação, o que pode indiciar uma adaptação destas empresas ao ambiente competitivo, dado que de acordo com Olson (2005), a orientação para os concorrentes é menos valorizada pelas empresas OP.

Verificou-se também uma tendência para estas empresas com melhor desempenho preferirem, na sua maioria, investir em actividades que não ameassem os concorrentes (56.5% das empresas consideradas), enquanto cerca de 23.9% das empresas reconhecem que esta não é uma preocupação importante e central, para o desenvolvimento e planeamento das suas actividades e estratégia. As empresas analisadas também apresentaram uma atitude semelhante, quando questionadas acerca da forma como valorizam a partilha interna de informação relativa aos concorrentes, sendo que no entanto, um maior número de empresas de OP mostra esta preocupação. Estes dados estão de acordo com o descrito por Olson (2005), que descreve este tópico como sendo algo valorizado pelas empresas com OP e DBC, sendo que estas últimas, neste aspecto, igualaram os resultados das empresas OA e DD.

Quanto à *orientação para a inovação*, em termos de valor de médias de resposta para cada grupo estratégico, também não se verificaram diferenças significativas, pelo que se depreende que seja um aspecto valorizado por todas estas empresas. No entanto, o valor mais elevado foi

atingido pela OP e o mais baixo, pela orientação DBC, o que está de acordo com a literatura. (Olson, 2005) Reforçando o mencionado anteriormente, as empresas OP apresentam também o menor valor médio, relativamente à avaliação de comportamentos adversos à inovação.

Para a *orientação para os clientes*, as empresas com OP o valor mais elevado, seguidos pelos DBC e pelos DD, sendo que a OA apresenta o valor de média mais baixo. No entanto, das 6 empresas com maiores médias de resposta pontuações na orientação para o cliente, duas são OP, duas são OA, existindo também uma DBC e uma DD. Em termos das pontuações mais baixas, foram apresentados por uma empresa OA. Desta forma, os resultados são compatíveis com o descrito na literatura, sendo que as orientações OP, DBC e DD apresentaram as pontuações mais elevadas para a orientação para o cliente.

Relativamente à *orientação para os custos internos*, os resultados mostram que em termos de valor médio de pontuação, as empresas OP e OA, obtiveram os valores mais elevados. No entanto, ao analisarem-se os dados de uma forma mais minuciosa, verifica-se que no conjunto das empresas com maiores pontuações nesta orientação (9 empresas), embora a grande maioria sejam de OP (5), duas delas são DBC, as quais representam 66,6% das empresas DBC com melhor performance. Este aspecto mostra, em termos relativos, que a amostra segue o descrito na literatura sobre a forte orientação das empresas DBC para o controlo dos custos internos, uma vez que procuram a sua vantagem competitiva através da oferta de produtos de baixo preço (Olson, 2005). No entanto, os dados recolhidos atestam que o controlo dos custos internos é uma preocupação central para todos os tipos estratégicos de negócio considerados no presente estudo.

3.2.2.2 ANÁLISE COMPARATIVA – VARIÁVEIS ESTRUTURAIS

Passando agora à abordagem das *variáveis de estrutura* consideradas (ver anexo XII), em termos da *especialização* (EE), verificou-se com base nos resultados obtidos, que são as empresas com OP e DD que apresentam valores médios de pontuação mais elevados, o que reflecte genericamente a sua preocupação em possuírem departamentos de marketing especializados (com elevado número de especialistas), o que está de acordo com o referido na literatura (*idem*). No entanto, os resultados também permitem dizer que todas orientações estratégicas valorizam o aspecto da especialização nos departamentos de marketing, sendo que os valores mais baixos encontrados estão associados a uma empresa OA e a duas

empresas DD, quando a literatura faz referência ao facto das empresas DBC relegarem o marketing para um plano menos importante. Assim, será relevante a clarificação deste aspecto num estudo futuro.

No entanto, ao analisarem-se os dados relativos à *não especialização*, a OP revelou o valor médio de resposta mais baixo, o que reforça a sua tendência para valorizarem departamentos de marketing com elevado número de especialistas. Inversamente, as empresas DD apresentaram o valor médio de resposta mais elevado associado à não especialização, onde sete empresas (77,8%) num total de nove, apresentaram dos valores mais elevados de pontuação, aspecto que se suspeita coincidente com a presença de maior percentagem de profissionais generalistas nos seus departamentos de marketing, comparativamente às empresas com outras orientações estratégicas de negócio. Para as empresas OA e DBC, os valores médios embora superiores, estão mais próximos aos obtidos pela OP, o que sugere as empresas da amostra que se assumem com melhor desempenho, valorizam a vertente da especialização nos seus departamentos de marketing.

No que diz respeito à *centralização*, a análise das respostas obtidas revela também alguns dados surpreendentes, pelo facto das empresas DD revelarem o valor de pontuação médio mais elevado, o que neste âmbito as identifica com estruturas de marketing mais centralizadas. O grau de centralização para as empresas OA e DBC mostra-se muito semelhante para a amostra estudada, quando a literatura sugere que, de uma forma geral, as empresas OA apresentam estruturas descentralizadas e as empresas DBC exibem estruturas centralizadas (Olson, 2005), o que não corresponde aos dados obtidos nas empresas com melhor performance estudadas.

Considerando as respostas obtidas para avaliar o grau de *descentralização*, os resultados obtidos corroboram os obtidos relativamente ao grau de centralização, pois as empresas OP mostram-se como as mais descentralizadas e as empresas DD, com o valor médio de pontuação mais baixo. Assim, estes resultados apoiam os obtidos relativamente à variável estrutural do marketing *centralização*, sendo que as empresas identificadas como DD apresentam as estruturas mais centralizadas, em lugar das DBC, tal sugerido pela literatura (Olson, 2005).

Relativamente à variável de estrutura *formalização*, os resultados obtidos mostram que o grupo de empresas DD obtiveram os resultados médios de resposta mais elevados, seguidas pelos grupos de empresas OA e DBC, sendo que o grupo de OP apresentou o valor médio mais baixo. No entanto, importa salientar que os valores médios de resposta se encontram compreendidas entre os valores de 3,29 (OP) e 3,83 (DD), o que indica que para a generalidade das empresas das diversas orientações, a existência de uma estrutura pouco formal nos departamentos de marketing é valorizada. Este resultado não é no entanto concordante com os dados da literatura (Olson, 2005), na qual a orientação DD é descrita como apresentando as estruturas de marketing com maior grau de formalização, enquanto a OP, as estruturas menos formais. No entanto, para a amostra estudada, um achado relevante foi o facto de os DBC (embora sejam apenas 3 empresas neste grupo) mostrarem um grau de formalização menor que as empresas OA, enquanto a literatura relaciona os DBC com estruturas caracterizadas por serem significativamente formais (Ruekert, 1985; Walker, 1987).

Como se constatou, o comportamento das empresas estudadas em termos das variáveis estruturais do marketing foi diferente em alguns aspectos, relativamente ao descrito na literatura. Para clarificar estes aspectos, mais uma vez se salienta a pertinência da realização de um estudo com uma amostra de maiores dimensões.

3.2.2.1 ANÁLISE COMPARATIVA – VARIÁVEIS DE ACTIVIDADE

Após a abordagem dos resultados referentes às variáveis comportamentais e de estrutura, passa-se agora à análise dos resultados relativos às variáveis de actividade contempladas na presente investigação (ver anexos XIII a XIIIC). Assim, em termos da variável *pesquisa de mercado* (PM), começa-se por dizer que os valores médios das pontuações obtidas indicam que, dentro do grupo estudado, as empresas OP e DBC atribuem mais valor à actividade de pesquisa de mercado. Em termos das pontuações mais elevadas individualmente, pertencem maioritariamente a empresas OP e OA e os menores, maioritariamente a empresas OA e DD. Se considerarmos que as empresas OP procuram intensamente perceber as necessidades (existentes e latentes) dos seus clientes, e que as empresas DBC têm uma forte orientação para a competição e para os clientes, os resultados suportam esta perspectiva. Embora relevante, a pesquisa de mercado parece ser um aspecto menos relevante para as empresas DD, uma vez que estas normalmente desenvolvem a sua actividade para um nicho bem definido de clientes, o que também está de acordo com os resultados obtidos.

Quanto à variável *publicidade* (PUB), o grupo empresas DBC apresenta os valores de média mais elevados para a variável publicidade, aspecto que tem no entanto um valor limitado em termos de generalização, uma vez que o grupo de DBC é formado apenas por três empresas. No entanto, se considerarmos que as DBC são vistas como *marketing minimizers*, e que o investimento em actividades como a publicidade e vendas tende a ser menor face a outras actividades (Olson, 2005), este resultado é inesperado. Contudo, se considerarmos que estas empresas desenvolvem um marketing de massificação, o investimento em publicidade fará sentido.

O grupo de empresas OP apresenta o segundo valor mais elevado, o que é coerente com o marketing agressivo que as caracteriza. Os valores mais baixos em termos de média foram obtidos pelo grupo DD, o que também faz sentido, se pensarmos que estas empresas procuram desenvolver um marketing que promova o valor para os seus clientes. Assim, a publicidade embora relevante, não representará certamente a preocupação central, em termos de actividade de marketing para estas empresas. Contudo, a relevância que o *branding* parece assumir para as empresas como fonte de vantagem competitiva (Ladha, 2007), poderá aumentar a atenção e o valor atribuído pelas empresas à publicidade.

O investimento numa *equipa de vendas* (EV) constituída por elementos experientes, conhecedores do produto que promovem, e interna à empresa, parece constituir um elemento de importância consensual para todos os tipos estratégicos, sendo que a OP apresenta o valor de média mais elevado em termos de valorização desta actividade, enquanto a orientação DD apresentou o menor valor de média de resposta. Importa no entanto ressaltar, que as diferenças das médias entre os quatro tipos estratégicos considerados são muito subtis, estando compreendidas entre os valores de 5,28 (OA) e 5,44 (OP). Todas as empresas consideraram também importante a avaliação da equipa de vendas, a partir de objectivos definidos.

De acordo com Olson (2001), a actividade relacionada com a equipa de vendas é habitualmente marginal para a orientação DBC (Olson, 2001), quando comparada com as outras três orientações estratégicas. No entanto, os resultados obtidos não coincidem, mais uma vez, com os dados descritos na bibliografia, pois as empresas DBC com melhor performance da amostra valorizam os aspectos relativos às actividades com a equipa de vendas. Contudo, por serem apenas três empresas, este aspecto necessita de ser reavaliado em

amostras de maior dimensão, para perceber se este facto é constatável e se pode ser generalizável, o que levantaria algumas questões quanto aos resultados presentes na literatura e suscitaria certamente novas investigações para clarificação estes aspectos.

Falando agora da variável de actividade *segmentação/targeting* (ST), os resultados obtidos para o grupo de empresas em estudo, mostraram que embora esta actividade seja valorizada por todas as empresas, são as empresas DD que apresentam o valor de média de resposta mais elevado, seguidas pelas empresas OA e DBC, sendo que as empresas com OP apresentaram o valor de média mais baixo. Isto é um achado surpreendente, dado que a OP é relacionada com a orientação mais forte para o mercado (McDaniel, 1987; McKee, 1989; Conant, 1990; Slater, 2001) e com actividades ligadas a um marketing mais agressivo, onde as actividades de segmentação e *targeting* estão integradas. Contudo, importa salientar, relativamente aos comentários a este tópico e aos anteriores, que os mesmos devem ser contextualizados considerando a casuística subjacente, pelo que para a sua generalização, se exigem dados de estudos com amostras de maior dimensão.

Considerando que as empresas procuram cada vez mais fomentar relações duradouras com os seus clientes, investindo em capacidade de CRM, as questões relativamente às actividades relacionadas com a *qualidade de produto* (QP), constituem um elemento relevante neste âmbito. Da análise dos dados, a OP parece ser a que mais valor atribuiu a esta actividade e a DBC, a que menos importância atribuiu. No entanto, esta actividade é valorizada por todas as orientações estratégicas.

No que diz respeito à variável de actividade *definição de preço premium* (PPRE), verificou-se que é um aspecto valorizado pelas empresas com OP, as quais atingiram o valor de média mais elevada, seguidas pelas empresas OA e depois pelas empresas DD. As empresas DBC apresentaram o valor de média mais baixo, o que é coerente com a sua descrição na literatura, onde é salientado que a sua procura de obtenção de uma vantagem competitiva, assenta numa estratégia de preço baixo. Esperava-se que as empresas DD apresentassem uma pontuação mais elevada, ou mesmo, a mais elevada. Contudo, verifica-se uma grande heterogeneidade no grupo de empresas que se identifica com um perfil DD, pois num total de nove empresas, três não valorizam o factor *preço premium* e uma tem uma opinião neutra, o que é um elemento invulgar para este tipo estratégico, o qual tipicamente sustenta a sua vantagem competitiva, investindo num segmento de nicho e oferecendo produtos de elevada qualidade a

um preço elevado/*premium* (Olson, 2005). No entanto, uma vez que o preço *premium* é um aspecto que surge habitualmente associado à oferta de produtos inovadores, de qualidade e ao prestígio dos produtos e marcas, os resultados obtidos são coerentes com este posicionamento.

Perante a variável de actividade *preço reduzido* (PRED), os diferentes grupos estratégicos demonstram também alguma heterogeneidade nas suas respostas ao nível intragrupal. Os resultados evidenciam que o argumento preço reduzido não é visto como um elemento importante e da preferência das empresas da amostra com melhor desempenho, uma vez que os valores médios de resposta se situaram entre 4,05 e 4,19, ficando situadas num nível de resposta neutra. Se o preço for o argumento para que as empresas possam alcançar uma vantagem competitiva, o mesmo pode ter efeitos nefastos e destrutivos na indústria, pois aumenta consideravelmente o poder de negociação dos clientes (Porter, 1996). Por este motivo, deverá ser utilizado com a parcimónia que lhe é merecida, sendo que a atitude revelada pelas empresas, é coerente com este princípio orientador e revela uma vontade em perpetuar e defender o seu negócio.

Quanto à variável *qualidade de serviço* (QS), os resultados das respostas mostram que é um aspecto enaltecido por todas as orientações estratégicas, que a classificam de um modo geral, como importante ou muito importante. Os valores da média das respostas são elevados para todos os grupos, sendo que no entanto, as empresas DD apresentam o valor mais elevado, o que é congruente com o seu perfil teórico. As empresas OA apresentam o segundo valor mais elevado, seguidas pelas empresas OP, sendo que a orientação DBC apresenta o valor de média mais baixo, o que acaba por ser concordante com as suas características presentes na literatura.

Os resultados obtidos sugerem que a *extensão da linha de produto* (ELP) é um aspecto valorizado e visto de forma positiva, por todas as orientações estratégicas. No entanto, os valores de média mais elevados foram obtidos pelas empresas OP e DBC, e o valor mais baixo foi obtido pelas empresas DD. Os dados são coerentes com as suas estratégias, uma vez que as empresas OP, OA e DBC, procuram oferecer uma gama de produtos mais ampla, enquanto que as empresas DD pretendem reunir uma oferta mais limitada, de produtos de elevada qualidade (Olson, 2005).

Relativamente à actividade *inovação* (INOV), todos os grupos estratégicos a consideraram importante, valorizando a disponibilização de produtos ou serviços inovadores. O envolvimento dos clientes chave em fases dos processos de desenvolvimento da inovação, bem como a redução do tempo que intermedeia a criação e a colocação no mercado das ofertas inovadoras, são também aspectos valorizados. Considerando os valores médios de resposta, a OP apresentou a maior valorização da actividade *inovação*, seguida das orientações OA, DBC e DD. Os resultados são, na sua maioria, concordantes com o que está descrito na bibliografia, pois para as empresas de OP, a inovação é o aspecto central da sua estratégia. As empresas OA, por seguirem as empresas OP, são também inerentemente sensíveis à inovação. Contudo, esperar-se-ia que as empresas DD obtivessem uma pontuação superior às DBC, uma vez que de acordo com a bibliografia, as empresas DBC tendem a subvalorizar a inovação na sua estratégia de marketing. No entanto, tal não se verificou, sendo que embora uma empresa DD seja uma das sete empresas que mais valorizam a inovação, três empresas DD (33.3% das empresas DD) demonstraram valorizar pouco a inovação, baixando o valor da média da pontuação.

Em termos da variável de actividade *extensão da linha de produto* (ELP), os resultados sugerem que é um aspecto valorizado por todos os tipos estratégicos, sendo que apenas 9 das empresas com melhor desempenho (19,6%) não valorizaram, ou demonstraram uma atitude neutra perante a relevância de estenderem a linha de produto. As empresas OP e as empresas DBC apresentaram os valores de média de resposta mais elevados e as empresas DD o valor mais baixo, sendo que no entanto, os valores das médias atingidas colocam esta variável num nível importante para as empresas.

Considerando a variável de marketing *limitação da linha de produto* (ELPlim), os grupos estratégicos OP, OA e DD também consideram importante, sendo que as empresas OA apresentaram o valor de média mais elevado. Como seria esperado, o grupo de empresas DBC apresentou o valor de média mais baixo, o que coloca esta variável num nível pouco importante. Este aspecto está de acordo com o descrito para esta estratégia de negócio, a qual se alicerça entre outros aspectos, na oferta de uma ampla gama de produtos (linha de produtos extensa) com preço baixo (Olson, 2005).

No que diz respeito às actividades de distribuição, quando avaliada a atitude das empresas perante o recurso a serviços de *distribuição exclusiva* (DEXCL) dos seus produtos, verifica-se

uma grande heterogeneidade nas opiniões a um nível intragrupal. De uma forma geral, todos os tipos estratégicos atribuem pouca importância a esta actividade, sendo que os valores da média de pontuação reflectem este aspecto. Ainda assim, as empresas OA apresentaram o valor mais elevado de média e inesperadamente as empresas DD, o valor mais baixo. Provavelmente, as empresas DD por desenvolverem o seu negócio num segmento de nicho, desenvolvendo produtos de elevada qualidade e com preços *premium*, poderiam valorizar a utilização serviços de distribuição especializados e exclusivos, o que contudo não se verificou para as empresas da amostra da presente investigação.

Quando avaliada a atitude dos tipos estratégicos de negócio perante a utilização de uma *distribuição selectiva por múltiplos serviços de qualidade* (DMULT), os resultados são sobreponíveis aos referidos para a actividade anterior, embora a actividade de distribuição por múltiplos serviços seja mais valorizada que o recurso a um distribuidor exclusivo. Também aqui o grupo OA obteve o valor mais elevado de média, mas desta vez seguido pelas empresas OP. Uma vez que o recurso à distribuição por múltiplos distribuidores pode estar relacionado com uma procura de mercados de escala, faria sentido que as empresas DBC mostrassem aqui os valores de média mais elevados. Contudo, tal não se constatou, provavelmente porque apenas existem três empresas com este perfil, sendo que os resultados obtidos não são significativos.

As *actividades de suporte ao processo de promoção* (SPPR) integram o suporte ao serviço de apoio ao cliente, e o apoio de especialistas de marketing a actividades muito específicas e bem definidas. De uma forma geral, estas actividades são valorizadas, e os valores da média da pontuação sugerem que todas as orientações estratégicas lhe atribuem alguma importância, sendo que no entanto, a orientação DBC apresentou os valores mais elevados de resposta e a orientação DD, o valor mais baixo.

A última variável de actividade do marketing analisada foi a *complexidade da tarefa* (CT), a qual pretendia reflectir de que forma as empresas percebem e descrevem o trabalho desenvolvido pelo marketing quanto à sua complexidade, correspondente ao grau em que as actividades obedecem a uma sequência processual ou são rotineiras. Todos os grupos estratégicos consideraram que as actividades de marketing não são rotineiras, sendo que reconheceram no entanto, que existe uma forma sequencial do marketing desenvolver o seu trabalho, contudo sem procedimentos rígidos estabelecidos para actividades concretas.

Contudo, as médias de resposta obtidas situam-se a atitude de todas as orientações estratégicas num nível de neutralidade, relativamente a complexidade das tarefas.

Havia a expectativa de serem constatadas assimetrias mais evidentes nas respostas entre os diferentes grupos, uma vez que algumas orientações como a OP e a OA, tendem a valorizar mais as actividades de marketing que os DBC. No entanto, todos os grupos estratégicos apresentaram padrões de atitude e resposta semelhantes aos parâmetros avaliados.

No que diz respeito à performance, quando considerada a amostra total, os resultados evidenciam que apenas as empresas OP ($r=0,181$) e as empresas OA ($r=0,156$) estão fracamente e positivamente correlacionadas com a performance, sendo que as outras duas orientações, DBC ($r=-0,339$) e DD ($r=-0,386$) estão fracamente e negativamente correlacionadas com a performance (tabela 1).

Quando consideradas apenas as empresas com um desempenho superior, as empresas OP mostraram estar ínfima e positivamente correlacionadas com a performance ($r=0,051$), sendo que para os outros tipos estratégicos, os resultados de correlação foram negativos (ver tabela 2, p. 148). Um aspecto que importa ainda mencionar relativamente à variável performance, é que os resultados mostram que ela está fracamente e positivamente correlacionada, de forma significativa ($p<0,05$) com a *variável de actividade publicidade* ($r=0,475$) na amostra total, e moderada e negativamente correlacionada, de forma significativa ($p<0,05$) com a *variável de actividade preço reduzido*, quer na amostra total ($r=-0,522$), quer no subgrupo com desempenho superior ($r=-0,565$).

Fazendo uma síntese, esperava-se com que a análise dos dados deste subgrupo da amostra mostrasse e colocasse em evidência, as diferenças entre os diferentes grupos estratégicos (OP, OA, DBC e DD), relativamente a aspectos e características da organização e estratégia do marketing. Efectivamente, verificou-se a existência de características distintivas entre as diferentes orientações, algumas das quais concordantes com o descrito na literatura de referência para o presente estudo.

No entanto, para os grupos de empresas estudados, também se verificou a existência de padrões de resposta que não coincidiram com o descrito na literatura, em termos do seu comportamento típico. Os resultados mostraram ainda que, independentemente do seu tipo

estratégico, as empresas em causa mostram uma tendência para apresentarem atitudes coincidentes perante muitas das actividades avaliadas, sendo que *talvez exista um conjunto de atitudes, opiniões e comportamentos comuns a todas as empresas com desempenho superior*.

Procurou-se também agrupar os conjuntos de actividades de marketing, de acordo com o descrito na literatura, de modo a poder identificar-se a estratégia de marketing associada a cada tipo estratégico de negócio, a partir da classificação de Slater (2010), o qual classifica a estratégia/padrão de actividades do marketing em quatro tipos: *marketing agressivo, marketing de massificação, minimizadora de marketing e marketing de valorização*.

Cada uma das estratégias descritas integra um conjunto de actividades mais específico, sendo que se procedeu à construção de tabelas, agregando as actividades descritas de acordo com cada uma das estratégias de marketing mencionadas. Foram utilizados os valores das médias de resposta obtidas por cada um dos tipos estratégicos de negócio (OP, OA, DBC e DD), em termos das actividades de marketing para preenchimento das tabelas mencionadas (ver anexos XIV e XV).

Da observação das mesmas, os resultados mostram e reforçam o referido anteriormente, da hipótese de existir uma tendência para um perfil específico, por parte das empresas com melhor desempenho, para a organização das actividades do marketing, independentemente do seu tipo estratégico, o que é algo que se sugere ser abordado de uma forma mais profunda e detalhada, em estudos posteriores.

3.2.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS POR TIPO ESTRATÉGICO

Nos subcapítulos anteriores procedeu-se a uma análise exaustiva e descritiva dos resultados obtidos. No entanto, considera-se que a informação produzida, embora relevante e pertinente, encontra-se dispersa, dificultando a sua consulta. Por esse motivo, decidiu-se concentrar alguma dessa informação, agrupando-a por cada um dos tipos de orientação estratégica de negócio considerados, de modo a facilitar a sua leitura e consulta. Para o acompanhamento do que é referido, aconselha-se a consulta dos diversos anexos (VI a XV).

3.2.3.1 ORIENTAÇÃO PROSPECTORA (OP)

Em termos das empresas OP da amostra total (n=65), estas representam 40% (26 empresas) da amostra do presente estudo. Salienta-se que da totalidade de empresas OP, vinte e duas empresas (84,6% do total de empresas OP) referem ter um desempenho acima da média do seu sector, o que é um aspecto relevante.

Caracterizando o seu marketing em termos de *estrutura*, os dados obtidos sugerem que este tipo de orientação estratégica de negócio possui estruturas de marketing descentralizadas, com um grau significativo de especialização e pouco formais.

Quanto às variáveis comportamentais, os dados obtidos revelam que as empresas OP pertencentes à amostra valorizam todas as orientações, sendo que os valores de correlação mais elevados foram obtidos pela orientação para os custos internos e para os clientes, seguida da orientação para os concorrentes e, finalmente, da orientação para a inovação. Estes dados são surpreendentes, uma vez que uma forte orientação para a inovação é um elemento distintivo da orientação estratégica prospectora (Olson, 2005). No entanto, os resultados evidenciaram também que estas empresas não valorizaram actividades que dificultem a inovação, o que reforça a importância que atribuem à inovação. Quando analisado o grupo de empresas OP com melhor performance, as orientações para os custos internos e para a inovação apresentam os valores mais elevados de correlação, confirmando o descrito na literatura, não possuindo no entanto significância estatística que permita sustentar extrapolações para a população. A valorização encontrada para os custos internos, especula-se que resulte provavelmente de uma possível resposta adaptativa ao actual contexto económico de crise, onde a redução de custos e o aumento das margens, embora sempre relevantes, ganham uma maior importância.

Em termos das *variáveis de actividade*, com base nos resultados obtidos no Coeficiente de *Pearson* e salientando apenas as correlações com valores de *r* iguais ou superiores a 0,100 (ver tabela 1, p.143), verificou-se que o marketing das empresas OP da amostra valoriza, por ordem decrescente de relevância, possuir e desenvolver amplas linhas de produtos (correlação significativa para um nível de significância de 0,05) e actividades relacionadas com: a inovação, a posse de uma equipa de vendas qualificada, a pesquisa de mercado, a segmentação/*targeting*, o recurso a serviços de distribuição exclusivos e a múltiplos

distribuidores especializados, a oferta de produtos de qualidade e a preços *premium*. Quando consideradas as variáveis de *complexidade da tarefa*, as empresas OP da amostra não classificaram o trabalho associado ao marketing como rotineiro ou complexo.

Comparando as actividades mais valorizadas com o descrito na literatura, o perfil do conjunto das actividades de marketing para a OP, evidencia maioritariamente características da *estratégia de marketing agressivo* (ver anexo IX), sendo que também possui duas características relacionadas com a *estratégia de marketing de massificação* (ver anexo IX), o que pode revelar também uma adaptação por parte destas empresas, como forma de incrementar as suas vendas. Tais evidências são coerentes com uma redução dos custos internos (aumento de margem), como estratégia para procurar aumentar a rendibilidade do seu negócio.

Ao verificar a correlação entre a OP e a performance, verificou-se que esta orientação estratégica apresentou valores de correlação fracos e ínfimos positivos, para a amostra total e dentro do grupo de empresas com desempenho superior. Apenas a OA para a amostra total, apresentou valores fracos positivos de correlação com o desempenho, pois no grupo de empresas de melhor desempenho as orientações OA, DBC e DD apresentaram valores de correlação negativos com a performance.

3.2.1.2 ORIENTAÇÃO ANALISADORA (OA)

Passando agora a comentar os resultados relativamente às empresas com OA, estas constituíram um total de dezassete empresas (26,2% da amostra), sendo que destas, apenas doze (70,6% das empresas OA) apresentaram respostas consistentes com um desempenho superior.

Considerando as respostas da OA em termos das *variáveis de estrutura*, estas evidenciam que as estruturas de marketing destas empresas são centralizadas e formais, sendo que os resultados relativamente à especialização, embora sejam menos evidentes, sugerem um nível baixo a moderado de especialização. *Confrontando os resultados obtidos na presente investigação com os dados presentes na literatura, os mesmos não são coincidentes.* A literatura descreve a estrutura de marketing das empresas OA, com sendo descentralizadas e

informais; quanto ao grau de especialização, poderá haver alguma correspondência entre os resultados do presente estudo e o referido na bibliografia de referência.

Em termos das *variáveis comportamentais*, as empresas OA da amostra não demonstram uma tendência para uma orientação específica, quando seria esperado que revelassem uma orientação para os clientes e para os concorrentes. Os valores de correlação entre a OA e os quatro tipos de orientação comportamental são negativos, embora os valores sejam menores para a orientação para os clientes e para os custos internos. A orientação para a inovação parece ser a menos valorizada, não apenas pelo facto de apresentar valores de correlação negativos com esta orientação mas também porque a OA mostrou-se moderada e positivamente correlacionada, de forma significativa ($p < 0,05$), com práticas que não favorecem a inovação (ver tabela 1, p.143).

Explorando os resultados obtidos em termos de *variáveis de actividade*, destacam-se a pesquisa de mercado, a publicidade (sendo o único tipo estratégico com valores de correlação positiva com esta variável), equipa de vendas, qualidade do produto, limitação da linha de produto, preço reduzido e preço premium, inovação e distribuição por múltiplos distribuidores. Considerando o conjunto de actividades mais valorizadas, a estratégia de marketing das empresas OA da amostra apresenta variações, quando consideramos a totalidade destas empresas, ou apenas o grupo com melhor performance. Pensando apenas nestas últimas, os dados obtidos indicam que estas empresas apresentam uma estratégia de marketing orientada para o mercado, com *características de marketing agressivo e de massificação*, sendo que a estratégia de marketing de massificação é, de acordo com a literatura, normalmente a predominante (Olson, 2005). As tarefas de marketing são vistas como pouco rotineiras e relativamente sequenciais, mas sem um elevado grau de complexidade.

3.2.1.3 ORIENTAÇÃO DEFENSORA DO BAIXO CUSTO (DBC)

Relativamente às empresas DBC, as quais representam um total de 9,2% da amostra (seis empresas), a análise das *variáveis estruturais* mostra que estas empresas possuem estruturas de marketing com uma elevada centralização, com um baixo grau de especialização e relativamente informais. Os resultados corroboram o exposto pela literatura, com excepção

da variável formalização, uma vez que na bibliografia consultada, estas empresas apresentam estruturas formais de marketing (Olson, 2005).

Dos dados obtidos referentes às *variáveis comportamentais*, todas apresentam valores de correlação moderada negativa, pelo que não são conclusivos. No entanto, detectou-se uma correlação moderada negativa significativa (para um nível de significância de 0,05) com a orientação para os clientes, o que sugere que este tipo de orientação comportamental será o menos valorizado pelas empresas da amostra. *A predominância da orientação para os custos internos e para os concorrentes descrita na literatura, não foi assim confirmada.*

Quanto às *variáveis de actividade*, os resultados obtidos mostram valores de correlação negativos com todas as variáveis de actividade de marketing avaliadas. Assim sendo, confirmam o descrito na literatura acerca destas empresas, as quais adoptam normalmente uma *estratégia minimizadora do marketing* (ver tabela 1, p.143), caracterizada por um baixo investimento em actividades de marketing, quando comparadas com os outros tipos estratégicos de negócio (Slater, 2001, 2010). Em termos da variável *complexidade das tarefas de marketing*, as empresas DBC da amostra não consideraram que estas fossem marcadas pela rotina, mas reconheceram a existência de uma forma sequencial de desenvolver o trabalho de marketing.

Embora seja um aspecto comum a todos os grupos de orientação estratégica da amostra, para a orientação DBC o número de empresas é o mais reduzido, sendo por isso extremamente limitada a validade de qualquer inferência ou extrapolação realizada a partir dos resultados descritos.

3.2.1.4 ORIENTAÇÃO DEFENSORA DIFERENCIADA (DD)

Em termos das empresas com orientação DD, dezasseis empresas (26,6% da amostra) identificam-se com esta orientação estratégica de negócio, sendo que destas, apenas nove (56,3% das empresas DD) assumiram ter uma performance acima da média do seu sector.

Começando por abordar as *variáveis de estrutura*, os dados revelam que as empresas DD da amostra apresentam estruturas de marketing formais, pouco especializadas e descentralizadas,

o que é comum ao total das empresas DD e também às melhores *performers*. Deste modo, os dados obtidos confirmam o perfil estrutural descrito na literatura.

Quanto às *variáveis comportamentais*, de acordo com a literatura, as empresas DD expressam normalmente uma orientação predominante para os clientes, o que foi confirmado pelos resultados da presente investigação, tendo-se obtido uma correlação positiva para um nível de significância de 95%, entre a orientação para os clientes e a orientação DD. No entanto, importa referir que estas empresas também valorizaram os aspectos relacionados com os custos internos e com os concorrentes.

No que diz respeito às *variáveis de actividade*, as empresas DD valorizaram todas as actividades apresentadas, com excepção da publicidade, a qual apresentou valores de correlação negativos. Um outro aspecto que se destaca foi a correlação moderada positiva significativa encontrada para a actividade preço *premium* (com um nível de significância de 95%), o que está de acordo com o descrito na literatura para este tipo estratégico. Dentro das outras actividades valorizadas, salientam-se ainda a segmentação/*targeting*, o preço reduzido, a extensão da linha de produto e o recurso a serviços múltiplos de distribuição.

De salientar, que no caso do grupo das empresas DD, a variável orientação comportamental do marketing para os clientes surgiu moderada e positivamente correlacionada, de forma significativa para um nível de significância de 95% ($p < 0,05$), o que reflecte a preocupação destas empresas *best performers*, em manter uma relação próxima e uma resposta adequada aos seus clientes, defendendo o seu mercado de nicho. Estando habitualmente associadas a uma estratégia de marketing, que procura gerar valor para o cliente (ver tabela 1, p.143), os resultados da presente investigação parecem estar alinhados com esta tendência.

Quanto ao grau de complexidade das actividades a realizar pelo marketing, também as empresas DD respondentes, consideram que as tarefas de marketing, embora sigam uma sequência de passos conhecidos pelos elementos do departamento, não são marcadas pela rotina.

CAPÍTULO IV

4. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E PROPOSTAS

Com o presente capítulo pretende-se expor e comentar as dificuldades sentidas durante a realização do presente estudo, as quais condicionaram a forma como o trabalho foi desenvolvido, bem como os resultados conseguidos. Contudo, a sua influência também deu origem a novas questões, que constituem oportunidades para futuras iniciativas de investigação na área investigada. em termos da robustez estatística dos resultados e no seu potencial de generalização, mas que simultaneamente,

Assim, começa-se por fazer referência ao facto que o presente estudo constitui uma iniciativa de investigação de índole predominantemente *exploratória*, uma vez que se constatou existir ainda alguma carência de informação sobre o tema em estudo, aspecto que ganha ainda mais evidência, se nos reportarmos ao tecido empresarial a operar em Portugal, sobre o qual são inexistentes trabalhos que abordem a temática em estudo. Deste modo, a presente investigação pretendeu também constituir um estímulo ao desenvolvimento de outros trabalhos na área em estudo.

Apesar do carácter exploratório, assumiu-se desenvolver um estudo ambicioso bem como o risco a ele associado, ao propor-se estudar um número elevado de variáveis, o que embora possa levantar dificuldades em termos de manter o foco em objectos específicos, torna-se extremamente útil na descoberta e exposição de outros fenómenos, que podem constituir objecto de estudos futuros. Este posicionamento assumido é coerente com a investigação na área da Economia da Empresa, a qual procura produzir conhecimento de cariz holístico, abordando diversas dimensões em simultâneo, no sentido de desenvolver modelos aplicáveis à prática quotidiana das empresas (Mata, 2013). Considerando esta perspectiva panóptica da relação entre estratégia de negócio, estratégia de marketing e desempenho, foi possível realizar este ensaio, que ambicionou recriar uma representação tão próxima quanto possível da realidade, ao integrar um número apreciável de variáveis a estudar. Um dos aspectos positivos da abordagem realizada é que levantou pistas sobre possíveis temas de investigação para futuras investigações, nomeadamente ao nível das relações entre as próprias variáveis de marketing consideradas.

Tendo em conta o referido anteriormente relativamente ao número de variáveis considerado, houve necessidade de garantir um controlo eficiente e cientificamente aceite sobre as mesmas, pelo que o *design* escolhido para a presente investigação, foi baseado em orientações teóricas e metodológicas seguidas por outros estudos que também abordaram as variáveis em análise (McDaniel, 1985; Walker, 1987; Slater, 2001; Vorhies, 2003; Olson, 2005).

Comentando o estudo propriamente dito, começa-se por fazer referência ao facto da taxa de resposta ter sido muito baixa (3,21%), apesar das diversas iniciativas de reenvio do inquérito. Este facto acabou por comprometer a dimensão da amostra (n=65) e, consequentemente a informação recolhida, a robustez estatística dos resultados obtidos e o seu potencial de generalização. Dado que das sessenta e cinco empresas da amostra, apenas quarenta e seis (70,8%) apresentaram padrões de resposta compatíveis com um desempenho superior, este aspecto também comprometeu a possibilidade de perceber de uma forma mais robusta e de conseguir resultados estatisticamente significativos sobre acerca da temática central do presente estudo, que se reporta à relação entre a orientação estratégica das empresas e a estratégia e organização do seu marketing, e o impacto desta relação no desempenho das empresas.

Assim, para que se possam efectivamente obter resultados com a robustez estatística necessária, que possibilite a sua extrapolação para a população, considera-se pertinente proceder a estudos com amostras de uma maior dimensão, que produzam resultados que sejam mais representativos da população estudada. No presente estudo, foram utilizadas empresas portuguesas, cuja facturação anual fosse igual ou superior a um milhão de euros.

No entanto, apesar das questões levantadas pela dimensão da amostra, os resultados obtidos indicam a existência de relações causais entre as variáveis, as quais podem ser interpretadas como correlações, uma vez que se constatarem resultados concordantes com o descrito na teoria, indicando *per si*, que os resultados obtidos não se encontram no domínio da coincidência ou do acaso estatístico. Este aspecto evidencia também que a concepção metodológica e procedimental do estudo empírico implementado, se pautou pela implementação de práticas de investigação correctas, íntegras e indicadas, para o tipo de condicionantes da investigação desenvolvida, o que permite afirmar que independentemente da técnica ou técnicas utilizadas, os resultados obtidos não seriam generalizáveis, pelas limitações imputadas pela reduzida dimensão da amostra.

Assim, a utilização de uma amostra de maiores dimensões, teria com certeza contribuído para a produção de resultados mais significativos e robustos do ponto de vista estatístico, que sustentassem de forma inequívoca, generalizações para a população. No entanto, não foi possível reunir uma amostra de maiores dimensões, também devido a limitações de tempo incontornáveis e inultrapassáveis, relacionadas com a decisão irrevogável de descontinuação do programa doutoral, no âmbito do qual foi desenvolvida a presente investigação. Este facto inviabilizou assim, qualquer possibilidade de negociação de um alargamento do prazo de entrega da presente tese e inerentemente, qualquer hipótese de êxito na inclusão de mais empresas na amostra da presente investigação.

Em termos da ferramenta de colheita de informação, optou-se pela utilização de inquéritos, os quais constituem um instrumento prático de recolha de informação, dado que permitem realizar esta operação simultaneamente a diversos sujeitos, facilitando a gestão de tempo. Também constitui uma ferramenta prática de remeter aos candidatos a respondentes, fisicamente ou através de correio electrónico. Para a construção do inquérito aplicado na presente investigação, como mencionado anteriormente, optou-se por incluir uma escala de atitudes, respectivamente a escala de Likert.

Sendo que pode ser escolhido um variado número de pontos em termos da escala, na presente investigação decidiu-se por uma escala de sete pontos, com o objectivo de detalhar as respostas obtidas para perceber mais objectivamente como os inquiridos valorizavam em termos atitudinais, os aspectos que lhe eram apresentados.

Esta decisão possibilitou reunir informação relevante com um nível de pormenor acrescido, a qual se mostrou de extrema utilidade, não apenas porque possibilitou a realização da presente investigação, mas também porque reuniu um agregado de conhecimento, o qual será sem dúvida importante, como base para futuras investigações académicas, mas também como fonte de informação relevante para os gestores e outros profissionais, na sua prática diária.

Ressalva-se, no entanto, que o inquérito utilizado contemplava um vasto número de variáveis, e que a associação de uma escala de resposta de atitude de sete pontos pode ter tornado mais demorada a leitura e o processo de resposta. Apesar de estar apenas no domínio especulativo e

hipotético, talvez a opção por uma escala de atitude com menos pontos, bem como a redução do número de variáveis a avaliar no inquérito, possa encurtar o tempo de resposta e resultar na obtenção de um número mais alargado de respostas, deixando-se a sugestão para futuras investigações. Provavelmente, foi ambiciosa a tentativa de concentrar um número tão amplo de variáveis em apenas um inquérito.

Ainda relativamente ao inquérito, de acordo com Huber (1985), a aplicação de inquéritos a diversos colaboradores de uma mesma empresa possibilita cruzar os dados e garantir a utilização de informação mais fidedigna e credível, para produção de conhecimento na investigação. Apesar de se valorizar e entender este aspecto, decidiu-se pela aplicação de um inquérito por empresa, por motivos relacionados com limitações de tempo e pelo facto, de cedo se ter percebido que a abertura e disponibilidade das empresas portuguesas para participar em investigações académicas são reduzidas. Assim, o recurso à decisão de ter apenas um respondente por empresa, foi suportado pela expectativa de se conseguirem mais inquéritos respondidos e uma maior variedade e riqueza da informação recolhida.

Um aspecto que importa referir, é que se definiu inicialmente que a aplicação dos inquéritos seria preferencialmente dirigida aos elementos da Administração, das Direcções Gerais ou de Marketing. Contudo, por motivos relacionados com a especificidade das suas funções, com a disponibilidade reduzida destes elementos, e por outras razões não explicadas pelas empresas, alguns inquéritos foram respondidos por outros responsáveis dentro das organizações (ex.: gestores comerciais e de produto, responsáveis e técnicos de marketing e vendas).

Sendo um aspecto incontornável por parte do investigador, essas respostas foram aceites e integradas na investigação; no entanto, podem ter tido impacto nos resultados obtidos, por exemplo pelo facto dos profissionais que representaram a empresa possuírem um domínio menos profundo, de toda a complexidade organizacional abrangida pelos temas integrados no inquérito. Deste modo, considera-se pertinente sugerir, que as futuras investigações reúnam condições de tempo que lhes permitam proceder à aplicação dos inquéritos, apenas aos profissionais definidos e com posições e responsabilidades concordantes nas empresas, para que o nível qualitativo de resposta obtido seja homogéneo, e a informação reunida, mais credível e menos subjectiva.

Estes elementos são de fundamental importância e interesse serem atingidos, pois algumas das respostas obtidas para um tema tão relevante para a presente investigação, como a caracterização das orientações estratégicas de negócio e de marketing das empresas, dependem em grande medida, da interpretação que o inquirido faz das questões. Este aspecto condiciona significativamente os resultados obtidos, se o sujeito a quem foi aplicado o inquérito, tiver limitações em termos do nível de conhecimentos requerido. O facto da amostra do presente estudo integrar empresas com uma grande heterogeneidade, em termos de dimensão (PME's, empresas médias e grande multinacionais), pode também ter tido impacto nas repostas obtidas, pela diferença de preparação, dimensão das operações e experiência organizacional, sendo que será pertinente em futuros estudos, eventualmente seleccionar empresas, nas quais a sua dimensão da organização seja também um critério de agrupamento dos dados recolhidos.

Acrescenta-se que os conteúdos presentes no questionário abordavam, de uma forma genérica os aspectos relacionados com a estratégia de negócio e de marketing das empresas. Esta decisão foi propositada, com o objectivo de que o inquérito construído possa ser utilizado e/ou adaptado para outras investigações na área, incluindo estudos dirigidos a sectores de actividade específicos, uma vez que acordo com a bibliografia, este é um aspecto que conduz a uma menor dispersão dos dados obtidos e a uma maior objectividade por parte do investigador (Slater, 2001).

Considerando-se de extrema importância garantir o conforto dos inquiridos relativamente ao que lhes é pedido opinar ou divulgar em termos de informação, bem como reduzir qualquer receio de exposição, procurou-se organizar a disposição das questões de uma forma que garantisse informação útil sem comprometer os respondentes. No entanto, o recurso aos métodos baseados no informante-chave e na auto-avaliação têm associadas limitações, pelo que a possibilidade de acesso a informação interna das empresas, acerca dos seus processos de decisão e planeamento, bem como dos indicadores objectivos de performance financeira, seria um aspecto extremamente positivo, para a qualidade e objectividade dos dados recolhidos e do conhecimento produzido.

Relativamente às opções de tratamento estatístico, apenas uma estatística descritiva não seria interessante nem adequada par o nível da presente investigação. Assim, uma vez que o estudo da distribuição da amostra demonstrou que esta não seguia uma distribuição normal, recorreu-

se ao teste de Kruskal-Wallis e também ao coeficiente de correlação de Pearson, para estudar a relação/correlação entre as variáveis em estudo. Também se procedeu ao cálculo do Alfa de Cronbach, para estudar a coerência interna e fiabilidade do questionário, o que era um elemento fundamental. Contudo, a literatura na área recorre frequentemente à técnica de *clusters* (Slater, 2001; Vorhies, 2003; Olson, 2005; Spillan, 2011), de modo a procurar identificar e agrupar características das variáveis. Neste sentido, importa mencionar que se procurou estabelecer *clusters* com os resultados obtidos, mas de acordo com o SPSS versão 16, este apenas constituía um *cluster*, pelo que não foi possível desenvolver a referida análise, o que funcionou também como um factor limitante para a presente investigação.

Em termos dos objectivos que se propuseram atingir com o presente estudo, considera-se que se verificou uma ocorrência limitante na prossecução dos mesmos, relacionada com a dificuldade em materializar evidências claras que, de forma inequívoca, permitissem identificar e enfatizar relações causais entre as variáveis em estudo. Este aspecto pode estar relacionado com a dimensão reduzida da amostra e consequentemente, com o reduzido número de empresas com uma performance superior estudado, uma vez que apenas as empresas com uma orientação prospectora e analisadora, apresentaram valores de correlação positivos, embora fracos, com o desempenho. Com base nesta suposição, considera-se assim pertinente o desenvolvimento de outros estudos, abrangendo esta temática e onde estes aspectos sejam salvaguardados, para que os resultados obtidos sejam significativos e extrapoláveis.

Ainda relativamente à clarificação das relações causais das variáveis em estudo (estratégia de negócio e estratégia de marketing) com o desempenho, considerando que se assistiu a uma variabilidade desta relação entre empresas da mesma orientação estratégica, sugere-se que futuras investigações este aspecto seja abordado, de modo a identificar e perceber o que fundamenta as diferenças observadas, em termos de desempenho e até, por sector de actividade. Uma investigação com este propósito traria indubitavelmente, novos conhecimentos de utilidade relevante para os gestores, os quais poderiam a partir deles, orientar as suas decisões e os seus planos, de modo a ajustar as suas organizações nos aspectos dissonantes com estes “perfis” ideais, aumentando as hipóteses dos seus projectos serem bem-sucedidos. No seguimento do referido anteriormente, outro campo complementar de interesse, seria perceber de que forma e em que grau a orientação estratégica de negócio e

o mercado influenciam as decisões dos gestores de marketing, em termos do seu planeamento estratégico.

Reconhece-se ainda, que devido à elevada complexidade e influência da extensa conjuntura de factores que rodeiam o objecto de estudo, decorrentes das dimensões cultural, social e política das empresas, muitas factores e redes de influência ficaram por medir. No entanto, podem constituir objecto de estudo para futuras pesquisas, que tenham por finalidade contribuir para o entendimento destes aspectos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia e desempenho das empresas constituem uma das áreas centrais de discussão, no âmbito da investigação desenvolvida na área da Economia da Empresa e da gestão estratégica. A busca da razão explicativa pela qual algumas empresas têm sucesso enquanto outras não, mostra-se assim um como um dos motores da investigação que tem sido desenvolvida nesta área do conhecimento (Lipczynski, 2004).

A análise das práticas empresariais tem sido assim orientada com base em diversas perspectivas de investigação, sendo que uma delas procura perceber de que forma o desempenho das empresas é influenciado pela relação entre a orientação estratégica da empresa em termos de negócio, e a sua estratégia e organização do marketing, uma vez que existem evidências de tal influência (Vorhies, 2003; Olson, 2005).

Neste sentido, diversa investigação tem sido conduzida, de modo a perceber como estas variáveis se conjugam e determinam o sucesso ou insucesso das empresas, com o objectivo de definir e identificar padrões específicos de relação entre a estratégia de negócio e de marketing, que estejam associados a um desempenho superior (Vorhies, 2003). Estes dados constituirão recursos preciosos para os gestores, permitindo-lhes analisar as suas estruturas empresariais e proceder aos ajustes necessários, de modo a desenvolverem configurações relacionais entre as duas estratégias, que promovam a implementação bem-sucedida da estratégia de negócio (Van de Ven, 1985) e constituam as bases para que as empresas possam atingir uma vantagem competitiva sustentável (Walker, 1987).

No entanto, apesar de ser conhecido que existem perfis de relação entre a estratégia de negócio e de marketing que estão mais associados a um desempenho superior (Vorhies, 2003; Olson, 2005), existem empresas bem-sucedidas cujas características apresentam desvios ao que se consideraria a relação ideal. Deste modo, a variabilidade encontrada constitui uma oportunidade para desenvolver outras e novas investigações na área, sustentadas pela ampla e complexa conjuntura de factores (ex.: organizacionais, culturais, sociais, económicos, humanos, etc.), cujas relações influenciam determinantemente as variáveis estudadas.

Pela importância percebida, julga-se fundamental que novos trabalhos sejam desenvolvidos, pelo aporte de relevantes conhecimentos que podem trazer ao mundo empresarial, sobretudo

porque a informação gerada nesta área, tem um impacto directo sobre a qualidade da gestão estratégica das empresas e sobre o seu desempenho. No entanto, sugere-se que os investigadores considerem diferentes abordagens, para que o conhecimento produzido possa enriquecer o conjunto de informação já existente, contribuindo para a construção e o entendimento de uma perspectiva holística, das relações entre a estratégia de negócio e de marketing e desempenho.

A presente investigação enquadra-se no âmbito da Economia da Empresa, cuja preocupação central consiste na aplicação da Economia às decisões empresariais, nomeadamente na construção de modelos que procuram estabelecer relações de causalidade entre a tomada de decisão e o efeito dessa decisão nas empresas, com o objectivo de conseguir prever ou antecipar o efeito que determinada decisão terá numa empresa, num dado contexto (Mata, 2013). Neste sentido, também na presente investigação se procurou testar a aplicabilidade de um modelo de análise da relação entre a estratégia de negócio, a estratégia de marketing e o desempenho. Contudo, os resultados obtidos não foram conclusivos relativamente à sua aplicabilidade, pelo facto de não possuírem a robustez estatística necessária para suportar estas afirmações.

A integração no enquadramento teórico, de temáticas tão diversas como o modelo de negócio e a sua relação com a performance, a temática do planeamento e qualidade da implementação estratégica, bem como os conceitos de orientação empreendedora, orientação para o mercado e a abordagem das capacidades dinâmicas e operacionais, não foi uma decisão inocente mas intencional. Para além de ter constituído um exercício para esculpir e preparar o pensamento do investigador para a análise do fenómeno complexo que se propôs estudar, visou também reunir um conjunto de informação teórica, que reflectisse e sustentasse a importância de cada vez mais se observarem os fenómenos, considerando uma perspectiva integrativa e eclética, de todo o conhecimento existente sobre o fenómeno particular. A ser verdade a conhecida afirmação decorrente da teoria dos sistemas, de que o todo é maior que a soma das partes, se considerarmos o conjunto de parcelas de conhecimento já disponíveis, na nossa análise dos fenómenos reais, estaremos certamente mais perto de entender o todo.

A elaboração de um enquadramento teórico extenso permite também que a presente Tese constitua uma ferramenta de aprendizagem para quem a consulte, não apenas pelo

conhecimento produzido, mas também pela extensão dos conteúdos abordados, que de uma forma ou de outra, procuram explicar o que sustenta o desempenho superior das empresas.

A presente investigação pretendeu também produzir informação que seja útil aos gestores, contribuindo desta forma para o sucesso das suas empresas. Um dos primeiros aspectos que se pretende salientar, é que embora no presente estudo, apenas as orientações prospectora e analisadora tenham apresentado valores de correlação positiva com a performance, o desempenho superior é possível de ser alcançado por qualquer das orientações estratégicas de negócio contempladas. Salienta-se ainda que a publicidade apresentou uma correlação positiva significativa com o desempenho, pelo que pode ser um factor a considerar integrar e valorizar na elaboração da estratégia e plano de marketing. Contrariamente, a prática de preços reduzidos mostrou uma relação correlacional negativa significativa com a performance, o que sugere que para as empresas que procuram atingir um desempenho superior, possivelmente não seja uma opção estratégica consistente.

Em termos da organização do marketing das empresas, os dados recolhidos evidenciam que apesar das diferentes orientações estratégicas de negócio, as empresas tendem, ainda que em diferentes graus, a valorizar actividades de marketing semelhantes. Contudo, este aspecto pode estar relacionado com o sector de actividade ou o tipo específico de oferta de produto ou serviço das empresas, os quais podem condicionar à partida as opções a tomar, na formulação do plano de marketing.

Considera-se ainda importante mencionar que, numa economia competitiva, dinâmica e em constante mudança, como a que podemos observar presentemente em Portugal, para que as empresas possam ser bem-sucedidas, torna-se fundamental que os gestores sejam capazes de posicionar as suas organizações para capturar os mercados existentes e mesmo, criar novos. Isto porque os mercados existentes são altamente competitivos, e o sucesso torna-se um objectivo mais complexo e árduo de alcançar.

Neste contexto, a gestão assume um papel central e determinante no sucesso ou insucesso das empresas, sendo que o desempenho superior, ambicionado por todas as empresas, não é um fenómeno de ocorrência natural, mas o resultado das escolhas e das interações da gestão com a sua estrutura empresarial. Estes aspectos vão condicionar as decisões estratégicas tomadas e

também o sucesso da sua implementação, a qual é no final, um dos factores críticos para um desempenho superior.

A heterogeneidade das respostas encontradas nas empresas, e as diferenças constatadas na forma como valorizam os diferentes aspectos da organização do marketing, mesmo dentro do mesmo grupo estratégico, demonstra que a pertença a um grupo estratégico não funciona como algo limitativo, mas que admite alguma variabilidade, o que pode ser uma consequência da influência da ampla conjuntura de factores envolvidos. *Um aspecto evidente da presente investigação e que constitui apenas uma hipótese, é que as empresas da amostra, supostamente pelo impacto do cenário da crise económica e das mudanças rápidas nos mercados, podem estar a implementar e desenvolver estratégias híbridas, não apenas de negócio mas também de marketing, como forma de se manterem competitivas, o que representará uma mudança de paradigma, não apenas para a prática empresarial mas também académica.*

Sendo ainda um aspecto que requer confirmação por outros estudos, pode fundamentar as semelhanças significativas encontradas, entre as empresas com melhor desempenho das diferentes orientações estratégicas, relativamente à organização do seu marketing, quando se esperava ter encontrado perfis mais definidos e distintos, que reflectissem o descrito na literatura, o que não aconteceu. Desta forma, a discussão entre estratégias híbridas e estratégias puras pode, e deve ganhar uma maior importância no futuro, pela eventual desadaptação dos paradigmas e das tipologias de orientação estratégica existentes, ao contexto empresarial actual. Assim, poderá ser aconselhável repensar estes aspectos e desenvolver instrumentos de recolha de dados, que viabilizem a análise das estratégias híbridas, as quais podem sustentar o sucesso futuro das empresas.

Abordando agora o tema do cumprimento dos objectivos que orientaram a presente investigação, pode-se dizer que o primeiro objectivo definido não foi cumprido, uma vez que não foi possível recolher dados que possibilitassem chegar a resultados estatisticamente robustos e significativos, que de forma clara e evidente permitissem caracterizar as estratégias de negócio e de marketing e a sua relação, nas empresas da amostra.

Relativamente ao segundo objectivo proposto pela presente investigação, uma vez que não possível constatar, de forma clara e evidente, a existência de padrões de relação e correlações significativas entre as orientações estratégicas de negócio e de marketing, este aspecto não permitiu a identificação de padrões de relação entre as estratégias, que possam ser directamente associados com um desempenho superior. Uma das razões para esta situação estará certamente relacionada com a reduzida dimensão da amostra, aspecto que limitou indubitavelmente a robustez dos resultados obtidos e as conclusões que deles se pudessem retirar. Deste modo, seria aconselhável a realização de estudos posteriores com amostras de maior dimensão, para clarificar e explicar estes aspectos.

Com a realização da presente investigação, um dos aspectos que se aspirava também. Contudo, os dados recolhidos não possibilitaram a definição de perfis de relação que possam ser generalizáveis, possivelmente pela dimensão reduzida da amostra e pela heterogeneidade intragrupal verificada neste âmbito, pelo que se assume que este objectivo não foi atingido.

No entanto, a dificuldade em conseguir definir e identificar um conjunto ou conjuntos de aspectos da organização do marketing, que estivessem relacionados com um desempenho superior, quando combinados com uma orientação específica de estratégia de negócio pode estar também relacionada com a singularidade da relação entre estratégia de negócio e de marketing para cada empresa, uma vez que será precisamente esta particularidade na conciliação estratégica das actividades, que lhe confere unicidade e inimitabilidade, garantindo deste modo a sustentabilidade da sua vantagem competitiva (Porter, 1996; Barney, 1991).

Pretendeu-se também obter dados que viabilizassem as análises referidas, mas associando os perfis encontrados a diferentes sectores industriais. Contudo, a dimensão da amostra obtida reduziu a relevância deste objectivo, o qual não foi cumprido, mas que constitui uma oportunidade para futuras iniciativas de investigação.

No que diz respeito à confirmação das hipóteses, num total de nove definidas, os resultados apenas permitiram apenas confirmar uma (a hipótese *H8*), uma vez que os perfis estratégicos das empresas da amostra revelaram-se significativamente diferentes do que seria esperado encontrar, com base nas referências encontradas na literatura. No entanto, mais uma vez se

refere, que provavelmente os efeitos da dimensão da amostra podem possam estar na base das referidas diferenças.

Na sequência dos resultados obtidos, importa referir que se detectou uma preocupação geral das empresas com a gestão dos custos internos, sendo que mesmo para o grupo de empresas OP foi a orientação mais valorizada, quando se esperaria que fossem as orientações para a inovação e para os clientes. Esta situação foi também constatada para as empresas OA, o que indica a importância deste aspecto no contexto actual. Quanto à relação com o desempenho, apenas as empresas OP apresentaram valores de correlação positivos, tanto na amostra total, como no grupo de empresas identificadas com um desempenho superior.

Um outro aspecto que merece também ser evidenciado é que as actividades de publicidade, na amostra considerada, se apresentaram fraca e positivamente correlacionadas, de forma significativa ($p < 0,05$) com o desempenho, indiciando que pode ser uma prática a valorizar para a obtenção de desempenhos superiores. Inversamente, a prática de preços reduzidos mostrou-se moderada e negativamente correlacionada, de forma significativa ($p < 0,05$) com o desempenho, o que sugere que poderá não ser uma prática a valorizar pelas empresas que pretendam atingir um desempenho superior.

Conclui-se a presente Tese, salientando que o conhecimento é um processo contínuo, que vai progressivamente sendo construído, com base em sucessos e insucessos. Neste sentido, embora apenas se tenha conseguido responder a algumas das questões colocadas, muitas interrogações ficaram por responder e também outras surgiram, representando oportunidades para estudos futuros, que ajudem a clarificar as mesmas e contribuam com conhecimento, que ajude as empresas a serem bem-sucedidas nos seus projectos, e a atingirem desempenhos superiores.

BIBLIOGRAFIA

1. American Marketing Association. 2007. Disponível em (<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>).
2. Amit, R.; Zott, C. 2001. Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, N.º22, p.493-520.
3. Ansoff, I. 1965. *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
4. Armstrong, J. Scott; Collopy, Fred. 1996. Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *Journal of Marketing Research*, May, Vol.33, p. 188–99.
5. Ashmos, D.P.; Huber, G.P. 1987. The systems paradigm in organizational theory: correcting the record and suggesting the future. *Academy of Management Review*, N.º12, p.607-621.
6. Atkinson, A. 1997. Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, Vol.16, N.º5, p.552-561.
7. Bailey, Andy; Johnson, G. 1995. Strategy Development Process: A Configurational Approach. *Academy of Management Journal*, ABI/INFORM Global p.2-6.
8. Barney, J.B.; Hoskisson, R.E. 1990. Strategic groups: untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, N.º11, p.187-198.
9. Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, March, Vol. 17, n.º 1, p. 99-120.
10. Barney, J. 1995. Look inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol.9, N.º4, p.49-61.
11. Benavent, Emilio Atmella. 1997. *Marketing Farmaceutico: Como puede desarrollar un Marketing eficaz para los medicamentos de prescripción*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2ª Ed., Enero.
12. Bergeron, François; Raymond, Louis; Rivard, Suzanne. 2004. Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, N.º41, p.1003-1020.
13. Bourgeois, L.J., Brodwin, D.R., 1984. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, July-September Vol. 5, N.º 3, p. 241-264.

14. Brettel, Malte; Stresse, Steffen; Flatten, Tessa C. 2012. Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – An entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, N.º30, p.85-98.
15. Cano, C.R.; Carrilat, F.A.; Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, Nº21, p.179-200.
16. Carr, J. Mark; Schreuer, Richard. 2010. Management orientation helps successful marketing organizations shed light on marketing performance. Connecting the DOTS. *Marketing Management*, Summer, p.27-32.
17. Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan Enric. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, N.º43, p.195-215.
18. Chakravarthy B. 1986. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, September-October, Vol. 7, N.º 5, p. 437–458.
19. Chakravarthy, B. S.; Lorange, P. 1991. Adapting strategic planning to the changing needs of a business. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.4, N.º2, 6-18.
20. Chakravarthy, B. S.; Doz, Y. 1992. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, Vol.13, Summer, p.5-14.
21. Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
22. Chaves, Cristina; Maciel, Elisabete; Guimarães, Paulo; Ribeiro, J. Carlos. 2000. *Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia: Conceitos Básicos*. McGraw-Hill de Portugal, Amadora. Campbell-Hunt, C. 2000. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, Vol.21, N.º2, p.127-154.
23. Christensen, C. M. 2001. The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, N.º42.
24. Collis, D. J. 1994. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, N.º15, Winter Special Issue, p.143-152.
25. Cool, K.; Schendel, D. 1988. Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, Vol.9, N.º3, p.207-223.
26. Covin, J. G.; Slevin, D. P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, N.º16, p.7-25.

27. Chen, Ming-Jer. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, January, Vol. 21, N.º 1, p. 100–134.
28. Chesbrough, Henry. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, N.º43, p.354-363.
29. Christensen, Clayton; Bower, Joseph. 1996. Customer Power, Strategic Investments, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, March, Vol. 17, N.º 3, p. 197–218.
30. Conant, Jeffrey S.; Mokwa, Michael P.; Varadarajan, P. Rajan. 1990. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, September, Vol. 11, N.º 5, p. 365–383.
31. Corey R. 1991. Marketing strategy - an overview. In *Strategic Marketing Management*, Dolan R (ed.). Harvard Business School Press: Boston, MA; 60–89.
32. Cramer, Duncan. 1994. *Introducing Statistic for Social Research: step by step calculations and computer techniques using SPSS*. New York.
33. Cravens, David W.; Piercy, Nigel F.; Baldauf, Artur. 2009. Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets. *Journal of Marketing Management*, Vol.25, N.º1-2, p.31-49.
34. Day, G. S.; Wensley, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, Vol.52, N.º2, p.1-20.
35. Day, George S.; Nedungadi, Prakash. 1994. Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, April, Vol.58, p. 31–44.
36. Daft, R.; Macintosh, M. 1984. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. *Journal of Management*, Vol.10, N.º1, p.43-66.
37. Davis, Justin L. et al. 2010. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power, *American Journal of Business*, Fall, Vol.25, N.º2.
38. Dawes, J.; Sharp, B. 1996. Independent Empirical Support for Porter's Generic Marketing Strategies? A Re-analysis using correspondence analysis. *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science*, Vol.1, p.36-53.
39. Deshpandé, R.; Webster, F. E. Jr. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol.53, N.º1, p.3-15.

40. Deshpandé, Rohit; Farley, John; Webster Jr., Frederick E. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, January, Vol. 57, p. 23–37.
41. Deshpandé, Rohit. 2002. Performance Companies. *International Journal of Medical Marketing*, May, Vol. 2, 3, p. 225-231.
42. Dess, G. G.; Robinson, R. B. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N.º3, p.265-273.
43. Dess, Gregory G.; Newport, Stephanie; Rasheed, Abdul M. A. 1993. Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions. *Journal of Management*, August, Vol. 19, N.º 4, p.775-795.
44. Dobni, Brooke. 2003. Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, March-April, p.43-46.
45. Dranove, D.; Peteraf, M.; Shanley, M. 1998. Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, Vol.19, N.º11, p.1029-1044.
46. Drucker, Peter. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* cit in. Kotler, Philip; Keller, Kevin L. 2006. *Marketing Management*. 12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
47. Eisenhardt, K.M., Zbaracki, M.J. 1992. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, Winter, Vol.13, p. 17-37.
48. Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, N.º21, p.110-1121.
49. Fahy, John. 2002. A resourced-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, N.º11, p.57-78.
50. Fiegenbaum, A.; Thomas, H. 1990. Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970–84. *Strategic Management Journal*, Vol.11, N.º3, p.197-215.
51. Fine, Leslie M. 2009. The bottom line: Marketing and firm performance. *Business Horizons*, N.º52, p.209-214.
52. Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean-Marc. 1997. Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, February, Vol. XXXIV, p. 77-90.
53. Geiger, S., Ritchie, W., Marlin, D. 2006. Strategy/Structure Fit and Firm Performance. *Organization Development Journal*, Summer, Vol. 24, N.º 2, p. 10-22.
54. Ghiglione, R., Matalon, B. 1992. *O Inquérito, teoria e prática*. Oeiras, Celta Editora.

55. Ghosal, Sumantra 2003. Miles and Snow: Enduring insights for managers. *Academy of Management Executive*, November, Vol.17, n.º 4, p. 109-114.
56. Golder, Peter N.; Tellis, Gerard J. 1993. Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research*, May, Vol. 30, p. 158–70.
57. Gray, B. J.; Hooley, G. J. 2002. Market orientation and service firm performance—a research agenda. *European Journal of Marketing*, Vol.36, N.9/10, p.980-988.
58. Green, S. B.; Salkind, N. J. 2008. *Using SPSS for Window and Macintosh: Analyzing and understanding data*. 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
59. Gresov, C. 1989. Exploring fit and Misfit with Multiple Contingencies. *Administrative Science Quarterly*, September, Vol. 39, n.º 3, p. 431-453.
60. Gurau, Calin. 2007. Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective. *The Marketing Review*, Vol.7, N.º4, p.369-383.
61. Han, J. K.; Kim, N.; Srivastava, R. K. 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, Vol.62, N.º4, p.30-45.
62. Hahn, William. 2010. Strategic Plan Quality, Implementation Capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.9, N.º1,p.63-81.
63. Hambrick, Donald C. 2003. On the staying power of defenders, analyzers, and prospector. *Academy of Management Executive*, November, Vol.17, n.º 4, p. 115-118.
64. Hannan, M.T., Freeman, J.H. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, Mass., Harvard University Press cit in Bailey, Andy; Johnson, G. 1995. Strategy Development Process: A Configurational Approach. *Academy Journal of Management*, ABI/INFORM Global p.2-6.
65. Hartline, Michael D.; Ferrell, O.C. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, October, Vol. 60, p. 52–70. Heide, Morten; Gronhaug, Kjell; Johannessen, Simen. 2002. Exploring Barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, N.º18, p.217-231.
66. Helfat, C. E; Raubitschek, R. S. 2000. Product sequencing: co-evolution of knowledge capabilities and products. *Strategic Management Journal*, Vol.21, N.º10-11, p.961-979.
67. Helfat, C. E.; Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol.24, N.º10, p.997-1010.

68. Hendry J.; Seidl, D. 2003. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, N.º40, p.175-196.
69. Hikson, D.J.; Butler, R.J.; Gray, D.; Mallory, G.R.; Wilson, D.C. 1986. Top Decisions – Strategic Decision in Organisations *cit. in* Bailey, Andy; Johnson, G. 1995. Strategy Development Process: A Configurational Approach. *Academy of Management Journal*, ABI/INFORM Global p.2-6.
70. Hill, C.W.L. 1988. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review* *cit. in* Ward, Peter T.; McCreery, John K., Anand, Gopesh. 2007. Business Strategies and Manufacturing Decisions: An empirical examination of linkages, *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 27, N.º 9, p.951-973.
71. Hofer, C. W., Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company.
72. Hooley, Graham J. et al. 2005. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, N.º58, p.18-27.
73. Huber, George; Power, Daniel. 1985. Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. *Strategic Management Journal*, April-June, Vol. 6, N.º 2, p. 171–80.
74. Hulland, J.; Wade, W. R.; Antia, K. D. 2007. The impact of capabilities and prior investments on online channel commitment and performance. *Journal of Management Information Systems*, Vol.23, N.4, p.109-142.
75. Hult, Tomas G.; Ketchen, David J. 2001. Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, N.º22, September, p.899-906.
76. Hult, G.; Hurley, Robert F.; Knight, G. A. 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, Nº33, p.429-438.
77. Hult, G. T. M.; Ketchen, D. J. Jr.; Slater, S. F. 2005. Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, Vol.26, N.º12, p.1173–1181.
78. Hult, G. et al. 2007. What Drives Performance in Globally Focused Marketing Organizations? A Three-Country Study, *Journal of International Marketing*, ISSN 1069-031X, Vol. 15, N.º 2, p. 58-85.

79. Hunt, S.; Morgan R. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, April, Vol. 59, N. ° 2, p. 1–15.
80. Hurley, Robert F.; Hult, G. Tomas M. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, July, Vol. 62, p. 42–54.
81. Inkpen, A.; Choudhury, N. 1995. The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal*, N.°16, p.313-323.
82. Jaworski, B. J. 1988. Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, N.°52,p.23-39.
83. Jaworski, B. J.; MacInnis, D. J. 1989. Marketing jobs and management controls: Toward a framework. *Journal of Marketing Research*, N.°XXIV, p.406-419. Jaworski, Bernard;
84. Jaworski, B. Kohli, Ajay K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, N.°57, July, p.53–70.
85. Jaworski, B. J.; Stathakopoulos, V.; Krishnan, S. 1993a. Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing Research*, N.°57, p.57-69.
86. Jaworsky B. J; kohli, Ajay K. 1996. Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, Vol.1, N.°2, p.119-35.
87. Kazakov, Rossen. 2007. – Between strategy and change: Reformulating the medicines industry in an enlarged Europe, *Journal of Medical Marketing*, February, Vol. 7, N.° 3, p. 245-253.
88. Ketchen D, Shook C. 1996. The application of cluster analysis in strategic management research. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N.° 6, p. 441–458.
89. Ketchen, David J et al. 1997. Organizational Configurations and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N. °1, p. 223-240.
90. Kahn, K. B. 2001. Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, N.°5, p.314-323.
91. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol.70, N.1, p.71-79.
92. Kennedy, Karen N.; Goolsby, Jerry R.; Arnould, Eric J. 2003. Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*, N.°67, October, p.67-81.

93. Ketchen Jr, David J.; Hult, Tomas M.; Slater, Stanley F. 2007. Toward Greater Understanding of Market Orientation and The Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, N°28, p.961-964.
94. Kirca, Ahmet H.; Jayachandran S.; Bearden W.O. 2005. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol.69, April, p.24-41
95. Kohli, Ajay; Jaworski, Bernard. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, July, Vol.54, p. 53–70.
96. Kotha, Suresh; Vadlamani, Bhatt L. 1995. Research Notes and Communications Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries, *Strategic Management Journal*, January, Vol.16, p. 75-83.
97. Kotler, Philip; Keller, Kevin L. 2006. *Marketing Management*.12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
98. Krasnikov, Alexander; Jayachandran, Satish. 2008. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, July, Vol.72, p.1-11.
99. Kumar, V.; Jones, E.; Venkatesan, R.; Leone, R. P. 2011. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, N.°75, January, p.16-30.
100. Ladha, Zahra. 2007. Are Consumers Really Influenced by Brands when Purchasing Pharmaceutical Products, *Journal of Medical Marketing*, Vol. 7, N.° 2, p. 146-151.
101. Lambkin, M.; Day, G. 1989. Evolutionary processes in competitive markets: Beyond the product life cycle. *Journal of Marketing*, July, Vol. 53, N. ° 3, p. 4– 20.
102. Lau, Chung-Ming. 2011. Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy. *Journal of Business Research*, N.°64, p.1344-1351.
103. Leitner, Karl-Heinz; Guldenberg, Stefan. 2010. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business EconomiEC*, N.°35, p.169-189.
104. Lengnick-Hall, C. A.; Wolff, J. A. 1999. Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal*, N.°20, p.1109-1132.

105. Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, J. V. 2009. *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide, Publicações D. Quixote, 12^a Ed. Janeiro, p. 19-701.
106. Lipcynski, J.; Wilson, J. 2004. *The Economics of Business Strategy*. Harlow, Pearson Education Limited, 1st Edition.
107. Liu, Sandra. 1995. A comparison of Pharmaceutical promotional tactics between Hong Kong and China, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, N.º 1, p. 34-43.
108. Lynn, Gary; Morone, Joseph; Paulson, Albert. 1996. Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. *California Management Review*, Spring, Vol. 38, N.º 3, p. 8–37.
109. Lo, Fang Yi. 2013. The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurial Management Journal*, N.º9, p.217-227.
110. Locander, W. B.; Hamilton, F.; Ladik, D.; Stuart, J. 2002. Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*, Vol.5, N.º2, p.149-163.
111. Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, N.º21, p.135-172.
112. Maroco, Joao. 2010. *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. Lisboa, Edições Silabo Lda., 3^a edição.
113. March, James G. 1991. “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, Vol.2, N.º 1, p. 71–87 cit in Olson, Eric M., Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M. 2005. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour, *Journal of Marketing*, July, Vol. 69; p. 49–65.
114. Matsuno, K.; Mentzer, J. 2000. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, *Journal of Marketing*, October, Vol. 64, p. 1-16.
115. Matsuno, K.; Mentzer, J.; Özsmer, A. 2002. The Effects of Entrepreneurial and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, July, Vol. 66, p. 18-32.

116. May, Tim. 2006. *Social Research: Issues, methods and process*. Berkshire, Open University Press, Third Edition.
117. Mcdaniel, Stephen W.; Kolari, James W. 1987. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, October, Vol. 51 p.19-30.
118. McKee, Daryl O.; Varadarajan, P. Rajan; Pride, William M. 1989. Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, July, Vol. 53, p. 21–35.
119. Menon, Anil; Varadarajan, P. Rajan. 1992. A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, October, Vol. 56, p. 53-71.
120. Meyer, A.D., Tsui, A.S., Hinings, C.R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, December, Vol. 36, N.º 6, p. 1175-1195.
121. Miles, R.E.; Snow, C.C.; Meyer, A.D.; Coleman, H.J., Jr.1978. Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, Vol.3, N.º3, July, p.546-562.
122. Miles, R. E.; Snow, C. C. 1986. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, Vol. 18, N.º3, p.62-73.
123. Miles, Robert E.; Snow, Charles C. 1992. Causes of Failure in Network Organization cit. in Olson, Eric M., Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M. 2005. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour, *Journal of Marketing*, July, Vol. 69; p. 49–65.
124. Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, N.º29, p.770-791.
125. Miller, Susan; Wilson, David; Hickson, David. 2004. Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, N.º37, p.201-218.
126. Mintzberg, H. 1988. “Strategy-Making in Three Modes” in *The Strategic Process- concepts, contexts and cases*, QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc.
127. Mintzberg, H., Waters, J.A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, p. 257-272 cit in Bailey, Andy; Johnson, Gerry (1995) – Strategy Development Process: A Configurational Approach. *Academy Journal of Management*, ABI/INFORM Global, p.2-6.

128. Mintzberg, H., 1987 (a). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, *California Management Review*, Fall, 30:1, p. 11-22.
129. Mintzberg, H., 1987(b). The Strategy Concept II: Another Look at why Organizations Need Strategies, *California Management Review*, Fall, 30:1, p. 25-36.
130. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 1998. *Strategy Safari, a Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*, New York, The Free Press.
131. Moorman, Christine; Rust, Roland. 1999. The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, October, Vol. 63, p.180–97.
132. Moreira, Carlos D. 2007. *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa, Edições Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
133. Morgan, Robert E.; Strong, Carolyn A. 2003. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, N.º56, 163-176.
134. Morgan, Neil A.; Slotegraaf, Rebecca; Vorhies, Douglas W. 2009. Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, N.º26, p.284-293.
135. Morgan, N. A.; Vorhies, D. W.; Mason, C. H. 2009a. Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol.30, N.º8, p. 909-920.
136. Narver, John C.; Slater, Stanley F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, October, Vol. 54, p. 20–35.
137. Narver, John C.; Slater, Stanley F.; MacLachlannd, Douglas L. 2004. Responsive and Proactive Market Orientation, and New Product Success cit in. Olson, Eric M., Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M. 2005. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour, *Journal of Marketing*, July, Vol. 69; p. 49–65.
138. Nath, Prithwiraj; Nachiappan, Subramanian; Ramanathan, Ramakrishnan. 2010. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resourced-based view. *Industrial Marketing Management*, N.º39, p.317-329.
139. Noble, Charles H.; Sinha, Rajiv K.; Kumar, Ajith. 2002. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, October, Vol. 66; p. 25-39.
140. O'Reilly, Charles A. et al. 2010. How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, N.º21, p.104-113.

141. Olson, Eric M., Walker, Orville C., Ruekert, Robert. 1995. Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness, *Journal of Marketing*, January, vol. 59, p. 48-62.
142. Olson, Eric; Slater, Stanley F. 2002. The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, May-June.
143. Olson, Eric M., Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M. 2005. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour, *Journal of Marketing*, July, Vol. 69; p. 49–65.
144. Olson, Eric M.; Slater Stanley F.; Hult, G. Tomas M. 2005b. The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, N.º48, p. 47-54.
145. Oppenheim, A. 1992. *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement* cit. in May, Tim. 2006. *Social Research: Issues, methods and process*. Berkshire, Open University Press, Third Edition.
146. Ostroff, Cheri; Schmitt, Neal. 1993. Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N.º 6, p. 1345-1361.
147. Pan, H.; Trim, P. 2005. A new product launch strategy (NPLS) model for pharmaceutical companies, *European Business Review*, Vol. 17, N.º 4, p. 325-339.
148. Parnell, J. A. 1997. New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note. *British Journal of Management*, Vol.8, p.175-181.
149. Pertusa-Ortega, E.; Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J. F. 2007. Pure, hybrid or "stuck-in-the-middle" strategies? A revision and analysis of their effects on firm performance. EURAM, Paris (France), May, p.1-36.
150. Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol.14, N.º3, p.179-191.
151. Prahalad, C. K.; Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68, N.º3, p.79-91.
152. Priem, R. L.; Butler, J. E. 2001. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, Vol.26, N.º1, p.22-40.
153. Pestana, M.^a Helena; Gajreiro, J. Nunes. 2005. *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo Lda., 4ª Edição, Março.
154. Porter, M.E. 1979. The structure within industries and companies performance. *Review of Economics and Statistics*, Vol.61, N.º2, p.214-227.

155. Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
156. Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, N.º68, March-April, p.73-93.
157. Porter, Michael E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, p. 61-78.
158. Porter, Thomas W.; Harper, Stephen C. 2003. Tactical implementation: The Devil is in the details. *Business Horizons*, January-February, p.53-60.
159. Porter, Michael E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy?, *Harvard Business Review*, January, p. 79-91.
160. Protogerou, Aimilia; Caloghirou, Yannis; Lioukas, Spyros. 2011. Dynamic capabilities and their indirect impact on performance. *Industrial and Corporate Change*, Vol.21, N.º3, p.615-647.
161. Quinn, J.B. 1980. *Strategies for change – Logical Incrementalism* cit in. Bailey, Andy; Johnson, G. 1995. Strategy Development Process: A Configurational Approach. *Academy of Management Journal*, ABI/INFORM Global p.2-6.
162. Quinn, R. E.; Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol.29, N.º3, p.363-377.
163. Ramaseshan, B.; Ishak, Asmai; Kingshott, Russel P. 2013. Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, N.º 11-12, p.1224-1250.
164. Rao, Ramesh K.S.; Bharadwaj, Neeraj. 2008. Marketing Initiatives, Expected Cash Flows, and Shareholder's Wealth. *Journal of Marketing*, Vol.72, p.16-26.
165. Revista Exame. 2013.Edição Especial – 500 Maiores e Melhores Empresas; Banca e Seguros 2013. Medipress.
166. Rooney, C.W. 2004. "Strategic Management Methodology" cit in Meers, Karen A. 2007. Contextual Barriers to Strategic Implementation: A Examination of Frontline Perspectives, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.11, n.º 2, September 2007, p. 11-16.
167. Ruekert, Robert W.; Walker, Orville C.; Roering, Kenneth J. 1985. The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, January, Vol.49, p. 13–25.

168. Ruekert, Robert W.; Wlaker, Orville C. 1987. Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies. *Strategic Management Journal*, May-June, Vol. 8, p. 233-248.
169. Ruekert, Robert W. 1992. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, N.º9 August, p.225-46.
170. Rumelt, R. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol.12, N.º3, p.167-185.
171. Rust, R. T.; Ambler, T.; Carpenter, G. S.; Kumar, V.; Srivastava, R. K. 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, Vol.68, N.º4, p.76-89.
172. Santos, Carla. 2007. *Estatística Descritiva: Manual de Auto-aprendizagem*. Lisboa. Edições Sílabo, p. 145-147.
173. Schmalensee R. 1985. Do markets differ much? *American Economic Review*, N.º75, p.341-351.
174. Schul P.L.; Davis P.S.; Hartline M.D. 1995. Strategic adaptation to extended rivalry: effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, N.º33, p.129-142.
175. Scott, W. R. 1998. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey cit. in. Short, Jeremy C. et. al. 2007. Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance. *Strategic Management Journal*, N.º28, p.147-167.
176. Sheskin, David J. 2004. *Handbook of Parametric and Non-Parametric Procedures*. New York, Chapman & Hall/CRC, 3rd Edition.
177. Sheth, J. N. 2001. From international to integrated marketing. *Journal of Business Research*, Vol.51, N.º1, p.5-9.
178. Short, Jeremy C. et. al. 2007. Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance. *Strategic Management Journal*, N.º28, p.147-167.
179. Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Vol.12, N.º1, January, p.49-62.
180. Slater, Stanley F.; Narver, John (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, January, Vol. 58, p. 46–55.

181. Slater, Stanley F.; Olson, Eric M. 2000. Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, August, Vol. 1, p. 813-29.
182. Slater, Stanley F.; Narver, John C. 2000a. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, N°48, p.69-73.
183. Slater, S. F.; Narver, J. C. 2000b. Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, N.1, p.120-127.
184. Slater, Stanley F.; Olson, Eric M. 2001. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis, *Strategic Management Journal*, November, Vol.22, N.º 11, p. 1055-1067.
185. Slater, S.; Hult, G.; Olson, E. 2007. On the importance of matching strategic behaviour and target market selection to business strategy in high-tech markets, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, February, Vol. 35, p. 5–17.
186. Slater, Stanley F.; Olson, Eric M.; Hult, G. Tomas M. 2010. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, N.º53, p.469-479.
187. Smirnova, M.; Naudé, P.; Henneberg, S. C.; Mouzas, S.; Kouchtch, S. P. 2011. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, N.º40, p.44-53.
188. Snell, S. 1992. Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information,” *Academy of Management Journal*, Vol.35, N.º 2, p. 292–327.
189. Spiegel, M. R. 2000. Estatística. Lisboa. Editora McGraw-Hill.
190. Spillan, John E.; Parnell, John A.; Virzi, Nicholas. 2011. Business Strategy and Performance: An Assessment of Retailers in Guatemala. *Latin America Business Review*, N.º12; p.39-58.
191. Steiner, G. A., Miner, J. B. 1977. *Management policy and strategy- Text, Readings and Cases*, McMillan Publishers Inc., New York.
192. Steinman, C.; Deshpande, R.; Farley, J. 2000. Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, N.º1, p.109-119.

193. Srivastava, R. K.; Shervani, T. A.; Fahey, L. 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, Vol.62; N.º1, p.2-18.
194. Su, Zhongfeng; Xie, En; Li, Yuan. 2011. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol.49, Nº4, p.558-577.
195. Tang, J., Z. *et al.* 2008. Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, N.º33, p.219-239.
196. Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol.28, N.º13, p.1319-1350.
197. Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol.18:7, p.509-533.
198. Teece, David J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, N.º43, p.172-194.
199. Thietart, R. A. 1984. *La Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.
200. Theodosiou, Marios; Kehagias, John; Katsikea, Evangelia. 2012. Strategic Orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, N.º41, p.1058-1070.
201. Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A. J. 1983. Strategy Formulation and Implementation, *cit in* Moorman, Christine;
202. Rust, Roland. 1999. The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, October, Vol. 63, p.180–97.
203. Thornhill, Stewart; White, Roderick. 2007. Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, N.º28, p.553-561.
204. Ulrich, Robert; Wieland, George. 1980. *Organization Theory and Design cit. in* Olson, Eric M., Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M. 2005. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour, *Journal of Marketing*, July, Vol. 69; p. 49–65.

205. Urbonavicius, S.; Dikcius, V.; Kasnauskienė, G. 2007. Importance of Marketing Functions in a Company, ISSN 1392-2785, *Engineering Economics*, N. ° 3 (53), p. 71-77.
206. Van de Ven, C.; Drazin, Robert. 1985. The Concept of Fit in Contingency Theory. Research in Organizational Behavior *cit. in* Vorhies, Douglas W.; Morgan, Neil A. 2003. A configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit With Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, *Journal of Marketing*, January, Vol. 67, p. 100-115.
207. Varadarajan, P. Rajan; Clark, Terry 1994. Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy. *cit. in* Olson, Eric M., Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M. 2005. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour, *Journal of Marketing*, July, Vol. 69; p. 49–65.
208. Venkatraman, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Sciences*, N.°35, p.942-962.
209. Venkatraman, N.; Prescott, John E. 1990. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, January, Vol. 11, p. 1-23.
210. Verbeeten, Frank H.M.; Boons, Arnick N.A.M. 2009. Strategic Priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms. *European Management Journal*, N.°27, p.113-128.
211. Vorhies, Douglas W.; Morgan, Neil A. 2003. A configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit With Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, *Journal of Marketing*, January, Vol. 67, p. 100-115.
212. Vorhies, D.W.; Morgan, N. A. 2005. Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, Vol.69, N.°1, p.80-94.
213. Vorhies, D. W.; Morgan, R. E.; Autry, C. W. 2009. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, Vol.30, N.°12, p.1310-1334.
214. Walker, Orville C.; Ruekert, Robert W. 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, July, Vol.51, p. 15-33.
215. Ward, Peter T.; McCreery, John K., Anand, Gopesh. 2007. Business Strategies and Manufacturing Decisions: An empirical examination of linkages, *International*

- Journal of Operations e Production Management*, ISSN 0144-3577, Vol. 27, N.º 9, p.951-973.
216. Webster, Frederick E. Jr. 1988. Rediscovering the Marketing Concept. *Business Horizons*, N.º31, May-June, p. 29-39.
 217. Webster, F. E. Jr. 2005. A Perspective on the evolution of Marketing Management. *cit in*. Urbonavicius, S.; Dikcius, V.; Kasnauskienė, G. 2007. Importance of Marketing Functions in a Company, ISSN 1392-2785, *Engineering Economics*, Vol. 3, N.º 53, p. 71-77.
 218. Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol.5, N.º2, p.171-180.
 219. Wiklund, J.; Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing* 20, 82–83.
 220. Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol.24, N.º10, p.991-995.
 221. Workman, John P., Jr.; Homburg, Christian; Gruner, Kjell. 1998. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, July, Vol. 62, p. 21-41.
 222. Wright, M.; Filatotchev, I.; Hoskisson, R. E.; Peng, M. W. 2005. Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, p.1–30.
 223. Zhou, K. Z.; Yim, C. K.; Tse, D. K. 2005. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, Vol.69, N.º2, p.42-60.
 224. Zhou, K. Z.; Li, J. J.; Zhou, N.; Su, C. 2008. Market orientation, job satisfaction, product quality and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, N.º29, p.985-1000.
 225. Zhou, K. Z.; Brown, James R.; Dev, Chekitan S. 2009. Market orientation, competitive advantage and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, N.º 62, p.1063-1070.
 226. Zollo, M; Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol.13, N.º3, p.339-351.
 227. Zott, C.; Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, N.º29, p.1-26.

228. Zott, Christoph; Amit, Raphael. 2007. Business Model *Design* and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, V.18, N.º2, p. 181-199.