



Eric Leitão de Oliveira

**CAPACIDADES DE *MARKETING* NA *PERFORMANCE*
DAS EMPRESAS ANGOLANAS**

**LISBOA
2015**



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
Departamento de Mestrados

CAPACIDADES DE *MARKETING* NA *PERFORMANCE*
DAS EMPRESAS ANGOLANAS

Eric Leitão de Oliveira

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

LISBOA
2015

Dedicatória

Enquanto pensava em como terminar esta tese e como a ia dedicar, vinham-me muitas vezes imagens do meu país. É com grande orgulho e esperança, que desejo que a minha Angola venha a ser tudo aquilo em que acreditamos. É a este país, a minha Angola, que dedico esta tese, visto também ter sido Angola o objeto de estudo aqui projetado.

Que esta tese seja um recurso de informação para investigações ou pesquisas vindouras.

Agradecimentos

Agradeço ao Doutor Álvaro Dias, orientador desta tese, pela confiança demonstrada, pela paciência nas correções e alertas, pelo estímulo à pesquisa que me permitiu alcançar aprendizagens gratificantes e pela convivialidade saudável baseada numa simplicidade que muito admiro e estimo.

Os meus agradecimentos vão também para a minha família pelo apoio, pela confiança que depositaram em mim, pela força nos momentos mais desassossegados e sobretudo pelos momentos que prescindiram da minha presença no lar, para que pudesse realizar este meu objetivo.

Índice

Dedicatória	1
Agradecimentos	2
Resumo	7
Abstract	8
1. Introdução	9
1.1. Temática	9
1.2. Descrição do Problema	9
1.3. Objetivos	9
1.4. Estrutura da Dissertação	10
2. Revisão de Literatura	11
2.1.O conceito de Marketing	11
2.2. Conceitos essenciais sobre as variáveis do modelo	13
2.2.1.Pricing	13
2.2.2. O desenvolvimento do produto	23
2.2.3. As vendas	31
2.2.4. Os canais de distribuição	34
2.2.5. Comunicação de Marketing	44
2.2.6. A Rentabilidade	47
2.3. O Estado da Arte	50
2.4. Enquadramento Teórico	50
3. Métodos	56
3.1.Tipos de Estudos	56
3.2.População alvo e Processo de amostragem	57
3.3. Operacionalização das variáveis	57
3.4.Instrumentos	58
4. Análise de Resultados	61
4.1.Teste de Fiabilidade	61
4.2. Descrição e caracterização da amostra	64
4.3. Estudo de Correlação	67
4.4. Regressão linear simples	68

4.5. Regressão linear Multipla	73
5. Conclusão	78
5.1. Discussão e implicação para a Teoria	78
5.2. Implicação para a gestão	79
5.3. Limitações e futuras investigações	80
Referências Bibliograficas.....	81
Outras Referência	83
Anexo – Questionário.....	84

Índice de Figuras, Tabelas e Outputs

Figura nº 1 – As várias formas de comunicação	46
Tabela nº 1 – Características dos clientes de alto e baixo custo	49
Figura nº 2 – A influência de cinco variáveis na rentabilidade da empresa	54
Output nº 1 – Teste de Fiabilidade da variável Pricing	61
Output nº 2 – Teste de Fiabilidade da variável Desenvolvimento do Produto	62
Output nº 3 – Teste de Fiabilidade da variável Vendas	62
Output nº 4 – Teste de Fiabilidade da variável Canais de Distribuição	63
Output nº 5 – Teste de Fiabilidade da variável Comunicação e Marketing	63
Output nº 6 – Gráfico: Respostas das empresas nas questões de Pricing	64
Output nº 7 – Gráfico: Respostas das empresas nas questões de Desenvolvimento do Produto	65
Output nº 8 – Gráfico: Respostas das empresas nas questões da variável Vendas	65
Output nº 9 – Gráfico: Respostas das empresas nas questões da variável Canais de Distribuição	66
Output nº 10 – Gráfico: Respostas das empresas nas questões da variável Comunicação e Marketing	67
Output nº 11 – Matriz de Correlação	68
Output nº 12 – Coeficientes de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável Pricing	69
Output nº 13 – Coeficientes de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável Desenvolvimento do Produto	69
Output nº 14 – Coeficientes de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável Vendas	70
Output nº 15 – Avaliação global do modelo (variável Independente Pricing) – Teste ANOVA	70
Output nº 16 – Determinação dos coeficientes de regressão	70
Output nº 17 – Coeficientes de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável Canais de Distribuição	71
Output nº 18 – Coeficientes de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável Comunicação	71
Output nº 19 – Avaliação Global do modelo (variável independente	

Comunicação) – Teste ANOVA	72
Output nº 20 – Determinação dos coeficientes de regressão	72
Output nº 21 – Coeficientes de correlação e de determinação do modelo de regressão linear múltipla, com as 5 variáveis independentes	73
Output nº 22 – Avaliação global do modelo – Teste ANOVA	74
Output nº 23 – Determinação dos coeficientes do modelo	74
Tabela nº 2 – Testes de hipóteses de significância estatística dos coeficientes	75
Tabela nº 3 - Hipóteses relativas ao modelo do impacto das competências de marketing na rentabilidade da empresa	76
Figura nº 3 – Que variáveis mais contribuem para a rentabilidade	77

Resumo

O objectivo desta investigação é, por um lado, identificar quais são os constrangimentos encontrados nas empresas angolanas, ao nível das suas capacidades de marketing, e por outro, corroborar a intuição do seu autor, que as capacidades de marketing de uma organização, são factor crítico de sucesso na performance das empresas.

Na verdade, após a efectivação deste trabalho, os seus resultados apontam para que, a vertente de Marketing, não mais poderá ser relegada para segundo plano, já que, as organizações que tomam esta atitude, são altamente penalizadas, sobretudo sob o ponto de vista financeiro, seja porque vendem e o cliente não quer, seja porque o cliente não reconhece o preço a que o mesmo é vendido, ou ainda porque, chegam aos pontos de venda errados.

Abstract

The aim-purpose of this research is on one hand to identify the constraints found in Angolan companies in terms of their marketing capabilities and, on the other hand, to verify the author's intuition, in the sense that the marketing capacities of an organization are crucial to the performance of the companies.

In fact, based on this study, the results point out the importance of Marketing, since organizations that ignore this policy, are substantially impaired, especially from the financial point of view, either because the client does not recognize the price at which it is sold, either because they end-up in the wrong outlets.

1. Introdução

1.1. Temática

O trabalho em questão integra-se na área de gestão e visa elencar quais as principais barreiras e/ou “handicaps” de algumas empresas angolanas. Problemas que não permitem, às empresas angolanas serem tão estruturadas, em especial no que respeita ao marketing, e por consequência, não ter uma performance tão competitiva.

1.2. Descrição do Problema

O objectivo desta investigação é identificar quais são os constrangimentos encontrados nas empresas angolanas, e que poderão condicionar a sua performance ao nível das suas capacidades de marketing.

1.3. Objectivos

O objectivo deste trabalho, é como já foi dito, provar a intuição do seu autor, ou seja que as capacidades de marketing de uma organização, é factor fundamental, e é factor crítico de sucesso na performance das empresas.

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

- ✓ Comprovar o impacto positivo das competências de marketing na rentabilidade das empresas familiares;
- ✓ Identificar os factores que influenciam a rentabilidade das empresas;
- ✓ Propor e testar um modelo de investigação que represente as relações entre as competências de marketing e a rentabilidade da empresa de gestão familiar.

Assim, poderá este trabalho ser um “elemento desestabilizador”, no sentido que questiona a correlação entre o sucesso que uma empresa pode alcançar, em função do desenvolvimento das suas capacidades de marketing.

1.4. Estrutura da Dissertação

Este estudo tem como desiderato dar uma contribuição para o aprofundamento do estudo das competências de marketing, sendo assim procurou-se investigar especificamente quais os factores que as influenciam, qual o seu impacto nas competências da estratégia delineada e ainda quais as implicações que irão existir na performance das organizações.

Para testar estas proposições foram seleccionadas empresas do tipo familiar, que constituíram a nossa amostra. A razão desta escolha prende-se com o fato de que este tipo de empresas tem um papel muito importante na economia de Angola, não havendo, no entanto, muitos estudos que possam ajudar as empresas nas suas ações que conduzam ao sucesso no seu mercado de atuação.

A aplicabilidade e teste deste estudo, tem como universo as empresas angolanas, nomeadamente tentando analisar de que forma as competências, bem como o impacto destas competências em gestão de marketing e na delineação de uma estratégia de desenvolvimento, influenciam a performance das empresas. Nessa lógica, foi construído um modelo de estudo e a respectiva criação de hipóteses de investigação.

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

Palavras-chave: Competências de marketing, estratégia, performance, empresas angolanas.

2. Revisão de Literatura e Modelo Teórico

2.1. Conceitos essenciais

Durante o século passado, o marketing centrava-se no estudo e interpretação das preferências, das necessidades e, portanto, no esforço de vender produtos e serviços que correspondessem aquilo que os clientes desejavam. Com este propósito os gestores de marketing direcionavam-se para o volume de negócios, na quota de mercado e nas trocas comerciais.

Nos últimos vinte anos esta situação modificou-se. Por um lado porque os clientes tornaram-se mais exigentes, mais sofisticados e menos sensíveis a alterações do marketing-mix, por outro lado também fruto da globalização, existe uma maior possibilidade de escolha de fornecedores, maior utilização e acesso a tecnologias de informação e comunicação, para além de outras possibilidades de competição.

Esta nova realidade alterou a noção do objetivo prosseguido pelo marketing, agora existe a necessidade de encontrar relações de longo prazo com alguns clientes escolhidos para este fim, isto é na criação de relacionamentos produtivos. Neste modelo as empresas procurarão aumentar a fidelização e a criação de valor das empresas para os seus clientes.

Como afirmam Kotler e Armstrong (2007) *“O marketing de hoje deve ser entendido como uma forma de entender o cliente e satisfazer as suas necessidades e desejos. É um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor de volta.”*

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

Por isso se diz que o marketing só existe quando uma organização ou um indivíduo tem algo para oferecer que outra entidade está disposta a adquirir, pois reconhece o valor da oferta. Isto é a troca realiza-se entre duas entidades que identificam vantagens em comprar e vender determinado produto ou serviço. Estas trocas, são portanto, mutuamente vantajosas. Espera-se que o gestor de marketing encontre o modo mais eficaz de satisfazer as partes envolvidas na troca e não só a organização à qual pertence.

O marketing não procura só criar relações de troca entre uma organização e o mercado, procura também mantê-las ao longo do tempo. Esta é uma relação que se pretende que perdure no tempo, mas que realmente só existirá enquanto ambas reconhecerem vantagens na troca. Como é evidente, com o tempo, a mudanças das necessidades do mercado implicará o ajustamento da oferta das organizações de forma a continuar a satisfazer essas necessidades.

Convém não esquecer que ao iniciar-se uma relação com o mercado deve ter-se em conta a continuidade dessa relação. E assim sendo a futura relação de troca entre uma organização e o mercado não deve ser prejudicada ou até impossibilitada por um início deficiente ou que aliene uma das partes envolvidas.

Por essa razão as ações de marketing devem destinar-se a mercados bem estudados e caracterizados de modo a ajustar correta e eficazmente os bens económicos oferecidos às necessidades desses mercados. O sucesso de uma empresa depende fundamentalmente da forma como as organizações ou indivíduos externos à empresa valorizam aquilo que a empresa tem para oferecer.

O gestor de marketing sabe que não basta satisfazer os consumidores, se isso não for realizado de uma forma lucrativa. A estratégia de marketing deve identificar, atrair e manter os clientes mais rentáveis. Isto é, aqueles que geram fluxos de receita que excedem os custos totais de produção, atração, de venda e de serviços pós-venda.

É então de extrema importância que a empresa possua capacidades de marketing. Surge então necessidade de definir o que se entende por capacidades de marketing.

Escolhemos a definição de Fleury e Fleury (2000) que vai de encontro ao referido por Morgan et al (2003) e ainda Vorhies and Morgan (2005) em que as competências de marketing não são mais do que saber como agir de maneira responsável, o que implicará capacidade de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, gerir recursos e possuir competências que adicionem valor económico e social quer à organização quer ao indivíduo.

Essa definição é no nosso parecer a que mais se adapta pelo fato de evidenciar que as competências de marketing só irão existir efetivamente no momento em que agregarem algum valor económico à organização e algum valor social ao indivíduo.

Por seu lado, Vorhies, Harker e Rao (1999) e Ming-Tien e Chia-Mei (2004) centraram os seus estudos nas seis competências de marketing que as empresas orientadas para o mercado devem possuir para garantir um melhor desempenho do que

os seus concorrentes: vendas, pricing, planeamento de marketing, gestão de canais de distribuição, comunicação de marketing e implementação de marketing.

Também podemos recuperar a proposta de Tuominen, Möller e Anttila (1999) que diferencia as competências de marketing em dois grupos distintos, que surgem de elementos externos. O primeiro grupo diz respeito às competências relacionadas com a segmentação, com a seleção de públicos-alvo, com o posicionamento, com o relacionamento com clientes e distribuidores e com a capacidade de adquirir informação acerca do mercado e dos concorrentes. O segundo grupo prende-se com as competências referentes à sustentabilidade da organização, com as competências relacionadas com a estratégia produto-mercado, determinação do marketing mix e ainda com as comunicações integradas de marketing.

2.2. Conceitos essenciais sobre as variáveis do modelo

Concluimos da seção anterior que as competências de marketing são, na maior parte das vezes, uma forte vantagem competitiva. É neste sentido que achamos que as empresas, devem conseguir desenvolver e adquirir as necessárias competências de marketing. Mesmo que isto não pareça fácil dada a herança administrativa da organização, como se referiram Bartlett e Ghoshal (1989), pois esta herança pode dificultar a sua capacidade de mudar, tornando-se muito provável que as rotinas e práticas enraizadas nestas empresas impossibilitem o desenvolvimento de competências de marketing.

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

2.2.1. Pricing

Iniciaremos o percurso pela definição de Pricing, segundo Tristany (2003) esta competência compreende o processo de atribuir preços, de modo automático ou manual, com base em fatores como a quantia fixa, a diferença por quantidades adquiridas, campanhas de promoção ou de vendas, preço prevalecente no mercado, entre outros. Em suma é aqui que se decide quanto é que o cliente vai pagar pelo produto ou serviço se decidir adquiri-lo.

A estratégia de preço a usar pela empresa depende da fase de vida do produto. Quando o produto é novo, podemos estar perante uma das seguintes situações:

Produto que é semelhante a outros existentes no mercado, ou seja, está perante um problema de posicionamento. Então nesta altura a empresa tem de decidir qual o nível de qualidade que o produto vai ter, bem como o que o preço que vai ter.

Se o produto é inovador e está protegido por uma patente, nesta situação a empresa tem de decidir entre duas estratégias possíveis:

- ✓ *Market-Skimming price*, quando lançam um produto inovador e definem um preço muito alto e vão baixando aos poucos e poucos. Assim vão cobrindo todos os segmentos de mercado. Para a empresa esta estratégia significa que a empresa realiza poucas vendas, mas muito rentáveis. O consumidor, por seu lado, só está disposto a pagar este preço elevado agora, se é do tipo pioreiro. Caso seja capaz de esperar vai conseguir adquiri-lo por um preço mais baixo.
- ✓ *Market penetration price*, sempre que as empresas optem por definir, ao início, um preço baixo, de modo a penetrarem o mercado, de forma rápida e eficaz, conquistando uma elevada quota de mercado. Assim, vai verificar-se um grande volume de vendas que vai originar uma redução de custos, que por sua vez vai permitir baixar o preço ainda mais.

Contudo, para que esta última estratégia seja bem-sucedida, o mercado tem de ser sensível ao preço, fazendo com que o preço afaste a concorrência e por outro lado os custos de produção e distribuição têm de descer quando o volume de vendas aumenta.

Temos ainda a hipótese da empresa vender mais do que um produto, neste caso pode definir preços que maximizem o lucro originado pelo conjunto de produtos, em vez de olhar para cada produto individualmente.

Quando isto acontece são identificadas as seguintes linhas de atuação na fixação do preço:

- ✓ *Product Line Pricing*, sempre que desenvolvem linhas de produtos semelhantes, mas com níveis de qualidade diferentes. Neste caso o preço a atribuir a cada produto vai depender dos seus custos associados, das necessidades dos consumidores e dos preços dos seus concorrentes.

Se a diferença de preços entre dois produtos da mesma marca for reduzida, normalmente os consumidores preferem o que tem qualidade superior, sendo

esta situação, mais lucrativa para a empresa desde que a diferença dos custos entre os produtos seja inferior à diferença existente no preço. Se por outro lado, a diferença ocorrida no produto for grande, os consumidores preferem, normalmente, o produto de gama inferior.

- ✓ **Optimal Product Pricing**, a empresa nesta situação vende, para além do produto principal, normalmente de baixa qualidade, associado a acessórios que o tornam de alta qualidade. Enquanto o produto principal é relativamente barato, os acessórios são caros.
- ✓ **Captive Product Pricing**, dizemos que se encontram nesta categoria as empresas que vendem produtos complementares, sem os quais não faz sentido ter o principal.
- ✓ **By-Product Pricing**, entende-se por **By-products** os produtos que são desperdícios ou refugos originados em produção industrial. Se os **by-products** não tiverem valor para a empresa, e mandá-los fora implica custos, o custo do próprio produto principal vai aumentar.

Uma empresa ao recorrer a **by-product pricing** vai procurar um mercado para estes produtos e vai aceitar qualquer preço, desde que cubra os custos implicados. Esta situação permite reduzir o preço do produto principal.

- ✓ **Product-Bundle Pricing**, sabe-se que uma empresa está a recorrer a **Product-Bundle Pricing**, quando vende um cabaz dos seus produtos a um preço mais baixo daquele que seria praticado caso fossem vendidos separadamente. Esta situação, por um lado, promove a compra de produtos que normalmente não são comprados. Por outro lado, os cabazes permitem vender mais produtos do que o consumidor realmente quer comprar.

Uma outra forma de fixar os preços é verificada quando a empresa decide fixar diferentes preços para diferentes tipos de consumidores. Se optarem por esta política podem usar:

- ✓ **Discount and Allowance Pricing**, acontece quando as empresas fazem descontos de preço a clientes que paguem antecipadamente, que compram grandes quantidades, ou que compram fora da época alta. Além dos descontos, é possível fazer **trade-in allowance** que consiste em reduzir o preço de venda quando o

consumidor devolve um produto já usado.

- ✓ *Segmented Pricing*, consiste em definir preços diferentes para segmentos de mercado diferentes. *Segmented Pricing* pode adoptar várias formas:
 - *Customer Segmented Pricing* - Pessoas diferentes pagam preços diferentes para exactamente o mesmo produto/serviço. Pode ser aplicado nos transportes ou nos cinemas, por exemplo, em que crianças, adultos e idosos são diferenciados pelo preço.
 - *Product-Form Pricing*, consiste em vender versões diferentes do mesmo produto a preços diferentes, independentemente do custo de produção. Note-se que a qualidade dos produtos é diferente. Quando modelos superiores têm preços superiores, a título de exemplo podemos referir o que acontece com diferentes modelos de televisores.
 - *Location Pricing*, acontece quando produtos iguais em sítios diferentes são vendidos a preços diferentes, mesmo que os custos de produção/distribuição sejam iguais. Como é o caso da venda de bilhetes de teatro, os lugares da frente são os mais caros.
 - *Time Pricing* - Preços variam com a época, com o dia ou até com a hora, dependendo das necessidades dos consumidores. Como exemplo podemos referir as chamadas de telefone que são mais baratas à noite.

- ✓ *Psychological Pricing*, neste caso as pessoas associam os preços à qualidade. Deste modo, é frequente que os produtos caros sejam associados a mais qualidade do que realmente têm. Esta situação torna-se mais relevante em produtos de que há pouca informação, por exemplo as bebidas alcoólicas. Além disso, as pessoas têm preços referência para os vários tipos de produto. Deste modo, uma empresa pode igualar o preço do seu produto ao de outros, para que seja visto pelos consumidores como um produto, semelhante, ao que se quer “identificar”. Outro ponto referente ao efeito psicológico dos preços é usar preços como €999, em vez de €1000, pois as pessoas associam o €999 à classe dos €900. Por outro lado, o €1000 sugere qualidade, enquanto o €999 sugere negociação.

- ✓ *Promotional Pricing*, pode-se também, e de forma temporária, estabelecer-se, o preço abaixo do preço justo, e às vezes até abaixo do preço de custo. Esta situação pode ter vários objectivos, por exemplo:
 - Reduzir o preço de alguns produtos para atrair pessoas à loja, na expectativa que depois, acabem por comprar outros produtos, isto é habitual nos supermercados.
 - Reduzir o preço fora da época alta para atrair de novo as pessoas. Os saldos depois do Natal são um bom exemplo disso.

- ✓ *Value Pricing*, aplicado quando o preço é determinado de acordo com as condições económicas dos consumidores. As empresas procuram cada vez mais oferecer produtos com boa qualidade a preços baixos. Em muitos casos, isto envolve a introdução de produtos semelhantes mas mais baratos (ex: menus do McDonald's) ou então redesenhar marcas existentes de modo a oferecer mais qualidade a um determinado preço ou a mesma qualidade a um preço mais baixo.

- ✓ *Geographical Pricing* é aplicado quando as empresas que actuam a nível internacional têm de decidir qual o preço a cobrar nas diferentes áreas geográficas em que operam (cidades, países). A questão primordial que se coloca, é a seguinte: Deverá uma empresa correr o risco de perder os consumidores que se encontram mais distantes porque aplicam um preço maior? Ou deverá a empresa aplicar o mesmo preço para todos os consumidores, não tendo em conta a localidade?

Poder-se-á definir, neste caso, como principais estratégias, na definição do preço, as seguintes (tendo todas elas, vantagens e inconvenientes):

- *Free on Board Origin Pricing*, neste caso os consumidores pagam os custos de transporte da fábrica até à sua casa. É talvez a estratégia mais justa mas, é desfavorável aos consumidores que vivem mais longe da empresa, porque os custos de transporte se tornam mais caros.

- *Uniform-delivered Pricing* - A empresa pratica o mesmo preço para

todos os consumidores. Este preço é a soma do preço normal do produto e a média dos custos de transporte de todos os consumidores. Esta estratégia torna-se, assim, mais cara para os consumidores localizados mais perto da empresa porque não pagam o custo de transporte certo (pagam a média que é superior) e mais barata para os consumidores mais distanciados. (pagam a média dos custos de transporte que é inferior ao preço que na realidade deveriam pagar).

Deste modo, os consumidores localizados mais perto da empresa que pagam um preço injusto preferem comprar o produto às empresas que adoptaram a estratégia *Free on Board*. Por outro lado, a empresa que aplica esta estratégia tem mais hipóteses de ter sucesso nos mercados mais distantes do que as empresas que tenham outra estratégia. Esta técnica apresenta vantagem de ser muito fácil de administrar e permite que a empresa faça publicidade ao preço de acordo com cada país.

- *Zone-Pricing* - Esta estratégia consiste na divisão do mercado total em 2 ou mais zonas: para cada zona o consumidor paga um determinado preço. Para as zonas mais distantes os consumidores pagam o preço mais elevado.

A desvantagem é que na mesma zona, os consumidores que vivem mais perto da empresa pagam mais do que deviam porque pagam parte dos consumidores que vivem mais longe.

- *Basing-Point Pricing* - A empresa escolhe uma cidade-base (basing point) e todos os consumidores pagam os custos de transporte da cidade-base até a sua casa. Note-se que a cidade onde a empresa fabrica e comercializa o produto não tem qualquer interesse. Nesta estratégia a empresa aumenta o preço dos consumidores que vivem perto da fábrica e diminui aos que vivem mais longe.

Hoje em dia, este método é pouco usual. Algumas empresas escolhem múltiplas cidades-base de modo a serem mais competitivas.

- *Freight-absorption pricing* - A empresa paga a totalidade ou grande parte dos custos de transporte de modo a ser mais competitiva. Esta estratégia é usada em situações de “penetração no mercado” (matriz ansoff) e quando os mercados são muito competitivos e a empresa necessita de se distinguir das outras.
- ✓ *International Pricing* - O preço que uma empresa deve definir para um determinado país depende das condições económicas, da concorrência, leis e regulamentos, e das preferências dos consumidores. Na definição do preço, os custos também têm um papel importante, principalmente os custos que as empresas suportam para vender nos mercados mais longe. Estes custos são de transporte, custos de modificar o produto consoante as preferências dos consumidores que varia de país para país, custos com o seguro do produto, tarifas e taxas e os custos associados às taxas de câmbio.

Por vezes, as empresas deparam-se com situações que necessitam de alterar o preço ou responder a alterações de preços por parte dos concorrentes. Em alguns casos, as empresas podem achar conveniente aumentar ou diminuir o preço. Em ambos os casos, a mudança deve antecipar a possível reacção do consumidor e concorrentes.

As situações que podem originar diminuições nos preços são os excessos de produção, a constante diminuição da quota de mercado (tentativa de recuperá-la) e as estratégias de baixos preços definidas pelas empresas que acabam de entrar num mercado e querem ser líderes rapidamente.

Por outro lado, muitas empresas já tiveram que aumentar os preços. Fazem isto sabendo que os consumidores e os distribuidores podem reagir negativamente ao preço colocado. Mas um aumento de preços bem gerido pode aumentar muito as receitas. A situação mais normal que origina o aumento nos preços é o aumento nos custos de produção. Também um excesso de procura pode levar a um aumento dos preços, porque se a empresa não tiver capacidade para fornecer todos os consumidores, pode aumentar o preço, dá-se então a chamada discriminação pelo preço. A empresa deve encontrar soluções para evitar as subidas dos preços, como por exemplo, diminuir o

tamanho do produto (menos custos), remover algumas características aos produtos como as embalagens, substituir ingredientes por outros menos caros.

Quando os preços aumentam ou diminuem nem todos os consumidores interpretam da mesma maneira. Por exemplo se a Sony diminuir os preços nos DVD's podemos pensar que talvez os DVD's vão ser substituídos por uma tecnologia melhor ou que baixaram os preços porque não vendiam nada. Por outro lado, se os preços aumentarem pode concluir-se que são uns DVD's de uma qualidade superior.

Mas uma empresa quando varia os seus preços também tem que estar atenta às reacções das empresas concorrentes. Neste caso, as empresas concorrente, tal como os consumidores também podem interpretar as variações dos preços de formas diferentes. Podem pensar que a empresa quer aumentar a sua quota de mercado ou que a empresa esteja numa fase de insucesso.

A empresa tem de analisar as razões que levaram os concorrentes a mudar os preços, se é permanente ou temporário, se vai haver uma resposta das outras empresas, qual a reacção do consumidor, entre outros.

A empresa tem de dar uma resposta rápida às alterações nos preços e isto implica já ter planos para uma eventual subida ou descida dos preços. Poderá responder de diversas formas, a saber:

- ✓ Reduzir o preço praticado;
- ✓ Aumentar a qualidade e o preço praticado;
- ✓ Manter o preço do produto praticado, introduzindo um novo produto com preços mais altos;
- ✓ Criar uma outra marca, com preços baixos.

A empresa pode também definir uma estratégia que altera segundo as variações nos preços, gerando intervalos, por “range” de preços.

Depois de tudo isso podemos dizer que o preço de um bem económico é um valor que de preferência deve estar situado entre o custo total e o valor que o cliente lhe atribui e está disposto a pagar. Quer isto dizer que se o custo de produção for superior ao valor que lhe é atribuído pelo cliente, o produto não é viável. Por outro lado, quanto

maior for a diferença acima referida maior é a margem de manobra que os gestores têm para definir o preço, não obstante terem que ter em conta outros fatores, como sejam o nível de preços praticados pela concorrência, a regulamentação existente, objetivos prosseguidos pela empresa e ainda os valores éticos dos seus gestores.

De qualquer forma o limite inferior para o estabelecimento do preço é efetivamente o custo total. Contudo existem situações em que é tolerável que assim não seja, mas isto só pode acontecer em períodos de tempo muito curtos e impensáveis no longo prazo. Esta política só pode ser justificável quando por razões de ordem técnica ou económica é necessário ocupar a capacidade de produção instalada, essencialmente porque os custos fixos são elevados, ou quando se pretende conquistar clientes ou ainda quando se pretende ganhar quota de mercado, com a vantagem de se atingirem economias de escala ou economias de experiência. Sendo que na primeira há redução dos custos fixos médios e no segundo caso redução dos custos totais médios com a produção acumulada.

Falamos também que o limite superior para o preço seria o valor que o cliente atribui ao bem. Não há dúvida que o valor reconhecido pelos potenciais clientes sem informação adicional ou com o desconhecimento do produto é certamente inferior ao seu valor potencial que pode ser conseguido através do esforço da comunicação das empresas.

A publicidade e o esforço introduzido no objetivo vendas é muito importante para a divulgação das qualidades ou atributos que são susceptíveis de satisfazer as necessidades dos clientes, permitem ainda comparação com os bens da concorrência e tem como finalidade última aumentar o valor percebido pelos clientes.

Não menos importante seja é perceber que as empresas seleccionam os objetivos da política de preços que estão de acordo com a sua estratégia, com os seus objetivos globais e ainda com a sua maneira de estar no mercado. Fala-se então em duas políticas diferentes. A política de “desnatar” o mercado, no caso em que a empresa foca a sua atividade apenas nos segmentos que atribuem maior valor ao produto e sendo assim pratica preços altos e conseguem maiores margens comerciais e níveis de rentabilidade igualmente elevados. Ao planear continuar no mercado vão gradualmente baixando os preços para conseguirem atingir outros segmentos do mercado. A desvantagem desta política é que convida a concorrência a entrar no mercado, com preços mais baixos e conseguindo “roubar” quota de mercado. A outra política será a que utiliza os preços de “penetração”, procuram rapidamente conquistar a liderança do mercado. Praticam preços

relativamente mais baixos que a concorrência para atingirem dois objetivos, sendo o primeiro o crescimento do volume de vendas e o segundo desencorajar a concorrência. A persecução desta política exige maiores meios humanos e materiais de forma a aumentar a capacidade de produção, paralelamente também se exige canais de distribuição acessíveis.

O preço adotado também é influenciado pelos preços praticados pela concorrência, porque quanto maior a homogeneidade dos produtos no mercado, maior a pressão da concorrência em termos de preço. A empresa fica tanto mais vulnerável a ataques por parte da concorrência, em termos de preço, quanto menor for o recurso às políticas do produto, comunicação e distribuição.

Quer isto dizer que o conhecimento das empresas concorrentes é também importante, pois assim podemos mais facilmente antecipar as suas descidas ou subidas de preço e agir em conformidade, adotando uma política igual ou até contrária.

A regulamentação, também tem um papel importante na definição do preço, porque por um lado os objetivos macroeconómicos definidos pelos governos, em termos de inflação, justiça social e crescimento podem obrigar ao estabelecimento de condicionantes para o preço de alguns bens, por outro lado as leis da concorrência, ao estabelecerem normas com o objetivo de equilibrar e proporcionar a livre concorrência limitam as escolhas da empresa em matéria de preço.

Por último, os valores éticos que as organizações e os seus gestores defendem espelham-se na política de preços, isto está obviamente relacionado com a noção de justiça nos preços, com a prática de não aproveitamento de situações especiais e com a responsabilidade social das empresas.

Em suma, todas as empresas necessitam estabelecer preços para seus produtos e serviços. A importância do processo de precificação está calçada no fato de que o preço ser, com afirma Kotler: *“O único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos geram custos. O preço é também um dos elementos mais sensíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com o canal de distribuição”*.

2.2.2. Desenvolvimento do Produto

O desenvolvimento de novos produtos está relacionado com a identificação dos desejos e necessidades dos consumidores e com a incessante busca para satisfazê-los.

A evolução tecnológica e das comunicações conduziu-nos à globalização. Esta pode ser vista do lado da oferta, como a possibilidade de vender os produtos/serviços em todo o mundo e, também pelo lado da procura, nomeadamente porque os consumidores sabem o que existe e anseiam por produtos que já se encontram disponíveis em outras partes do globo.

Convém não esquecer que a globalização assenta em três aspectos principais:

- ✓ O primeiro é o crescimento do poder de decisão dos clientes, que cada vez mais compram o que lhes agrada, independentemente da proveniência dos bens, o que incentiva as empresas a implantar-se, desenvolver-se e vender no mundo inteiro;
- ✓ O segundo aspecto é a velocidade de difusão das tecnologias, em que o desenvolvimento das telecomunicações e da internet contribui cada vez mais para reduzir os custos da gestão à distância e conseqüentemente os custos da coordenação internacional;
- ✓ Finalmente, um terceiro aspecto importante é o crescimento das despesas fixas, que obrigam as empresas a produzir e a vender em quantidades cada vez maiores para facilitar a sua amortização. Deste modo, são obrigadas a procurar novos mercados que permitam o escoamento da produção.

Podemos então afirmar que as empresas vêm passando por diversas mudanças, de modo que tais mudanças têm vindo ao encontro dos gostos dos consumidores, da tecnologia e da concorrência, sendo, para isso, necessário desenvolver constantemente novos produtos e serviços.

Mais uma vez citando Kotler e Armstrong (2007), uma empresa pode desenvolver produtos de duas maneiras:

- ✓ Por aquisição, quando se compra uma empresa inteira, uma patente ou uma licença para fabricar um produto de outra companhia.
- ✓ Ou quando o desenvolvimento de novos produtos - feito pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento da instituição.

O conhecimento do mercado, dos seus consumidores e ainda dos seus concorrentes é essencial para obter sucesso no lançamento de novos produtos. Por um lado temos empresas que estão constantemente a desenvolver novos produtos, tentando agradar a um maior número de consumidores, por outro lado encontramos empresas que só desenvolvem um novo produto quando um dos já comercializados chega à fase de maturidade ou até de declínio.

Seja por um motivo ou pelo outro, a estratégia de desenvolvimento de novos produtos é uma atividade extremamente importante para as empresas que se querem manter no mercado de uma forma eficaz e eficiente. Refletindo, igualmente um estudo cuidadoso do seu ambiente externo. Porque se a empresa, não reage, não tem capacidade para descontinuar os produtos que já não tem “valor” no mercado, produtos estes, que não estão a contribuir para a sua sustentabilidade. Não podemos no entanto esquecer que nem todas as boas ideias se transformam automaticamente em bons investimentos. Como foi dito anteriormente é preciso que os indivíduos ou as organizações lhe possam atribuir algum valor, para se realizar a troca de forma vantajosa para ambos.

É evidente que a primeira fase no desenvolvimento de um produto é a criação de ideias, e só depois a sua seleção, desenvolvimento e teste do conceito, mais tarde a delineação de uma estratégia de marketing, a análise de negócio, a que se segue o desenvolvimento do produto, no que se entende por produção, teste de mercado e ainda a sua comercialização.

Em cada uma das fases existe sempre a mesma questão, a ideia deve ser continuada ou abandonada. As várias avaliações têm a vantagem de se poder decidir numa altura em que os custos ainda são reduzidos, o que obviamente não se passará se levarmos directamente a ideia até à fase de comercialização.

As diferentes fases já indicadas podem ser descritas do seguinte modo:

- ✓ A primeira é a geração de ideias, estas podem ter diferentes origens, mas tem essencialmente as seguintes técnicas: lista de atributos, relacionamentos forçados, análises morfológicas, identificação de problemas/necessidades e *brainstorming*.

A seleção das ideias porque, pura e simplesmente, havendo escassez de recursos financeiros e humanos, não é possível avançar com todas as ideias, nem mesmo que pareçam todas boas. Normalmente existe um comité que pode assumir a

decisão perante um conjunto de critérios prédefinidos, mas que não invalida a escolha de uma ideia menos brilhante ou até má.

- ✓ *Desenvolvimento e teste do conceito* porque até mesmo as boas ideias devem ser refinadas, para chegar a conceitos de produto que possam ser testados, e por isso apresentam-se, com as seguintes sub-etapas:
 - Desenvolvimento do conceito - Um conceito de produto é uma versão elaborada das ideias, expressa, por forma, a que façam sentido para o consumidor, como por exemplo um protótipo.
 - Teste do conceito consiste na apresentação do conceito do produto aos consumidores-alvo adequados, e obter suas reacções. Engenharia orientada para clientes é uma abordagem que valoriza a incorporação das preferências dos clientes no projeto final.

- ✓ *Desenvolvimento da estratégia de marketing* uma vez que ao lançar um novo produto, a direcção de marketing deve definir níveis - alto ou baixo, para cada variável de marketing, como sejam o preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Esta definição é feita durante o desenvolvimento da estratégia de marketing.

- ✓ *Análise financeira/comercial*, não é menos importante que a empresa faça uma previsão de vendas, das projeções de custos e lucros do produto proposto, para determinar se eles satisfazem os objetivos da empresa. Não podemos por a sobrevivência da empresa em causa.

No que respeita ao desenvolvimento do produto convém salientar que este deve ainda, ser submetido a testes funcionais e testes com os consumidores. Contudo, já apresenta um investimento, materialmente relevante.

- ✓ O passo seguinte é introduzir o produto no mercado, mas apenas como teste. Este apresenta quatro sub-etapas:
 - Pesquisa de onda de venda — oferece-se o produto, a determinados consumidores, oferecendo-se mais tarde, o mesmo produto ou, o de um

concorrente, a um preço um pouco mais baixo que o normal.

- Mercado-teste simulado - Questiona-se os consumidores a familiaridade com a marca em questão, e suas preferências. Mostra-se igualmente, anúncios do produto. Pode ainda ser oferecido vales de compra, sendo as compras futuras devidamente analisadas e rastreadas.
- Mercado-teste controlado – Uma empresa de pesquisa, monitoriza um conjunto de lojas, onde o novo produto, se encontra exposto.
- Mercados-teste - as empresas escolhem áreas completas de mercado onde introduzir seus produtos.

O valor para o cliente não é fácil de determinar, mas é nesta fase que se deve conhecer esse valor, muito embora este seja influenciado por critérios objetivos e subjetivos. No caso de não cobrir os custos totais, como vimos anteriormente, devemos abandonar o projeto, de forma a evitar um investimento ainda maior e que se ponha em causa a sobrevivência da empresa.

- ✓ Por fim a fase de comercialização, que apresenta várias sub-etapas que respondem às clássicas questões da economia:
 - Quando (timing)? ; Entrar primeiro? ; Entrar depois? , Entrar junto com os concorrentes?
 - Onde (estratégia geográfica)? As questões são: lançar o produto em uma região, em várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional?
 - Para quem (clientes potenciais nos mercados-alvo)? - Identificar os grupos com maior probabilidade de serem clientes.
 - Como (estratégia de lançamento no mercado)?

Segundo Philip Kotler, “*o Produto é algo que pode ser oferecido em um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade.*” Contudo é muito mais do que apenas um objeto físico. É o pacote completo de benefícios ou satisfação, que os compradores percebem que eles obterão se adquirirem o produto.

Existem três níveis para analisar o produto, são eles:

- ✓ *Core product*, porque os marketers quando desenham um produto devem primeiro definir os principais benefícios que o produto trará ao consumidor, já

que a sua aquisição contribui para a resolução do problema que os consumidores terão.

- ✓ Passada aquela fase, deve-se construir o plano do *actual product* (à volta do core product) com as seguintes características: nível de qualidade; principais características; estilo; marca e embalagem.
- ✓ Por fim, surge o *Augment product*, isto significa que o plano de desenvolvimento do produto deve construir o augmented product (à volta do core e do actual product). Dele fazem parte os serviços pós-venda, a distribuição, a garantia, a política de vendas a crédito e ainda a instalações.

Hoje em dia, a competição entre empresas está bastante focada neste último nível, uma vez que as empresas de sucesso, tem adicionado benefícios aos seus produtos, com o desiderato de transmitir uma maior sensação de prazer para os consumidores que os adquirem e em simultâneo aumentar a rentabilidade da empresa.

Os produtos, quer sejam inovadores ou já estabelecidos no mercado podem ser classificados de acordo com vários critérios:

O primeiro, tem a ver com a sua durabilidade e tangibilidade, neste agrupamento temos os produtos perecíveis, que obviamente tem de ser consumidos rapidamente e são usados poucas vezes, que se opõem aos produtos duradouros que são para serem usados mais vezes e por um período de tempo maior.

O segundo critério tem a ver com o tipo de cliente que o consome, nesta medida temos os produtos: que são comprados pelos consumidores finais para uso pessoal (*consumer product*); os que o consumidor compra com bastante frequência e que não exigem muita comparação com os da concorrência, por se tratar de produtos de baixo preço e disponíveis num elevado número de superfícies comerciais (*Convenience products*), dentro desta categoria teremos os bens de primeira necessidade (*Staples*); os que são comprados com pouco planeamento ou por impulso (*impulse good*); os que são comprados para fazer face a uma urgência (*emergency goods*); os que são comprados com menor frequência, que carecem de alguma informação sobre a adequação do bem às necessidades, sobre o nível de qualidades bem como o preço e estilo (*shopping products*); seguem-se os bens em que a marca é tão importante que os consumidores estão dispostos a fazer certos sacrifícios para o obter (*speciality products*); por último,

mas não menos importantes surgem aqueles que o consumidor não conhece, nem pesava comprar (Unsought products).

Uma terceira classificação tem como objetivo evidenciar se são produtos locais, internacionais ou globais. Os produtos locais têm potencialmente um único mercado local. Neste caso, a existência, por um lado, de um único negócio não permite desenvolver e utilizar as competências de marketing, de investigação e desenvolvimento, produção e outras áreas funcionais, por falta de economia de escala. Por outro lado, o produto local não permite a transferência e aplicação da experiência que é ganha num mercado, para outro, nem tão pouco se consegue a transferência das capacidades de gestão.

Já os produtos internacionais são aqueles em que existe a possibilidade de comercialização em vários mercados nacionais ou países. Por último, os produtos globais são criados com o intuito de ir ao encontro de necessidades do mercado global. Uma das razões pela qual a empresa pode optar por produtos globais prende-se com o fato de diluir os custos de investigação e desenvolvimento, dado o aumento das vendas num mercado muito maior, que tende a homogeneizar as suas preferências, em virtude dos desenvolvimentos tecnológicos e de comunicações.

Podemos então definir produto como uma ideia, um serviço, um bem ou qualquer combinação dos três. É pois, um conjunto de atributos, por meio dos quais se consegue a satisfação ou benefício para o utilizador ou comprador. Estes atributos podem ser tangíveis ou intangíveis, que incluem simultaneamente o produto físico, a embalagem, o rótulo e todos os serviços associados. E qualquer um destes pode fazer a diferença a nível competitivo.

Recentemente surgiu, um novo tipo de produto, a própria pessoa humana. Um dos exemplos é o crescente interesse pelo Marketing Pessoal, consiste na promoção de um conjunto de atividades que tem como finalidade criar, manter ou mudar a atitude e o comportamento de determinada pessoa.

A título de exemplo temos os apresentadores de televisão e desportistas, que como sabemos utilizam o Marketing Pessoal para promover as suas carreiras, e fazer crescer o impacto da sua imagem, com a finalidade de acrescer mais valor ao “produto”, aumentando o retorno financeiro da mesma.

Um outro ponto importante na política de produto é a marca. A utilização das marcas tornou-se uma prática generalizada porque contribui para a tomada de decisão do cliente no processo de compra e simultaneamente responsabiliza quem produz ou comercializa um produto.

Pinho (1996, p. 14) afirma que: “*Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferencia-los daqueles dos concorrentes.*”; ou ainda, “*Nome da marca é aquela parte da marca que pode ser pronunciada ou pronunciável.*”

Já para Rafael Sampaio (2002, P. 25): “*A marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento da existência; como um elemento catalisador, acelerando – de forma segura – esses processos decisórios; e como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social.*”

A marca representa um sistema de valores, relativamente simples e em muitos casos de alta complexidade, ela tem a capacidade de ampliar de forma notável os limites do valor de cada produto, serviço, empresa, instituição, ou mesmo, pessoas.

Todos sabemos que, as marcas mais populares têm o chamado *consumer franchise*, que corresponde a uma grande fidelização de clientes, ou seja, a grande maioria dos seus clientes recusam os produtos similares de outras marcas, mesmo que exista um diferencial de preço considerável.

A mensagem passada pela marca pode ser visível em quatro níveis. A marca transmite ao cliente as principais *características* do produto. Contudo os clientes não compram as características, eles interessam-se pelos *benefícios* que o produto pode oferecer, quer isto dizer que valorizam os sentimentos que os atingem depois da compra e o bem-estar conseguido, também se interessam pelos *valores* que são transmitidos pela marca que pretendem e ainda pela sua *personalidade*, uma vez que a marca atrai pessoas iguais a nós ou com as quais queremos parecer.

Por esta razão, o valor atribuído à marca é importante para todas as partes envolvidas no negócio. No entanto o valor que lhe é atribuído depende da penetração no mercado dos produtos que a exhibe e da sua força, notoriedade e fidelização que permite o comércio destes produtos ou de outros que venham a ser desenvolvidos.

A relevância da utilização de uma marca assenta nas funções que desempenha, nomeadamente: a identificação, a associação a um nível de qualidade, transmissão da

imagem, criadora de satisfação pessoal, garantia de lealdade e ainda com a segmentação. Isto porque, como já foi dito, a marca proporciona uma identificação de forma fácil e rápida do produto, auxiliando na tomada de decisão no processo de compra. Por outro lado a utilização da marca ajuda o consumidor a perceber as diferenças entre os produtos, reforçando por vezes no nível de qualidade associado ao produto. Em termos de imagem, fala-se que os produtos de uma determinada marca conseguem obter uma imagem mental que permite diferenciar o produto dos seus concorrentes. Ainda, incrementa o nível de satisfação, quando o cliente se vê associado a determinado estilo de vida que lhe agrada, tornando-se por isso leal a essa marca.

No que respeita a segmentação, ela permite ao gestor diferenciar os produtos e possibilita o tratamento operacional de cada segmento de forma mais eficaz, tornando o posicionamento mais fácil.

O valor de uma marca consiste num importante activo de qualquer empresa. Marcas com grande notoriedade e apreciadas no mercado, tem a vantagem de terem consumidores leais e que lhe atribuem grande importância, o que pode reduzir os custos de marketing e publicidade, sendo essa redução fruto de um investimento anterior. Por outro lado, uma marca conhecida, fornece à empresa alguma imunidade quando a concorrência decide reduzir o preço.

Com consumidores cada vez mais exigentes, nem mesmo as empresas com marcas valiosas podem deixar de investir em investigação e desenvolvimento, no advertising, nem no serviço ao cliente, pois isso é imensamente valorizado pelos seus leais clientes. É claro, que deve fazer parte do Plano de marketing de cada empresa, a manutenção dos clientes fidelizados e por um longo período de tempo.

Em suma, a marca é a identificação que o cliente faz de um produto. Uma marca deve ser simples, estar imediatamente associada à finalidade/qualidade do produto, deve ser fácil de memorizar e de pronunciar.

2.2.3. As vendas

Para Leal (2006), no atual contexto “*A orientação de marketing de qualquer negócio centra-se na identificação de clientes potenciais e das suas motivações de compra. Mas os clientes identificados têm que ser conquistados e, mais importante ainda, fidelizados. É uma tarefa que diz respeito a toda a empresa mas principalmente à força de vendas, independentemente de se tratar de uma função com uma única pessoa – porventura o dono do negócio – ou de uma equipa com numerosos elementos. Os princípios são os mesmos, a responsabilidade é a mesma.*”

No sentido mais comum, a venda de um bem consiste em transferir a propriedade de algo para outro indivíduo ou organização, mediante o pagamento ou a promessa de pagamento de um preço acordado entre as partes.

As vendas de bens económicos é o objetivo principal da empresa, com fins lucrativos. A sua política de vendas, é portanto um outro fator determinante para a obtenção de lucros. Já vimos anteriormente que o preço influenciava a quantidade vendida e o modo como a empresa consegue sobreviver no mercado. Mas existem outros fatores que influenciam as vendas.

Em primeiro lugar analisaremos a força de vendas. A relevância da força de vendas é dependente do tipo de produtos ou serviços e da estratégia seguida. Quanto à força de vendas podem ser consideradas duas situações distintas.

Se a empresa escolher a versão *push* ela procura os retalhistas e grossistas para escoar o seu produto. Estes são estimulados por margens bastante atraentes e fazem o trabalho de colocação dos produtos nos consumidores finais. Em conjunto, fabricante, grossistas e retalhistas dividem entre si a força de vendas.

No caso contrário, na situação denominada por *pull*, o fabricante procura atrair os clientes principalmente, através da publicidade e promoções, fazendo com que ele vá à procura junto dos grossistas ou dos retalhistas, ou até mesmo junto do próprio. Por sua vez a necessidade de satisfazer o desejo dos clientes faz com que os retalhistas e os grossistas o procurem junto do fabricante. É uma estratégia que funciona de baixo para cima e sendo assim o papel das forças de venda é pouco relevante. Nesta situação, a venda é praticamente feita pela publicidade e promoções, ficando para os vendedores as funções de prestar serviço, a assistência aos clientes existentes, a abertura de contas novas e o apoio aos distribuidores.

A organização da força de vendas está relacionada com os critérios de distribuição utilizados. E sendo assim, as empresas podem estar organizadas geograficamente, por produtos, por mercados ou por funções.

O processo de vendas propriamente dito, na maior parte das vezes, está dividido em cinco etapas: abertura, qualificação, apresentação, fecho e serviço pós venda.

A primeira etapa tem como finalidade a identificação dos indivíduos ou organizações que se devem abordar inicialmente e despertar interesse na oferta. Como tal, é primordial a identificação do processo de decisão de compra, dos fatores que influenciam e motivam a compra e ainda os seus intervenientes.

A segunda etapa corresponde aquela em que o vendedor qualifica o cliente, nomeadamente consiste em perceber se o cliente está realmente interessado na transacção ao preço proposto pela empresa, este preço pressupõe a existência de rentabilidade para a empresa. Esta fase é bastante difícil, pois exige, por parte do vendedor disciplina e objetividade.

Nesta altura, se a avaliação foi positiva, do ponto de vista da empresa, passa-se para a fase seguinte – a apresentação. O planeamento e a execução das apresentações aos clientes, mostrando as suas ofertas, devem ter em conta os intervenientes e os materiais que se vão apresentar.

A fase seguinte, o fecho corresponde às decisões tomadas pelo cliente para a possível aquisição. Portanto, é vital que o vendedor se aperceba da melhor altura para fechar o negócio. Está estudado que quanto mais tempo se demora nesta fase, mais cara ela fica e a probabilidade do cliente desistir aumenta.

O trabalho de venda não fica concluído com a venda, é importante manter a relação com o cliente, e esta é benéfica para ambos os lados. A assistência ao cliente é valorizada pelo mesmo, mantêm-lo fiel e interessando numa próxima compra. Também é importante referir que os serviços e produtos adquiridos no pós-venda são uma fonte de receita relevante, veja o caso do setor automóvel.

Se todas as empresas precisam vender os seus produtos e para isto é necessário uma equipa de vendas. A sua eficácia e eficiência nas vendas desempenham um papel crucial para o sucesso/insucesso comercial da empresa e para a sua sobrevivência. Nos casos em que a empresa tem uma perfeita estratégia de marketing esta pode falhar senão for suportada ou apoiada por vendedores competentes. Empresas em mercados abertos e competitivos, em que a oferta excede a procura, investem um montante superior nas equipas de venda do que noutros departamentos. Porque esta tem como objetivo

conquistar e manter os clientes, diante de um conjunto enorme de produtos ou serviços similares oferecido pela concorrência.

Podemos repetir Leal (2006) que afirma que ” *para aumentar o volume de negócio, em qualquer actividade, será necessário: aumentar o número de clientes; conseguir que eles comprem mais de cada vez que comprem ou conseguir que eles comprem mais vezes.*”

E ainda acrescenta: “*Para atingir o primeiro objectivo – levar mais clientes a comprarem pela primeira vez – e independentemente da área de actividade, qualquer empresário precisa de tornar conhecido o seu negócio, passando para o respectivo mercado uma boa imagem. (...) A notoriedade de uma marca – o quanto ela é conhecida do público – consegue-se através de uma boa localização que facilite o tráfego dos clientes, de actividades promocionais que incentivem a visita e através de acções de comunicação*”. Por ultimo, “*o objectivo de levar os clientes a comprarem mais de cada vez estimula-se por meio de uma cuidada exposição de produtos que estimule as compras de impulso, pela aposta num sortido com produtos de maior valor acrescentado e pela criação de condições que favoreçam mais tempo de visita e mais liberdade de pagamento.*”

Quanto ao tipo de vendedores Leal (2006) distingue dois tipos o *hard selling* e o *soft selling*, que corresponde a um conceito que se adapta mais ao consumidor atual. “*Para um vendedor tradicional – do tipo hard selling – as tarefas de criar confiança e diagnosticar as necessidades do cliente ocupam muito pouco tempo, já que a preocupação principal é falar o mais possível e depois conseguir o fecho da venda a todo o custo.*”. O consumidor atual aprecia mais situação em que “*A principal preocupação do vendedor não é falar mas ouvir. A maior parte do tempo de venda será ocupada com a criação de confiança e empatia, seguida da identificação da verdadeira necessidade de produto ou serviço.*”

2.2.4. Os Canais de distribuição e a sua gestão

De acordo com Brandão Dantas, *“um canal de distribuição é um conjunto de instituições e relacionamentos, através dos quais os produtos, direitos de uso, pagamentos e informações fluem do produtor para o consumidor”*. Neste sentido, ainda acrescenta que para seleccionar um canal de distribuição, os gestores de marketing devem ter em conta: as características do mercado, a natureza do produto ou serviço, o clima atual dos negócios e ainda a estrutura da empresa.

Para Leal (2006) *“Um circuito de distribuição é composto por: todas as entidades (empresas, equipamentos, pessoas) que desempenham uma função na condução de um fluxo de bens ou serviços do produtor ou fabricante para o consumidor final.”*.

Existem ainda outros conceitos de canal de distribuição, para Bowersox e Closs (2001, p. 89), *“O canal é o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços”*. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 307) canal de distribuição pode ser definido como, *“um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”*.

A política de distribuição assenta na escolha e gestão de canais de distribuição. Qualquer gestor pode optar por uma distribuição direta, vendendo e distribuindo directamente os seus produtos, ou escolherem o recurso a intermediários que comercializam os seus produtos.

Neste sentido as definições de canais de distribuição ficam mais claras ao acrescentar o conceito de Bennett (1995, p. 44), *“canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições, que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing”*.

Os canais de distribuição desempenham funções relevantes quer para produtores como para consumidores. A primeira delas é a distribuição física, porque os canais de distribuição através dos seus meios de armazenagem e transporte asseguram que os produtos fluam dos locais onde são produzidos até aos locais onde são comprados. Sempre que o façam em boas condições e que é assegurada a qualidade original do produto e com baixos custos, proporcionam um serviço socialmente útil. Os canais de

distribuição possuem também a vantagem de poder racionalizar os circuitos de comercialização.

Outra destas funções é a informação. Uma vez que no contato com os clientes finais, os distribuidores fornecem informações sobre os produtos que distribuem, bem como sobre os produtos de empresas concorrentes.

A entrega, manutenção e reparação dos produtos são alguns dos serviços pós-venda que podem perfeitamente ser desempenhados pelos distribuidores. A sua proximidade dos clientes e o conhecimento técnico dos produtos possibilita a realização de mais esta função, por parte dos canais de distribuição.

A concessão de crédito, assume-se como mais uma das funções de grossistas e retalhistas. Estão bem posicionados para o fazer, o que dificilmente acontece com os fabricantes. Outra das funções que pode ser desempenhada pelos canais de distribuição sem dificuldade são as promoções, que como vimos contribuem para a comunicação entre os participantes no negócio.

Por último, mas não menos importante está a repartição de riscos, em especial na fase de introdução de novos produtos no mercado.

Apesar disso a relação entre fabricantes e distribuidores é potencialmente conflituosa, uma vez que os interesses de cada uma das partes são dificilmente conciliáveis, nomeadamente porque os fabricantes querem: oferecer margens reduzidas aos distribuidores; dedicação exclusiva dos distribuidores aos seus produtos, em especial ao que toca aos produtos concorrentes; que os distribuidores promovam os seus produtos com intensidade, e ainda, que os distribuidores ofereçam serviço de pós-venda. Já os distribuidores querem: obter margens elevadas na comercialização dos produtos; escolher os produtos que melhor satisfaçam os seus objetivos, independentemente do nível concorrencial que existam entre eles; apoio significativo dos fabricantes na promoção dos produtos, e ainda treino e participação nos custos do serviço pós-venda.

Não sendo possível prescindir dos distribuidores, o fabricante deve procurar uma convivência o mais pacífica possível, já que uma eficiente gestão de canais é a melhor forma de conseguir que um determinado produto possa chegar desde o produtor ao consumidor final.

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

Para a eficácia na gestão dos canais, segundo Merrilees, Rundle-Thiele, e Lye (2010) *“é necessário que se comece por segmentar os canais tendo em conta as suas características, tais como as suas necessidades, padrões de compra, factores de sucesso; em seguida, deve-se personalizar um programa de gestão de canais, que inclua: A definição das metas específicas que a organização tem para cada segmento do canal. Os objectivos para o canal devem ser considerados como um todo, tanto para aquisição como para retenção. Construir políticas bem definidas para administrar as contas dentro deste canal é de extrema importância. Devem manter-se as características originais de cada segmento em mente aquando da definição de políticas para a conta criada, gestão de pedidos, realização de produto, entre outros.”*

E ainda acrescenta dois outros pontos: *“Identificação dos principais produtos que na sua oferta são os mais adequados para cada segmento e criar mensagens apropriadas. Além disso, determinar onde estão as suas oportunidades de venda.”* E *“Concepção de programas de apoio para o seu canal que responda às necessidades. Para tal, deverá responder-se à seguinte questão: “como podemos melhor apoiá-lo na venda e comercialização de nossos produtos?”* Dito isto, *as considerações padrão são publicidade, promoções sazonais, merchandising. “”*

Os canais de distribuição podem ser grossistas que podem ser de quatro tipos:

- ✓ Armazenistas que são grossistas que compram e, portanto são proprietários dos produtos que comercializam. Estes têm, normalmente, capacidades logísticas (armazém e transporte) e financeiras para armazenar, movimentar, oferecer crédito, venderem e entregarem produtos aos retalhistas;
- ✓ Cash and Carry, estes centram a sua atividade em produtos de elevado volume de vendas e não efectuam a entrega dos produtos aos seus clientes, convém acrescentar que os seus clientes são retalhistas.

- ✓ As Cooperativas são constituídas por produtores, geralmente das áreas dos produtos agrícolas e pecuários, que se associam e dividem entre eles os proveitos, tentando garantir a máxima qualidade e a sua imagem de marca;
- ✓ Os agentes que são grossistas que não tomam posse dos produtos apenas ajudam a comercializar, têm como principal função estabelecer relações entre compradores e vendedores, com o objetivo de concretizar o negócio. As suas receitas resultam das comissões, isto é, de uma percentagem do valor da venda. São bastante frequentes no comércio internacional e tomam o nome de empresas exportadoras.

Os canais de distribuição do tipo retalhista são, normalmente, classificados quanto ao tipo de propriedade. Assim temos:

- ✓ Independentes, cuja principal característica é possuírem um único ponto de venda. Uma vez que as necessidades de investimento não são elevadas ele possui uma entrada fácil na atividade.
- ✓ As Cadeias de unidades retalhistas são constituídas por vários pontos de venda com um proprietário comum. O poder negocial face aos fabricantes é grande. O fato de se centrarem nas compras e armazenagem possibilita a redução de custos, ainda mais se possuírem meios automáticos de gestão e controle. O acesso aos meios de comunicação é fácil, mas têm como desvantagem a necessidade de um elevado grau de investimento, para além de necessitarem de uma maior capacidade de gestão.
- ✓ O Franchising é um acordo, geralmente assente num contrato entre uma entidade, que pode ser um fabricante, um grossista, ou um prestador de serviços e um retalhista. Este acordo permite ao retalhista desenvolver uma atividade sob a marca ou designação, com regras definidas por uma das primeiras entidades referidas.
- ✓ As cooperativas de consumidores, neste caso os consumidores associam-se e constituem uma organização retalhista, baseada em três permissas: os consumidores existem, geram operações e repartem os resultados obtidos. A principal desvantagem é a inexperiência e fraca capacidade de gestão que algumas possuem.

Os retalhitas também podem ser classificados de acordo com a sua estratégia de marketing e marketing-mix, como por exemplo: as lojas de conveniência, as lojas

especializadas, supermercados, lojas de departamentos e lojas económicas (discount house).

A escolha do canal de distribuição adequado para a atividade económica desenvolvida por uma empresa tem fortes implicações a nível comercial, financeiro e ainda na definição da estratégia e do marketing. Se optar por um canal de distribuição mais longo, tem a vantagem de chegar a um maior número de consumidores, mas a principal desvantagem será a perda de controlo de algumas das variáveis de marketing, como exemplo, podemos referir o preço de venda no consumidor final, a qualidade do produto, bem como a comunicação. No caso de optar pela venda direta vai possuir o controlo total sobre as variáveis de marketing, mas o mercado será sempre mais limitado do ponto de vista geográfico. A escolha é, como se referiu, bastante importante e passa muitas vezes por acordos estratégicos entre os distribuidores e o fabricante.

Uma outra classificação refere-se ao sistema de organização e gestão da rede de distribuição, geralmente eles são classificados em: canal convencional de distribuição, sistema vertical, horizontal e híbrido de marketing (também conhecido como multicanal).

Para Churchill e Peter (2000, p. 317), “*nos canais de distribuição convencionais, cada empresa é relativamente independente dos outros membros do canal*”. Quer isto dizer que os canais de distribuições convencionais são conjuntos informais de empresas independentes.

Nos canais de distribuição convencional, como afirma Kotler e Armstrong (2003, p.311), cada um dos intervenientes “*é uma empresa independente que busca de maximizar os seus próprios lucros, mesmo à custa dos lucros do sistema como um todo. Nenhum dos membros do canal possui muito controle sobre os outros e não há nenhum procedimento formal para atribuir papéis e resolver conflitos entre eles.*”

A evolução deste sistema conduziu aos sistemas existentes hoje em dia. Onde se destacam três sistemas: sistema vertical, horizontal e híbrido de marketing.

O sistema vertical de marketing é o que apresenta um crescimento importante na gestão dos canais de distribuição, ele foi criado para controlar o comportamento dos canais e gerenciar conflitos.

Para Churchill e Peter (2000, p. 375) sistemas verticais de marketing, “*são canais de distribuição administrados centralmente a fim de obter maior eficiência e*

impacto de marketing”. Esta gestão centralizada é também conhecida como sistema unificado.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 311), *”um sistema vertical de marketing (SVM) consiste num conjunto de fabricantes, grossistas e retalhantes que atuam como um sistema unificado. Um membro do canal é dono dos outros ou trabalha com eles sob contrato ou tem tanto poder que todos os outros são obrigados a cooperar”*.

As vantagens deste sistema são descritas por Abarche *et al* (2009, p. 119), *“Esse tipo de canal permite à empresa obter dados diretamente dos consumidores, melhorando em seu relacionamento com o cliente e o dimensionamento real da procura. Com esses dados, é possível também gerar padrões de consumo que possibilitam modelar tendências futuras de consumo”*.

Um sistema horizontal é quando duas ou mais empresas pertencentes ao mesmo nível de canal unem-se para aproveitar as oportunidades de negócio.

Por outro lado o sistema híbrido de marketing acontece quando uma empresa estabelece dois ou mais canais para atingir diversos segmentos de consumidores. Contudo, as empresas que utilizam os canais híbridos têm de ter atenção para que eles funcionem em harmonia e tenham em consideração a forma preferida de fazer negócio de cada cliente-alvo.

Mais uma vez se percebe que a escolha não sendo fácil trás muitas implicações e por isso deve ser bem ponderada.

Neste sentido, vem a afirmação de Arbache (2009, p. 129) *“O papel da distribuição vem sendo considerado vital para o sucesso de longo prazo da empresa, por representar uma vantagem competitiva sustentável. O canal de distribuição deve ser concebido para ser o diferencial de uma empresa, gerando vantagem competitiva em longo prazo. Para tanto, é necessário determinar a composição dos membros desse canal, a intensidade do relacionamento entre os participantes e a extensão do mix de produtos comercializados por este canal.”*

Esta opinião é reforçada por Sousa (1996, p.11), *“a distribuição aparece como a variável que permite diferenciar os produtos, ao colocá-los no local certo, na hora exata, na quantidade correta, para que os consumidores os possam adquirir”*.

Na visão de Rosenbloom (2002), esta vantagem competitiva sustentável é um dos benefícios atribuídos aos canais de distribuição, já a estratégia dos canais de

distribuição referem-se aos meios que uma empresa usa para atingir seus objetivos de distribuição para o mercado-alvo.

O mesmo autor, exemplifica os principais passos para idealizar esta estratégia dizendo que ela é focada em seis decisões básicas de distribuição: papel da distribuição nos objetivos e estratégias da empresa; papel da distribuição no marketing mix (4Ps); desenho dos canais de distribuição; seleção dos canais de distribuição; gestão dos canais de distribuição; avaliação e performance dos membros dos canais.

Estas questões ou preocupações devem ser tidas em conta na estratégia de distribuição, como afirma Dias (1993, p. 290), “ *Uma das primeiras preocupações que deve ter o empresário ao analisar as alternativas de distribuição para seu produto (ou linhas de produto) é a de que a(s) alternativa(s) escolhida(s) deve(m) ser operacionalizada(s) tendo em vista o médio e longo prazo. Ou seja, o sistema deve ser visto, a priori, como algo que deva funcionar, tal como foi idealizado e estruturado, por muitos anos. Isto facilita a crescente integração entre os componentes do sistema, minimiza conflitos, trabalha a favor da curva de experiência e seus resultados crescentes. A palavra-chave é estabilidade.*”

É fundamental conhecer e manter um bom relacionamento com as organizações que farão parte da rede de distribuição, só desta forma a escolha da estratégia de canais de distribuição se revelará acertada. Muitas vezes dá-se o nome de intermediários a estas organizações.

Uma apresentação do conceito de intermediário é feita por Churchill e Peter (2000, p.368), “*Os revendedores num canal de distribuição também são chamados intermediários, ou seja, empresas independentes especializadas em conectar vendedores e consumidores ou compradores organizacionais*”.

O ex-presidente da Caterpillar, Donald Fiter, num estudo de caso apresentado por Churchill e Peter (2000), observa a importância do papel do intermediário, “*Depois que o produto sai pela porta de nossa fábrica, quem toma as rédeas são os revendedores. Eles é que ficarão na linha de frente. São eles que conviverão com os produtos durante seu ciclo de vida. São, eles que os clientes vêem*”.

Desta forma, percebemos a importância que os intermediários exercem também, em relação à imagem da empresa fabricante.

E isto aparece reflectido nas palavras de Dias (1993, p. 31) que afirma que, “*O intermediário incorporado ao sistema deve ser visto como um parceiro de longo prazo.*”

A perda de um cliente (intermediário) implica custo dobrado, visto que um novo terá que ser conquistado”.

Nos nossos dias, os intermediários também são conhecidos como parceiros ou aliados, designações que mostram uma maior integração e o papel do trabalho em equipa. Que são justificáveis, uma vez que existe um objetivo comum entre estas empresas como afirmam Kotler e Armstrong (2003, p. 310), *“um canal de distribuição é composto por empresas que se juntaram tendo em vista um bem comum”.*

A estrutura mais simples de rede de distribuição é apresentada por: Churchill e Peter (2000, p. 368) , *“em alguns casos, o canal de distribuição esta composto apenas pelo fabricante que comercializa diretamente para os clientes”.* É naturalmente aquilo que designamos anteriormente por venda direta, com as desvantagens inerentes, também já apresentadas.

O tamanho da rede de distribuição não é importante, mas é importante que esta se revele eficiente e eficaz. A este respeito, Sherlock (1991), afirma que esse sistema é mais eficiente quando os compradores são grandes e bem definidos, pois a venda requer extensas negociações, o preço geralmente é alto e o produto exige serviços de suporte, sendo que, a equipe de venda está tecnicamente treinada pelo fabricante e pode ser mais bem equipada para explicar produtos complexos e sofisticados.

Não pode ser considerada tarefa fácil a manutenção de um conjunto de empresas (fabricante e intermediários) orientadas para um objetivo comum com base numa parceria. Para facilitar esta gestão é crucial o conhecimento de algumas características e funções dos intermediários, bem como de algumas estruturas de canais de distribuição.

Uma das principais funções exercidas pelos intermediários é a de atrair clientes, no entanto outras funções também são atribuídas aos intermediários. Segundo Arbache *et al* (2009, p. 118), *“Para conseguir o retorno esperado de um canal de distribuição, deve-se entender que ele desempenha quatro funções básicas, que dizem respeito ao contato direto com o consumidor final: indução da procura, satisfação da procura, serviços de pós-venda e troca de informações (feedback)”.*

Ou seja, mais uma vez, se afirma a importância dos intermediários na manutenção ou até acréscimo no valor da imagem de marca da empresa. Veja-se o que escreveu Lawrence (1989, p. 28), *“Os intermediários procuram reforçar a sua*

identidade na mente dos consumidores acrescentando deste modo a lealdade que eles lhes têm de um modo paralelo à que têm aos produtores, ou em sua substituição”.

Por outro lado, a existência de intermediários promove a maximização da cobertura do mercado e torna a atividade de marketing mais eficiente.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 368), *“Intermediários são usados quando tornam as trocas mais eficientes e reduzem os custos de transação. Se não cumprirem essa função, é mais provável que os produtores não façam uso deles e vendam diretamente para os clientes”.*

A preocupação com a seleção dos intermediários ou canais de distribuição surge novamente com Kotler e Armstrong (2003, p.319) que afirmam: *“Ao selecionar intermediários, a empresa deve determinar primeiramente as características que distinguem os melhores. Precisa avaliar tempo de experiência, as outras linhas que vendem, histórico de crescimento e lucros, grau de cooperação e a reputação no mercado de cada um deles.”*

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 309), *“Os canais de distribuição podem ser descritos pelo número de níveis de canal envolvidos. Cada etapa de intermediários de marketing que realizam algum tipo de trabalho para aproximar o produto e sua posse do comprador final é um nível de canal”.*

São vários os autores que compartilham a mesma visão ao classificar os canais, como diretos e indiretos. Sendo os diretos caracterizados pela venda direta.

Além do número de níveis de canal as empresas também, devem determinar o número de membros do canal que utilizarão em cada nível, ou seja, sua amplitude. A amplitude é uma propriedade dos canais de distribuição que refere-se ao número de membros de canal em cada nível. A amplitude está organizada em três estratégias utilizadas para a distribuição: distribuição intensiva, distribuição exclusiva e distribuição seletiva.

A distribuição *intensiva*, segundo Churchill e Peter (2000, p. 383), *“significa vender produtos por meio do maior número possível de intermediários em dada área comercial”.* Este modelo deve ser utilizado quando as mercadorias precisam estar à mão onde e quando os consumidores quiserem.

De acordo com Arbachel *et al* (2009, p.126), *“procura-se ampliar ao máximo os canais de distribuição porque a procura está diretamente ligada a disponibilidade do produto”.*

Já a distribuição exclusiva pressupõe a concessão ao intermediário da exclusividade da distribuição, do seu produto ou da sua marca, em determinado território. Na definição de Arbache *et al* (2009, p. 125), “*Essa configuração existe, por exemplo, para produtos com emprego de alto grau de tecnologia devendo a revenda possuir pessoas treinadas para dar suporte à venda*”. Este modelo é utilizado para melhorar a estratégia de posicionamento em determinado nicho de mercado.

Por último, a distribuição selectiva acontece quando os intermediários são escolhidos pelo fabricante, de acordo com a estratégia adotada e alguns critérios de avaliação. Neste sentido, Arbachel *et al* (2009, p. 126) escreveram, “*Distribuição seletiva é quando há mais de uma firma atuando no mesmo nível e numa mesma região, mas de forma controlada pelo fabricante ou distribuidor. O objetivo é aumentar a capilaridade de venda de um determinado produto*”.

Nesta situação, os intermediários escolhidos são considerados os melhores em vários critérios, como por exemplo: localização, reputação, clientela e outros pontos fortes. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 318), “*A distribuição seletiva dá aos produtores uma boa cobertura de mercado, com maior controle e menor custo do que a distribuição intensiva*”.

Em suma, sendo o distribuidor responsável pelo modo e pelas condições em que um produto chega ao consumidor final, é mais óbvio entender, que a seleção de um distribuidor não pode ser feita, sem uma análise e reflexão atenta e cuidadosa das funções que se pretende que este distribuidor venha a ter e qual a empresa ou o particular mais habilitado para desempenhar essas funções.

2.2.5. Comunicação de Marketing

A comunicação empresarial é uma das ferramentas da estratégia de planeamento, utilizada com o objetivo de valorizar a imagem da empresa e incrementar os resultados obtidos.

Nos últimos anos alterou-se o conceito, por um lado fruto da alteração dos públicos-alvo, por outro da concorrência que se tornou mais forte, devido principalmente à globalização e às alterações tecnológicas e das comunicações.

Afirmar que a comunicação é só o meio como procede à divulgação das notícias que lhe melhoram a imagem e controlar as que lhe são menos favoráveis, está a ter uma visão muito reduzida do que ela é. A verdade é que abrange uma área muito mais vasta, que está relacionada com a capacidade de competir dentro do mercado com o objetivo de garantir a sua sobrevivência.

A comunicação, parte integrante do marketing mix, inclui o estabelecimento e a gestão da informação transmitida por uma organização para o exterior, nomeadamente, clientes, distribuidores, outras organizações e público em geral.

Na definição e gestão da política de comunicação, o gestor de marketing possui ao seu dispor quatro instrumentos, como a publicidade, promoções, força de vendas e relações públicas. Compete ao gestor de marketing definir a importância relativa de cada componente e o papel que lhe é reservado.

Seja qual for a componente do mix de comunicação utilizado há que definir um conjunto de elementos que caracterizam o processo de comunicação: alvos; mensagem; intensidade; meios e avaliação.

A precisão com que se definem os alvos, sejam estes os clientes ou distribuidores, depende da segmentação do mercado. Pois segmentos bem definidos e seleccionados constituem alvos facilmente identificáveis para a empresa atingir com a sua comunicação. O ciclo de vida do produto influencia grandemente os alvos a atingir. O alvo preferencial durante as fases de introdução e crescimento inicial é a procura primária. Na fase final do crescimento, na fase da maturidade e no declínio o esforço de comunicação é feito, essencialmente na procura secundária.

Por outro lado, a comunicação destinada a fazer crescer o nível de conhecimento e notoriedade é diferente daquela necessária para aumentar o grau de experimentação ou repetição de um produto.

O conteúdo de informação que é transmitida através da política de comunicação designa-se por mensagem. As mensagens focam-se essencialmente sobre:

- ✓ As funções do produto, informa-se o mercado sobre as características e desempenho do produto, no seu consumo ou utilização, com o objetivo de maximizar a satisfação dos clientes;
- ✓ Os benefícios para os clientes, comunica-se, preferencialmente, que atributos apresentam os produtos para os clientes alvo;
- ✓ Finalmente, a mensagem procura também que os seus alvos fiquem com uma ideia bem definida do produto face aos da concorrência – isto é o posicionamento.

Obviamente, procura-se realçar os aspectos caracterizados e diferenciadores dos produtos, com o objetivo de ganhar espaço no mercado e na mente dos compradores ou utilizadores.

O montante de investimento em comunicação corresponde à intensidade com que se quer dar a informação aos clientes-alvo. Quanto maior for o orçamento dedicado à comunicação, maior será o tempo e o espaço ocupado nos órgãos de comunicação e mais sofisticada poderá ser a sua conceção. Este montante depende de vários fatores, como sejam o orçamento total disponível, o nível de investimento da concorrência e ainda os objetivos que se pretendem atingir. Por sua vez o orçamento disponível depende da situação económica e financeira da organização e da sensibilidade dos gestores para a necessidade de comunicação. A vantagem, em seguir aquilo que a concorrência faz prende-se com o fato de evitar o distanciamento visível, no esforço de comunicação.

A escolha dos meios a utilizar dependerá dos alvos a atingir, bem como da mensagem e da intensidade que se deseja. Os meios de comunicação são cada vez mais, a título de exemplo refira-se, os vendedores, a televisão, a rádio, a imprensa, as redes sociais, os cartazes, entre outros. O “passa palavra” pode também ser utilizado e tornar-se eficaz. A escolha dos meios também depende do número de potenciais consumidores a atingir e do modo com se revelam mais ou menos eficientes na transmissão de certas

mensagens. As principais formas de comunicação são: Propaganda; promoção das vendas; Eventos e experiências; relações públicas e publicidade; marketing direto; marketing interativo; marketing boca a boca; vendas pessoais.



Figura nº 1.

As várias formas de comunicação

Fonte:<http://emarketingconsult.com>

Por último, ao estabelecer uma política de comunicação e ao escolher os componentes do mix de comunicação mais adequados, as organizações devem avaliar a eficácia dos meios utilizados. Esta avaliação baseia-se na premissa de que os objetivos foram previamente bem definidos, caso contrário a avaliação de nada servirá.

A importância da comunicação é bastante consensual. Ela revela-se tão ou mais importante do que a existência de um departamento financeiro ou de recursos humanos, neste sentido Paulo Nassar (1995) afirma: *“Num universo em que a Comunicação organizacional administrada se transforma em vantagem competitiva, as organizações e os seus gestores passam a ser fábricas de imagens que estão permanentemente direcionadas a públicos com poder político e económico”*.

Também para Kotler, o conceito de Comunicação Integrada abrange a análise das funções estratégicas de cada atividade de comunicação, bem como sua integração contínua e permanente, somando esforços para que a mensagem seja concisa e uniforme. Cada empresa deve coordenar e orientar seus canais de comunicação, com o objetivo claro de divulgar uma única mensagem que seja coerente com seus princípios.

2.2.6. A Rentabilidade das empresas

A rentabilidade é um importante indicador de desempenho de um negócio. Serve para medir o potencial que o negócio tem em se pagar, com base no investimento realizado em sua aquisição ou estruturação.

De acordo com Jacobs, Johnston e Kotchetova (2001, p. 354), a rentabilidade tem sido explorada por académicos das áreas de marketing e contabilidade, sob diferentes pontos de vista. A área de marketing aborda, normalmente, este tema através do conceito de CRM (Customer Relationship Management), por outro lado a literatura mais ligada à contabilidade, dá mais ênfase ao cálculo dos custos e receitas relativos à atividade desenvolvida pela empresa. Ambas conseguem classificar as empresas e/ou os clientes destas como rentáveis e não rentáveis. O que se torna bastante útil como avaliador das estratégias seguidas pelas empresas, com vista a cumprir a sua missão.

Em ambientes cada vez mais competitivos, devido à evolução da tecnologia e das comunicações, que conduziu a uma globalização cada vez maior como descrevemos anteriormente, a informação sobre a rentabilidade dos clientes é uma ferramenta imprescindível no processo de gestão.

Medir a rentabilidade obtida com a atividade económica desenvolvida com os clientes, bem como saber gerir, pode conduzir a empresa para uma boa oportunidade de rentabilizar as relações com estes e contribuir para a rentabilidade geral.

A gestão da empresa pode ser uma atividade bastante complexa. Os gestores precisam estar permanentemente em alerta em relação às consequências ou impactos das suas decisões nos resultados gerados, pois estes devem garantir a sobrevivência da empresa. A ligação entre o processo de tomada de decisão e a continuidade das empresas é definida por Almeida (1996, p.22) da seguinte forma: *“as empresas, como unidades económicas, são organizadas para funcionarem por um período indefinido de tempo, até que circunstâncias indiquem o contrário. Esta assunção encerra um objetivo amplo, no qual todas as decisões tomadas e ações implementadas, estejam voltadas para garantir a sua continuidade”*.

Hoje em dia, a sobrevivência das empresas obriga-as a tornarem-se competitivas, o que pode conduzi-las, ainda que de modo forçado, a uma revisão dos seus procedimentos e instrumentos de gestão.

As empresas, para cumprirem com este objetivo, descobriram no cliente um meio para atingirem estes fins, por esta razão passaram a direccionar as suas ações para o mesmo. Porque o cliente é tão importante Atkinson et al. (2000, p.77) afirmaram

“todas as empresas têm clientes e nenhuma delas pode existir indefinidamente se fracassar no atendimento das necessidades deles”. A mesma ideia, surge-nos em Slywotzky (1997, p. 17) quando afirma *“os clientes são o foco de tudo o que a empresa faz, pois a sua mera sobrevivência depende da satisfação das prioridades iniciais do cliente.”*

Contudo, e não deixando de ser verdade tudo isto, por vezes os interesses financeiros da empresa e os interesses dos clientes são conflitantes. Uma vez que os produtores procuram maximizar os lucros, enquanto os clientes desejam minimizar os seus custos na aquisição dos bens e serviços. Não obstante, as empresas deverão ser capazes de aumentar o valor “fornecido” ao cliente e simultaneamente obter rentabilidade no fornecimento deste valor.

Este processo de criação de valor para o cliente é visto por Cross (1998, p.44) deste modo: *“Os consumidores não ligam a mínima para as nossas despesas. Eles atribuem um certo valor para os bens e serviços com base nas suas necessidades e vontades particulares. A percepção de valor de um consumidor será influenciada por uma série de fatores: disponibilidade de alternativas da concorrência, quantidade de rendimento disponível e a urgência ou necessidade (real ou percebida) do produto. Se o preço que atribuímos ao produto excede esse valor, os clientes não compram.”*

É por isso que pode afirmar-se que o cliente pode influenciar direta e indiretamente, as operações e os resultados da empresa. Assim podemos distinguir dois tipos de clientes, sendo que cada um procura influenciar de forma diferente as tomadas de decisão dentro da empresa e conseqüentemente a sua rentabilidade. Como se pode observar na tabela seguinte.

Clientes de alto custo	Clientes de baixo custo
Pedidos de produtos personalizados	Pedidos de produtos padrão
Pedidos de quantidades pequenas	Pedidos de grande quantidade
Chegadas imprevisíveis de pedidos	Chegadas previsíveis de pedidos
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudanças nas necessidades de entrega	Sem mudança nas necessidades de entrega
Processamento manual	Processamento electrónico
Grande volume de suporte pré-venda (recursos de marketing, técnicos e de vendas)	Pouco ou nenhum suporte pré-venda
Grande volume de suporte pós-venda (serviço de instalação, treinamento, ...)	Nenhum suporte pós-venda
Exige que a empresa mantenha stock	Reposição proporcional à produção
Paga lentamente	Paga no prazo

Tabela nº 1 – Características de clientes de alto e baixo custo

Para saber se uma empresa ou se um produto é rentável, é preciso saber se os ganhos obtidos são superiores, no caso do produto, o investimento feito na produção, armazenagem e venda dele, no caso da empresa, o investimento feito na própria empresa.

Note-se que vender demais nem sempre significa que exista rentabilidade, por vezes está a camuflar alguma situação de problema. Uma vez que vender muito a um preço menor pode até reduzir a receita, no lugar de conseguir aumentá-la. É sempre necessário alguma atenção na definição de estratégias e aplicação de políticas de Pricing e de outro tipo de descontos, pois estes podem ser menos interessantes para o negócio como um todo.

2.3. O Estado da Arte

Note-se que, na decorrência da elaboração deste trabalho de investigação, não é possível localizar nenhum trabalho (tese de mestrado, artigo de pesquisa ou equivalente), que abordasse, concretamente, esta matéria.

2.4. Enquadramento Teórico

Seguidamente à economia industrial e através da convergência entre a escola austríaca e os estudos de Chamberlin (1933) e Penrose (1959), surgiu o embrião da teoria em que a vantagem competitiva de cada empresa, é assente numa “Visão Baseada em Recursos” (VBR ou RBV).

Basicamente esta teoria, assenta na visão que as vantagens competitivas de cada empresa, advêm dos recursos e competências, em que se conseguem distinguir, face a outros concorrentes.

Dentro desta escola, um dos seus autores principais, é Jay Barney, que identifica quatro características, que os recursos distintivos devem ter, para que se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável:

- ✓ Valor;
- ✓ Raridade;
- ✓ Dificuldade de Imitar;
- ✓ Dificuldade em substituir;

Esta teoria identifica os seguintes recursos:

Capital Físico – Que podem ser, equipamentos, localização geográfica, a tecnologia utilizada, entre outros.

Capital Humano – A forma como os colaboradores de uma empresa se relacionam, desde a primeira linha de decisão, até à base da pirâmide organizacional.

Capital Organizacional – Diz respeito à forma como a empresa se encontra organizada, se “controla” (instrumentos de controlo instalados), se relacionam, quer formalmente (“cadeia de comando”), quer as relações informais/grupos, que se geram.

A vantagem competitiva advém, da forma como cada empresa utiliza estes recursos, de forma diferenciada. Note-se que esta corrente admite, quer uma distribuição imperfeita dos recursos pelas empresas, quer a própria heterogeneidade dos recursos, dentro do mesmo sector de actividade.

Contudo, na década de noventa, diversos autores como Conner, Helfat e Raubitchek, questionaram “Porque é que as firmas existem?”, “Porque é que a *performance* de umas empresas, é melhor do que outras?”. E focam as suas respostas, no conhecimento que as organizações têm delas próprias.

Explicam como o conhecimento organizacional, apoiado por um sistema subjacente de conhecimento dos sistemas de aprendizagem, a importância que os próprios produtos têm, nas vantagens competitivas de algumas organizações, é crucial para a distinção das empresas.

No fundo, concluem que os diferentes desempenhos ou *performance* das empresas, são a consequência de diferentes estádios e capacidades de conhecimento que as organizações têm de si próprias. Esse, sim, é o seu factor diferenciador.

Assim, surge o modelo ou a Visão Baseada no Conhecimento (knowledge-based view - KBV) também sugere que podemos pensar sobre a evolução das empresas e, por implicação a evolução das indústrias, não só em termos de conhecimento e capacidades, mas também em termos de correntes e produtos verticais. Histórias curtas de empresas procuram ilustrar o funcionamento do modelo.

De acordo com Eisenhardt e Santos (2002), a KBV considera o conhecimento como o principal recurso estratégico, e ao contrário dos defensores da RBV, consideram que a heterogeneidade advém dos diferentes graus de conhecimento, que a empresa tem de si própria.

Autores, como Sveiby, Linard e Dvorsky (2001-2002), defensores e apologistas da teoria do RBV (resource based-view), consideram que as organizações criam valor através de um processo de transferência e conversão de conhecimento.

As organizações maximizam este processo, através de “três famílias de Activos Fixos Intangíveis” – Estrutura Externa, Estrutura Interna, e competência individual. Resumidamente, define-se como:

Estrutura Externa – As relações que se estabelecem com os clientes, fornecedores, e que constroem a imagem da empresa. Podemos apontar como exemplo, a forma como a empresa resolve os problemas ocorridos numa área pós-venda, de assistência técnica, etc. É certo que esta situação/comportamento é variável ao longo do tempo e independente dos indivíduos que com a organização colabora.

Estrutura Interna – esta vertente, contempla os conceitos, os processos e os modelos produtivos. O seu Know-how – patentes, marcas,...., bem como as

“áreas indirectas”, como sejam os sistemas de informação, de controlo de gestão, e outras ferramentas informáticas ou administrativas. Esta vertente é criada pelos seus colaboradores, e a organização passa a detê-la. Contudo, há que não esquecer que, apesar de poder ser incluído nesta categoria, as relações informais, quer de informação, quer de poder, tal não é detida, na totalidade, pela organização. Esta componente, bem como a competência das chamadas áreas de apoio – contabilidade, recursos humanos, sistemas de informação, tem uma componente, pertença do individuo. Poder-se-á dizer que, esta vertente interna, é mista, já que tem uma parte dependente dos indivíduos, e outra parte, independente.

Competência individual – Aqui, como o próprio nome indica, é a vertente individual que está em questão. Ou seja, é a visão do pessoal “directo” – pessoal técnico, fabril – a chamada mão-de-obra directa, bem como a mão-de-obra indirecta – administrativos, comerciais, gestão operacional, entre outros.

Em suma, todas as áreas que contactam com os clientes, e que os “moldam” e influenciam na imagem que estes têm, da organização. Assim, a criação de valor e as vantagens competitivas de uma organização, advém da forma como estas componentes se articulam.

Surgiu a necessidade de criar um modelo matemático que correlaciona-se as variáveis do estudo. Essencialmente, porque é através dos modelos que se fazem representações da realidade. Mais, na teoria matemática, o modelo é utilizado, de modo geral, para realizar simulações de situações futuras a a avaliação da probabilidade da sua ocorrência. Isto é, um modelo procura delimitar a área de ação de forma a proporcionar o alcance de uma situação futura com uma razoável esperança de ocorrência.

Foi assim que se procurou saber se:

O pricing influencia a rentabilidade e a satisfação de clientes? De que modo? É suposto teorizar de que forma?

Idem para Desenvolvimento do Produto, Venda, Gestão de Canais, Comunicação e Marketing?

Com o objetivo de orientar a resolução dos problemas de pesquisa, foram construídas hipóteses. Para Barros e Lehfeld (2000, p. 30) “*as hipóteses visam demonstrar as relações internas entre fenómenos, explicar e predizer a realidade*”. Com o mesmo propósito, Ferreira (1998, p. 135) afirma que “*a importância da sua*

formulação está directamente relacionada com a pergunta, ou problema colocado inicialmente, bem como com o caminho previsto pelo pesquisador para a construção da resposta”

Sendo assim, foram estabelecidas as seguintes hipóteses para esta pesquisa:

H_0 : A rentabilidade das pequenas empresas angolanas pode ser medida através de cinco variáveis como Pricing, Desenvolvimento do Produto, Vendas, Gestão de Canis de distribuição e Comunicação e Marketing.

H0a: O Pricing tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.

H0b: O desenvolvimento do produto tem impacto na rentabilidade da empresa.

H0c: As vendas têm um impacto positivo na rentabilidade da empresa.

H0d: A Gestão de Canais tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa

H0e: A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.

H_1 : As competências de marketing têm impacto positivo na rentabilidade da empresa.

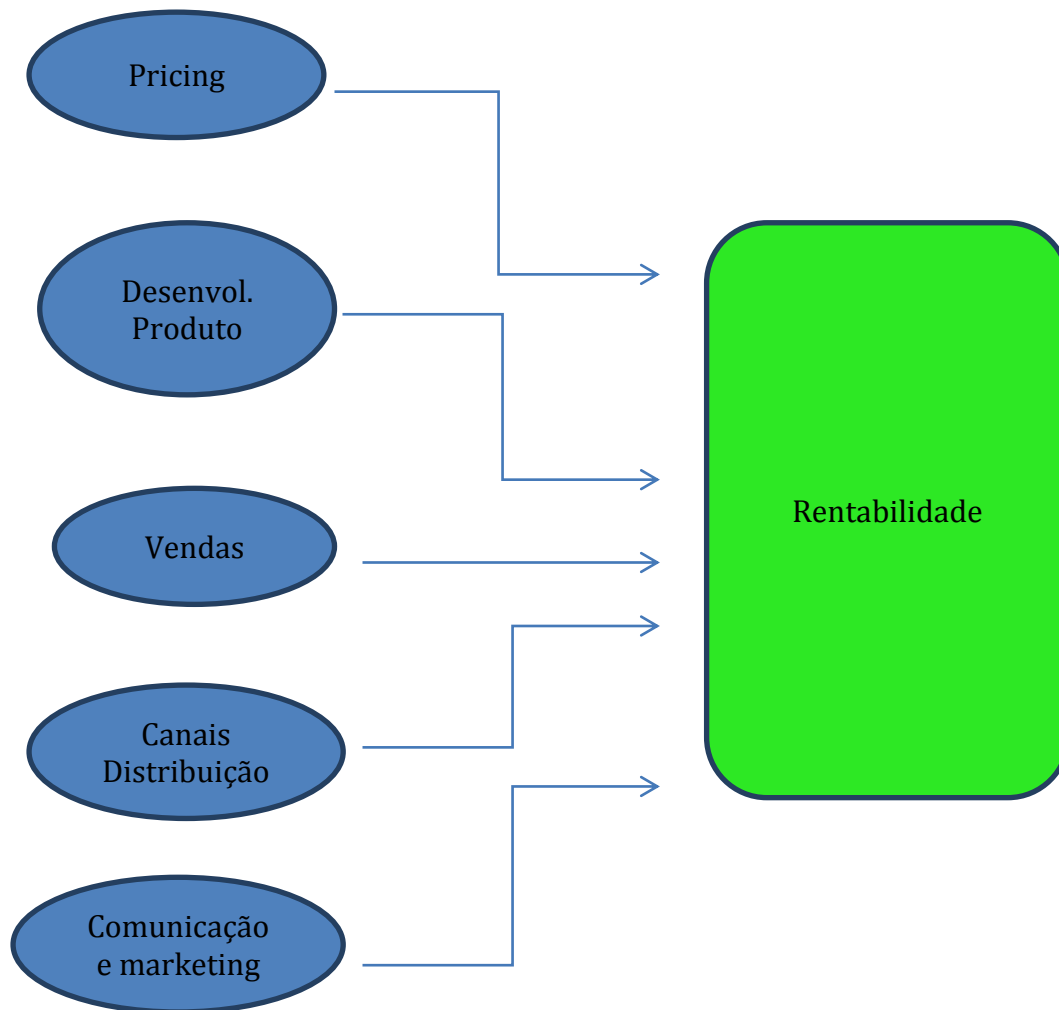


Figura nº 2 – A influência de cinco variáveis na rentabilidade da empresa

Esta é a questão central, qual ou quais destas variáveis, que descrevemos anteriormente, contribui para o resultado da rentabilidade da empresa.

Após da definição das variáveis, foi procurada a relação entre elas. Igualmente, de acordo com Ferreira (1998, p. 138) podem estabelecer-se dois tipos de relação entre duas ou mais variáveis:

- ✓ Relações de Associação em que apenas se afirma a existência da relação entre as variáveis, sem estabelecer dependência entre elas;
- ✓ Relação de Dependência em que procura estabelecer-se a determinação ou causa de certos fatos ou fenómenos.

A pesquisa foi construída considerando a existência de uma relação de associação entre as variáveis. A escolha desta associação deve-se à observação feita por

Ferreira (1998, p. 139) de que “*nas ciências sociais é difícil estabelecer uma relação de casualidade exclusiva de um fato ou fenómeno, uma vez que diversas condições interferem nos acontecimentos sociais*”. E ainda acrescenta “ *poderíamos chegar a apontar determinações causais significativas, mas, que mesmo assim, elas não seriam exclusivas.*”

3. Métodos

O objectivo geral desta investigação é procurar perceber se as competências de marketing têm implicações no sucesso das empresas, isto é, na sua rentabilidade. Através da literatura, foi possível descortinar e perceber os antecedentes e as consequências das competências de marketing que se pretendem abordar.

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

- ✓ Comprovar o impacto positivo das competências de marketing na rentabilidade das empresas familiares;
- ✓ Identificar os factores que influenciam a rentabilidade das empresas;
- ✓ Propor e testar um modelo de investigação que represente a relação entre as competências de marketing e a rentabilidade da empresa de gestão familiar.

A figura nº 2, revelada anteriormente, pretende mostrar o modelo proposto.

Este capítulo define a metodologia do estudo e a amostra em questão de modo a que melhor se possam enquadrar e compreender os resultados obtidos e discutidos posteriormente.

3.1. Tipo de Estudo

Este estudo pode ser considerado do tipo dedutivo, já que se parte da teoria para obter as hipóteses. Paralelamente, trata-se de um estudo descritivo e transversal, porque centra-se em dados retirados num período de tempo específico e num horizonte espacial também, bem definido. Neste caso, as questões foram colocadas durante o ano de 2015 a pequenas empresas angolanas, e pretende-se saber como se encontravam em relação à concorrência e também quais as variáveis que mais contribuem para descrever o nível de rentabilidade de cada uma, não podendo por isso extrapolar para generalizações.

De acordo com as várias combinações entre as variáveis encontradas no programa SPSS (versão 20) este estudo tomará a via descritivo-explanatório, pois tentará explicar “relações causais entre as variáveis”, como se referem Saunders, Lewis & Thornhill. Para perceber a importância, das variáveis independentes para prever a dependente, foi usado a análise de regressão linear simples e a múltipla, os valores apresentados em cada caso deverão ser $p - value \leq 0.05$

3.2. População alvo e processo de amostragem

A população a estudar foi constituída por empresas angolanas, PMEs com gestão familiar, localizadas em diversas zonas do país e sectores de actividade distintos.

A população alvo do presente estudo é constituída por 118 empresas de pequena dimensão, mais relevantes para a economia, todas localizadas em Angola, mas escolhidas aleatoriamente.

Tendo sido o universo identificado e rastreado, foram entregues em mão os questionários e respondidos entre junho e outubro de 2012. O objetivo é perceber como é que as empresas se “auto-enquadram” no mercado onde operam, nomeadamente, quanto ao Pricing, Desenvolvimento do Produto, Venda, Gestão de Canais e Comunicação e Marketing.

Para esta fase, utilizou-se o questionário existente na Universidade Autónoma, através do seu Centro de Estudos em Estratégia e Finanças Empresariais.

3.3. Operacionalização das variáveis

Tal como já foi referido anteriormente, a variável competências de marketing é operacionalizada por cinco dimensões: pricing; desenvolvimento do produto, vendas, gestão de canais e comunicação de marketing.

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Morgan et al (2003); Vorhies and Morgan (2005). Esta escala inclui no total vinte e três itens: quatro itens são relativos ao pricing; quatro relativos ao desenvolvimento do produto, cinco itens respetitam à variável vendas, cinco são relativos à gestão de canais e cinco relativos à comunicação de marketing.

3.4. Instrumento

No questionário, optou-se pela utilização das perguntas fechadas, isto é, em que o respondente tem de escolher entre respostas alternativas fornecidas pelo autor. Este tipo de perguntas apresenta como principais vantagens a facilidade em aplicar análises estatísticas às respostas e, ainda, tratar os dados de forma mais sofisticada. Do lado das desvantagens temos por vezes que a informação das respostas é pouco “rica” ou conduzem a conclusões simples demais.

Contudo este tipo de questionário é especialmente útil quando o investigador conhece bem a natureza das variáveis mais relevantes, na área de investigação e quer obter informação quantitativa sobre elas. Ou quando o investigador quer utilizar um conjunto de perguntas para criar uma nova variável – variável latente. Como é o nosso caso.

Baseando a variável competências de marketing na revisão bibliográfica, esta é vista mediante sete dimensões: pricing, desenvolvimento de produtos, canal de distribuição, comunicação de marketing e vendas. Apresenta-se as tabelas identificando as escalas e dimensões da variável competências de marketing, testadas anteriormente por Morgan et al (2003); Vorhies e Morgan (2005)

Citando, Quivy & Campenhoudt (1992), *“o questionário é um instrumento de observação não participante, dirigido a um conjunto de indivíduos que possuem opiniões e informações factuais sobre o seu meio organizacional. Deste modo, este objetivo a verificação de hipóteses sob a forma de relações entre as variáveis mencionadas no modelo de investigação proposto.”*

Sendo assim, para que a estrutura do questionário seja o mais coerente possível, um factor base a ter em conta na sua concretização foi o de adaptar as escalas validadas anteriormente pelos autores.

A primeira página do questionário dava ênfase á escala de Likert de cinco pontos, à forma como deveria ser respondido, bem como um agradecimento pela colaboração.

As questões relevantes para o estudo e que se colocou aos empresários foram as seguintes (O questionário encontra-se em anexo)

Pretende-se que auto-avaliem a sua situação atual comparativamente com a concorrência, utilizando para tal, a seguinte escala:

1 – Muito pior 2 - Pior 3- Igual 4 - Melhor 5 – Muito melhor

	1	2	3	4	5
Pricing					
Utilização de técnicas de Pricing para responder às alterações do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definição da política de preços em relação a produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlo dos preços da concorrência e alterações de Preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento do Produto					
Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudos de criação de novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lançamentos bem sucedidos de novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação de Marketing					
Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão da publicidade e competências criativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competências em Relações Públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competências em Gestão da Imagem de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão da imagem da empresa e a sua reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de Canais					
Qualidade da relação com distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de trabalhar em estreita ligação com Distribuidores e fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores De elevada qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venda					
Formação aos vendedores com o objetivo de aumentar a sua eficácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento de vendas e sistemas de controlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade dos vendedores para vender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competências de gestão de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficácia no apoio à equipa de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Neste capítulo da investigação é realizada a recolha de dados obtidos através da aplicação do questionário. A inserção dos dados foi efectuada no software SPSS por forma a analisar as variáveis do modelo de investigação proposto. As técnicas utilizadas para analisar as variáveis em estudo foram os métodos descritivos e a análise factorial.

4. Análise de Resultados

Neste capítulo, além de se caracterizar a amostra, discutem-se os resultados a que se chegou na análise quantitativa dos dados que se retirou da Base de Dados, criada com as respostas de todos os participantes, com o auxílio do programa estatístico SPSS, de modo a testar as hipóteses da investigação.

4.1. Teste de Fiabilidade

A hipótese de partida considerou um conjunto de cinco variáveis independentes para prever o resultado da rentabilidade associada a cada empresa e procurou criar um modelo matemático. As variáveis são o pricing, o desenvolvimento do produto, a comunicação e marketing, as vendas e os canais de distribuição.

O teste Alpha de Cronbach é abordado por Cortina (1993) como sendo um importante indicador estatístico de fiabilidade de variáveis. Assim, o Alpha pode assumir valores entre 0 e 1, revelando a sua consistência interna.

Os resultados ao teste Cronbach, para cada uma das variáveis, é o primeiro a ser apresentado.

4.1.1. Teste de fiabilidade para a variável Pricing

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,802	4

Output nº 1 – Teste de fiabilidade para a variável Pricing.

Para esta variável foram colocadas 4 questões, nomeadamente:

- 1) Utilização de técnicas de Pricing para responder rapidamente às alterações de mercado;
- 2) Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes;
- 3) Definição da política de preços em relação a produtos/serviços;
- 4) Controlo dos preços de concorrência e alterações dos preços.

As questões foram colocadas às empresas para que analisassem em relação à concorrência a sua situação actual.

Sendo o resultado superior a 0.8 a variável pode ser considerada com um bom nível de fiabilidade.

4.1.2. Teste de Fiabilidade para a variável desenvolvimento do produto

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	4

Output nº 2 – Teste de fiabilidade para a variável Desenvolvimento do Produto

A fiabilidade da variável Desenvolvimento do Produto é 0.913 considerada excelente, conforme é apresentado no output seguinte. As questões colocadas foram:

- 1) Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços;
- 2) Estudos de criação de novos produtos/serviços;
- 3) Lançamentos bem-sucedidos de novos produtos/serviços;
- 4) Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços.

4.1.3. Teste de Fiabilidade para a variável vendas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	5

Output nº 3 – Teste de Fiabilidade para a variável vendas

A fiabilidade da variável Venda é de 0.914, sendo considerada muito boa por se situar acima dos 0.9. As 5 questões abordadas foram:

- 1) Formação aos vendedores como o objectivo de aumentar a sua eficácia;
- 2) Planeamento de vendas e sistemas de controlo;
- 3) Capacidade dos vendedores para vender;
- 4) Competência de gestão de vendas;
- 5) Eficácia no apoio à equipa de vendas.

4.1.4. Teste de fiabilidade para a variável canais de distribuição

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	5

Output nº 4 – Teste de Fiabilidade para a variável Canais de Distribuição

A fiabilidade da variável canais de distribuição é 0.921, que também é considerada muito boa. O objectivo foi questionar sobre:

- 1) Qualidade da relação com distribuidores;
- 2) Capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores;
- 3) Capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores;
- 4) Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores;
- 5) Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade.

4.1.5. Teste de Fiabilidade para a variável Comunicação de Marketing

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	5

Output nº 5 – Teste de Fiabilidade para a variável Comunicação e Marketing

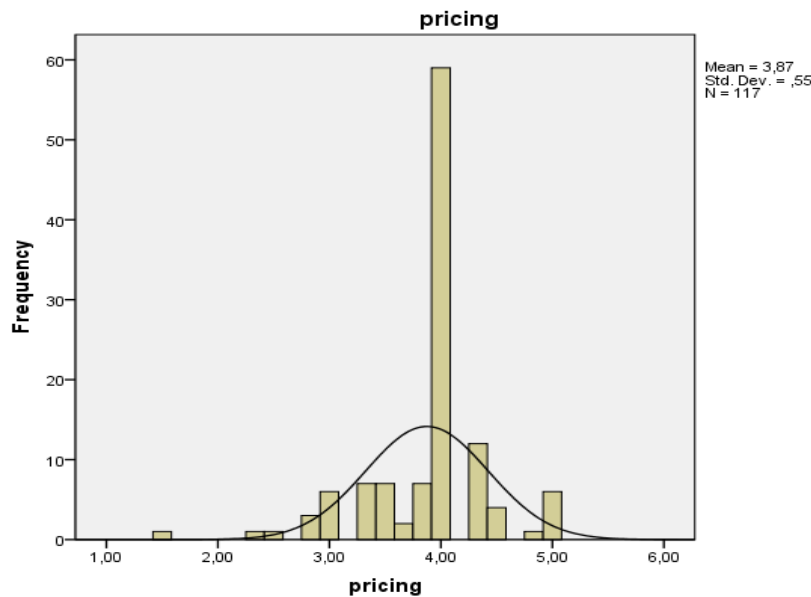
A fiabilidade da variável Comunicação de marketing é de 0.929. A preocupação centrou-se nas questões relacionadas com:

- 1) Desenvolvimento e execução de programas de publicidade;
- 2) Gestão da publicidade e competências criativas;
- 3) Competências em Relações Públicas;
- 4) Competências em Gestão da Imagem de marca;
- 5) Gestão da imagem da empresa e reputação.

4.2. Descrição e caracterização da amostra

Recolhidos os 118 questionários foi constituída a Base de Dados, passaremos a apresentar a análise descritiva de cada uma das variáveis.

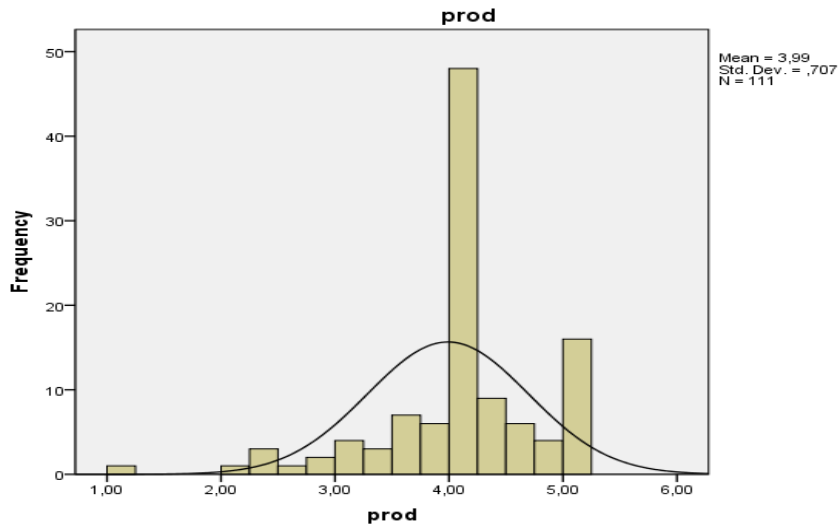
No que respeita à variável Pricing a média foi de 3.87, num total de 117 questionários validados. A maior parte das respostas foi de nível 4 (melhor do que as empresas concorrentes). O que revela um bom conhecimento das técnicas de Pricing e da utilização do preço como fator diferenciador, sempre que necessário.



Output nº 6 – Respostas das empresas nas questões da variável Pricing

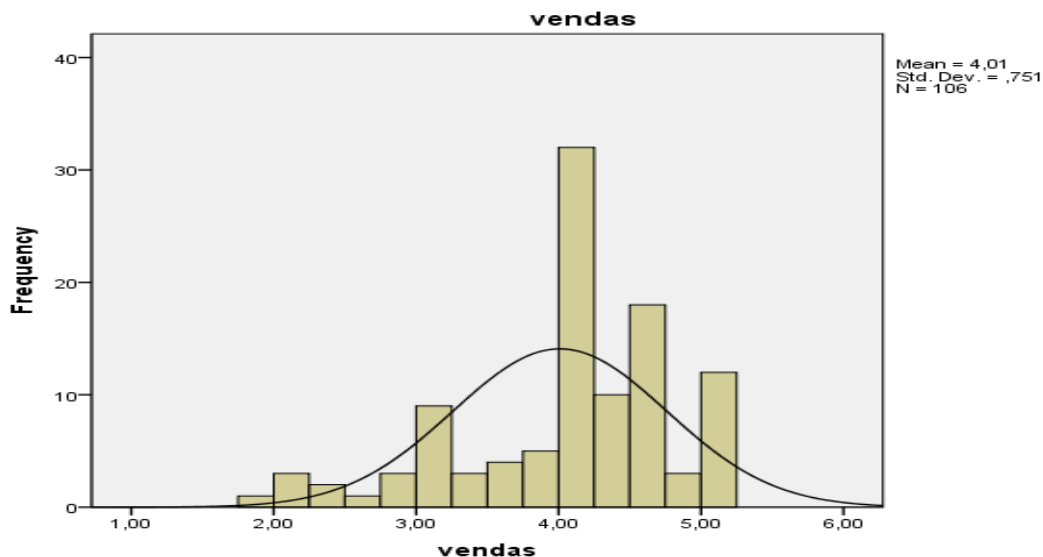
De seguida, analisaremos a variável Desenvolvimento do Produto, aqui as empresas questionadas revelaram na sua maioria que se situavam acima do nível 4, isto é melhor ou muito melhor do que a concorrência.

A média de respostas foi igual a 3.99, conforme se pode observar no output seguinte. Parece-nos que as empresas estão a revelar que possuem capacidade para desenvolver novos produtos e/ou serviços. Capacidades, estas que passaram por estudos cuidados de criação e introdução no mercado dos mesmos, conduzindo, obviamente a lançamentos bem-sucedidos.



Output nº 7 - Respostas das empresas à variável Desenvolvimento do Produto.

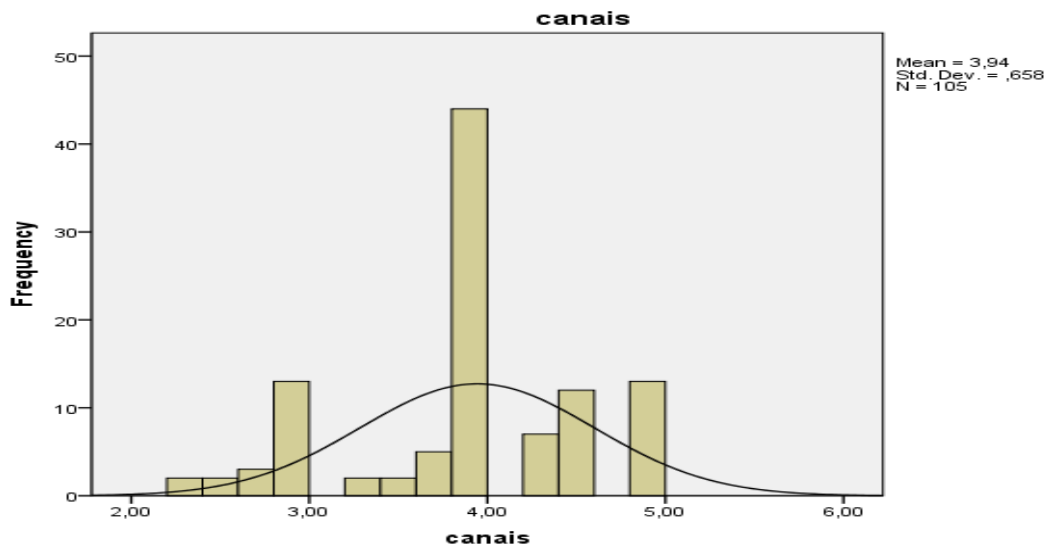
Ao estudar as respostas às questões propostas para a variável Vendas, constata-se que a média é de 4,01, mas apenas 106 questionários foram validados. Revelando que as empresas estudadas pensam estar melhor do que as suas concorrentes no que concerne às vendas, nomeadamente ao processo de venda em si próprio, tanto pelas capacidades de eficiência e eficácia dos vendedores, como através do planeamento e controlo das mesmas.



Output nº 8 – Respostas das empresas às questões da variável vendas

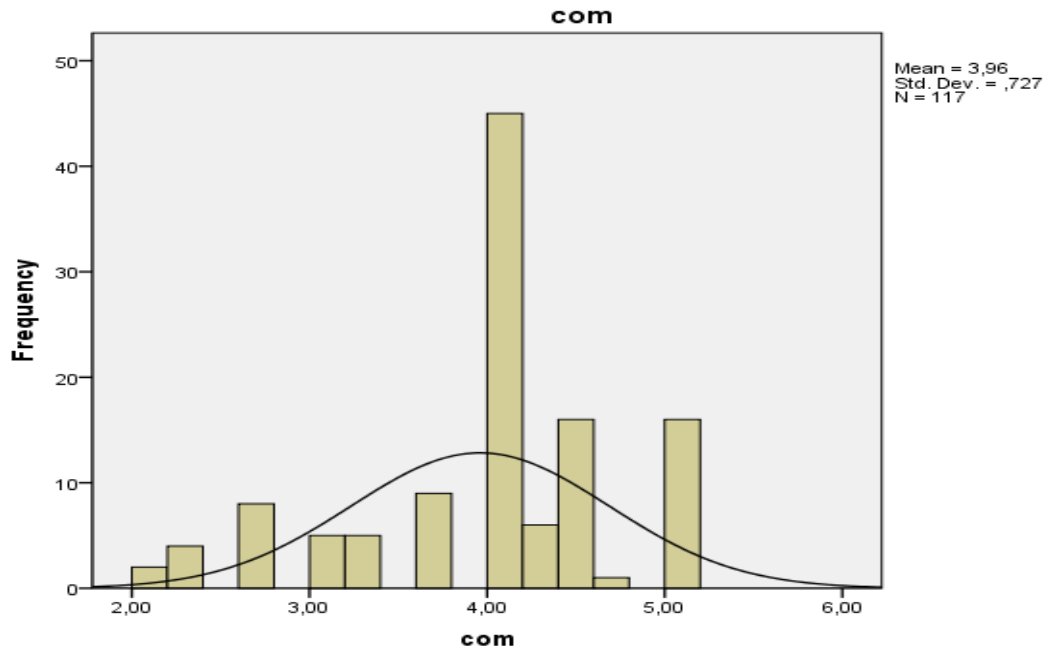
Analisando agora, o que se passa com a Gestão dos Canais de Vendas, observa-se que o número de questionários validados foi inferior às variáveis anteriores, sendo de apenas 105. A média situa-se em 3.94, a maioria das respostas foi superior ao nível 4, que implica que a empresa pensa ser melhor do que as empresas concorrentes, é de destacar que nenhuma respondeu que se achava muito pior do que as restantes.

O que revela que têm conhecimento dos canais de distribuição existentes, conseguem hierarquiza-los e escolher o que parecem mais interessantes, atingindo ligações com fornecedores e distribuidores bastante satisfatórias.



Output nº 9 – respostas das empresas às questões da variável Canais de Distribuição

Por último a variável Comunicação de Marketing atinge uma média 3.96, sendo que neste ponto temos a quase totalidade de questionários validados. O que pode indicar que o conceito está bastante interiorizado e as dúvidas são quase inexistentes. A maior parte das empresas que responderam ao inquérito revelaram que se situam face às empresas concorrentes num nível igual ou superior a 4. Se isso é verdade, encontramos perante empresas com conhecimento de políticas de marketing que lhes permite desenvolver programas de publicidade imbuídos de criatividade, capazes de criar uma imagem de marca que transmita a qualidade e a confiança nos produtos/serviços por si comercializados, isto é revelando competências na gestão da comunicação de marketing.



Output nº 10 - respostas das empresas às questões da variável Comunicação de Marketing

4.3. Estudo da correlação entre as variáveis

O output seguinte apresenta as correlações entre as seis variáveis (5 independentes e 1 dependente). Dele podemos concluir que todas as correlações são positivas, e que se apresentam na sua maioria moderadamente correlacionadas. Sendo as relações mais fortes as que se verificam entre o Pricing e o desenvolvimento do produto, o desenvolvimento do produto e a comunicação de marketing e as relações entre as vendas e a comunicação e marketing.

O fato de todas as correlações serem positivas é bom porque, significa que as variáveis contribuem todas para a rentabilidade da empresa.

Por outro lado, o fato de as correlações terem valores intermédios também é bom porque dá confiança de que todas as variáveis representam aspectos diferentes da rentabilidade. Para melhor entender este ponto, vamos supor que todas as correlações tinham valores iguais a 1. Esta situação parece boa, mas não é porque um conjunto de correlações perfeitas indica que cinco das seis variáveis são redundantes. Quando as correlações têm valores intermédios, como no presente caso, é razoável concluir que cada uma das variáveis mede duas coisas – alguma coisa que todas as outras variáveis também medem e alguma coisa que as outras variáveis não medem.

	Pricing	D. Produto	Com. Mk	Gest. Can.	Vendas	Rentab.
Pricing	1					
D. Prod.	0.580	1				
Com. MK	0.517	0.646	1			
Gest. Can.	0.389	0.408	0.527	1		
Vendas	0.478	0.524	0.629	0.452	1	
Rentab.	0.363	0.273	0.512	0.267	0.469	1

Output nº 11 – Matriz de Correlação

4.4. Regressão linear simples

A análise de regressão linear simples é uma técnica estatística, descritiva, que permite estimar o efeito, de uma variável independente (X), numa variável dependente (Y).

De seguida, com o propósito de se analisar o efeito isolado das variáveis independentes Pricing, desenvolvimento do produto, vendas, canais de distribuição e Comunicação e Marketing, foram estimados cinco modelos de regressão apresentados em baixo.

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

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

Utilizou-se o método dos Mínimos quadrados para estimar os valores da Rentabilidade, sendo a variável independente Pricing.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,363 ^a	,132	,124	,61229

a. Predictors: (Constant), Pricing

Output n° 12 – Coeficiente de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável independente Pricing

Após observar o output n° 12, chegamos à conclusão que o coeficiente de correlação é $R=0.363$, pelo que não é evidente a existência de uma relação linear entre as variáveis em estudo.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,273 ^a	,075	,065	,63559

a. Predictors: (Constant), prod

Output n° 13 - Coeficiente de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável independente Desenvolvimento do Produto

Por sua vez, a associação entre as variáveis rentabilidade e Desenvolvimento do produto veio a revelar-se como fraca. Pelo que não continuamos com a análise de um possível modelo que juntasse apenas estas duas variáveis.

Prosseguimos avaliando a associação entre as variáveis rentabilidade e Vendas. O coeficiente de correlação é igual a 0.469, pelo que a associação entre as variáveis pode ser considerada moderada. Devido a este fato, continuamos com a avaliação global, em que o teste apropriado é o teste realizado pela ANOVA é: $H_0: b_1 = 0$ vs. $H_1: b_1 \neq 0$. Como o $p\text{-value}=0 \Rightarrow$ para qualquer nível de significância rejeita-se H_0 , isto é $b_1 \neq 0$ o que implica que a regressão linear tem significado para qualquer nível de significância. No entanto a percentagem da variabilidade da rentabilidade que é explicada pelas vendas é de apenas 22%, pelo que se pode concluir que o modelo não é de todo fiável.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,469 ^a	,220	,212	,57326

a. Predictors: (Constant), vendas

Output nº 14 - Coeficiente de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável independente Vendas

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,093	1	9,093	27,670	,000 ^a
	Residual	32,205	98	,329		
	Total	41,299	99			

a. Predictors: (Constant), vendas

b. Dependent Variable: Rentabilidade Actual (Prevista)

Output nº 15 – Avaliação global do modelo – Teste ANOVA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,596	,312		8,327	,000
	vendas	,400	,076	,469	5,260	,000

a. Dependent Variable: Rentabilidade Actual (Prevista)

Output nº 16 – Determinação dos coeficientes de regressão

Os parâmetros (ordenada na origem e declive) são considerados, estatisticamente, diferentes de zero, pelo que se podem dizer estatisticamente relevantes. Ao considerar apenas as duas variáveis em análise, chegaríamos a um modelo obtido através método dos mínimos quadrados igual a:

$$\text{Rentabilidade} = 2.596 + 0.4 * \text{vendas}$$

A associação entre a variável Gestão de canais e rentabilidade veio a apresentar-se fraca, como se pode observar pelo valor do coeficiente de correlação ($R=0.267$), pelo que o modelo não é relevante.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,267 ^a	,071	,062	,62843

a. Predictors: (Constant), canais

Output nº 17 - Coeficiente de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável independente Canais de Distribuição

No output seguinte observa-se que o coeficiente de correlação linear é $R = 0.512$, o que revela existência de associação moderada entre a variável Comunicação e Marketing e a variável rentabilidade da empresa. Cerca de 26% da variabilidade da rentabilidade é explicada pela variação da variável Comunicação de Marketing.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,255	,56174

a. Predictors: (Constant), com

Output nº 18 - Coeficiente de correlação e de determinação no modelo de regressão linear com a variável independente Comunicação e Marketing

Ao testar a validade global do modelo criado, verifica-se que o p-value =0, pelo que se pode rejeitar a hipótese de que o modelo não é globalmente válido, isto está patente no teste ANOVA realizado e que se apresenta a seguir.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,093	1	12,093	38,322	,000 ^a
	Residual	34,079	108	,316		
	Total	46,172	109			

a. Predictors: (Constant), com

b. Dependent Variable: Rentabilidade Actual (Prevista)

Output n° 19 – Avaliação global do modelo – Teste ANOVA

Se o objetivo fosse apenas prever a rentabilidade com base na variável “Comunicação e Marketing” poderíamos usar a seguinte expressão:

$rentabilidade = 2.457 + 0.456 \times Comunicação.Marketing$. Verificando-se que pelo fato dos p-values serem zero os parâmetros (ordenada na origem e declive) são diferentes de zero e por isso significativos, conforme aparece descrito no output seguinte.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,457	,297		8,264	,000
	Com	,456	,074	,512	6,190	,000

a. Dependent Variable: Rentabilidade Actual (Prevista)

Output n° 20 – Determinação dos coeficientes de regressão

Como os resultados a que chegamos não são suficientes para o nosso objetivo, continuamos, utilizando modelos de regressão linear múltipla, dado que existem várias variáveis independentes no modelo.

4.5. Regressão Linear Múltipla

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

Então, na fase seguinte procurou-se verificar se o modelo melhorava se utilizássemos um modelo de regressão múltipla, em que a variável rentabilidade fosse prevista à custa das cinco variáveis independentes.

Efetivamente a associação é mais forte ($R=0.577$), a percentagem de variabilidade da rentabilidade é maior face à variação das variáveis independentes envolvidas ($R^2=0.333$)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577 ^a	,333	,295	,55486

a. Predictors: (Constant), vendas, pricing, canais, prod, com

Output n° 21 – Coeficiente de correlação e de determinação no modelo de regressão linear múltipla, com todas as variáveis independentes.

O quadro seguinte apresenta os resultados de uma ANOVA aplicada para avaliar o significado de regressão (e, portanto, da correlação múltipla). Observa-se que p-value = 0, pelo que é de aceitar a regressão múltipla.

Avançamos com a avaliação da significância dos parâmetros, desta feita nem tudo correu como esperado, isto é os parâmetros referentes à variáveis: Pricing, desenvolvimento do produto e gestão de canais não se revelaram como significativas, veja-se output n° 23

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,370	5	2,674	8,685	,000 ^a
	Residual	26,785	87	,308		
	Total	40,155	92			

a. Predictors: (Constant), vendas, pricing, canais, prod, com

b. Dependent Variable: Rentabilidade Actual (Prevista)

Output n° 22 - Avaliação global do modelo – Teste ANOVA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,116	,455		4,654	,000
	pricing	,109	,133	,093	,818	,415
	prod	-,154	,120	-,163	-1,280	,204
	com	,367	,119	,421	3,090	,003
	canais	-,049	,106	-,050	-,459	,647
	vendas	,258	,107	,291	2,417	,018

a. Dependent Variable: Rentabilidade Actual (Prevista)

Output n° 23 – Determinação dos coeficientes do modelo

O modelo a que se chegou foi:

$$\text{Rentabilidade} = 2.116 + 0.109 \times \text{Pricing} - 0.154 \times \text{Desn. Produto} + 0.367 \times \text{Comunicação} - 0.049 \times \text{Canais} + 0.258 \times \text{Vendas} + \varepsilon_i$$

Definição das Hipóteses	p.value	Conclusão
Para o testes paramétricos		
$H_o : \beta_1 = 0$ $H_1 : \beta_1 \neq 0$	0.415	Não se rejeita H_0
$H_o : \beta_2 = 0$ $H_1 : \beta_2 \neq 0$	0.204	Não se rejeita H_0
$H_o : \beta_3 = 0$ $H_1 : \beta_3 \neq 0$	0.003	Rejeita-se H_0
$H_o : \beta_4 = 0$ $H_1 : \beta_4 \neq 0$	0.647	Não se rejeita H_0
$H_o : \beta_5 = 0$ $H_1 : \beta_5 \neq 0$	0.018	Rejeita-se H_0

Tabela nº 3 – Resultados dos testes de hipótese para significância dos coeficientes do modelo.

As variáveis vendas e comunicação de marketing contribuem significativamente para a predição da variável dependente rentabilidade (P-value <0.05), as outras variáveis referidas anteriormente não contribuem significativamente para prever a rentabilidade (P-value >0.05)

Os resultados obtidos no estudo efectuado levam a concluir que, tal como indicado previamente nos objectivos do estudo e nas hipóteses de investigação, se comprova o impacto das competências de marketing na rentabilidade da empresa, sendo que algumas das variáveis demonstram um grau de associação bem menor.

Assim, comprova-se que a hipótese H_0 é parcialmente corroborada, tendo em conta que duas das competências de marketing tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.

Hipotese	Impacto das competências de Marketing na rentabilidade da empresa	Resultado
Hoa	O Pricing tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.	Não corroborada
Hob	O desenvolvimento do produto tem impacto na rentabilidade da empresa.	Não corroborada
Hoc	As vendas têm um impacto positivo na rentabilidade da empresa.	Corroborada
Hod	A Gestão de Canais tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa	Não corroborada
Hoe	A Comunicação de Marketing tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.	Corroborada
H1	As competências de marketing têm impacto positivo na rentabilidade da empresa.	Parcialmente corroborada

Tabela nº 3 - Hipóteses relativas ao modelo do impacto das competências de marketing na rentabilidade da empresa

Na figura seguinte podemos observar quais as variáveis que mais contribuem para a rentabilidade da empresa.

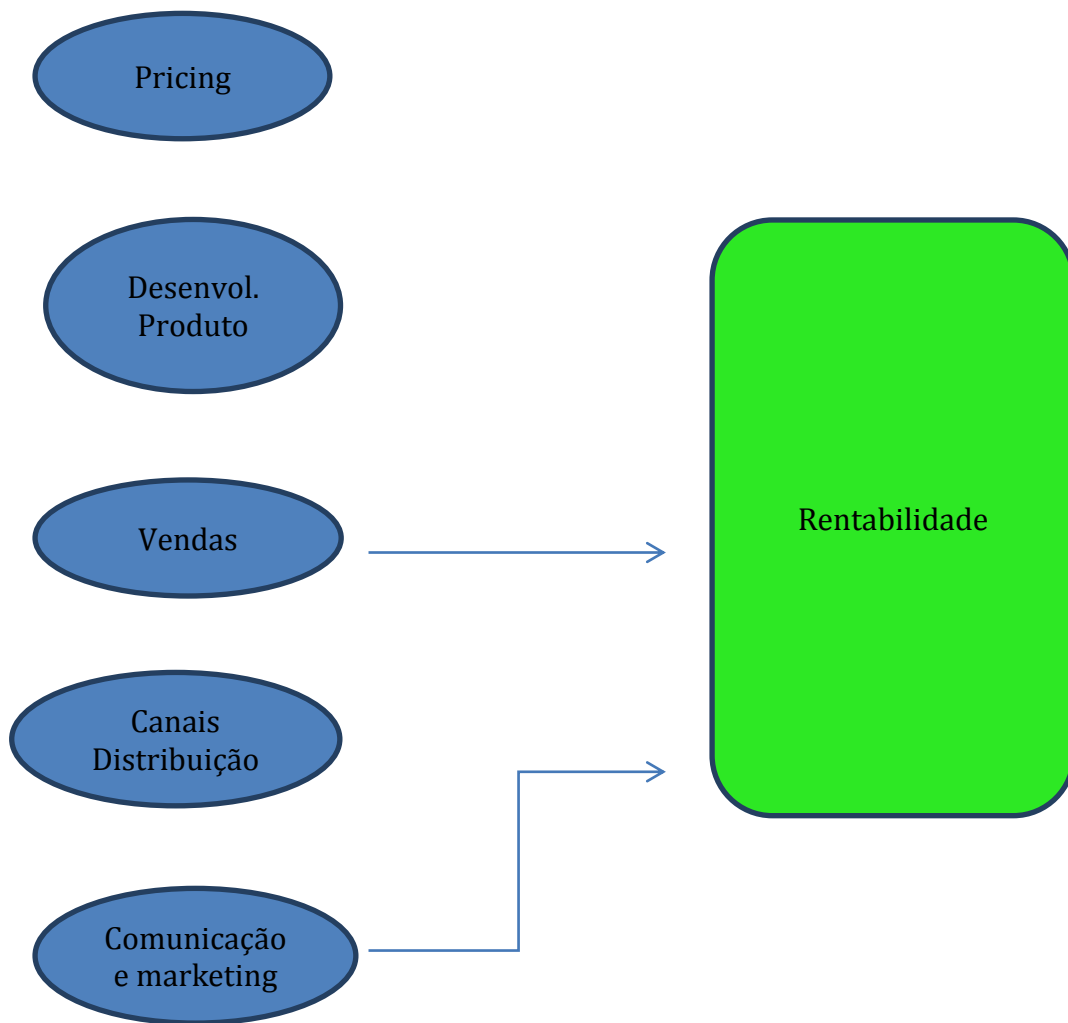


Figura nº 3 – Que variáveis do Marketing Mix mais contribuem para a rentabilidade da empresa?

5. Conclusão

5.1. Discussão e implicação para a Teoria

Num ambiente cada vez mais competitivo, a capacidade de desenvolvimento e implementação dos vários tipos de recursos disponíveis é de suma importância. As empresas que não estavam habituadas a trabalhar em concorrência, como monopólios locais ou regionais, são, atualmente, confrontadas com o desafio de adquirir competências que lhes permitam atuar num ambiente orientado para o mercado.

Alguns investigadores, como descrevemos, entendem que o conhecimento das capacidades de marketing, ajudam a diminuir custos, planear de modo mais eficaz a estratégia de continuidade da empresa e a contribuir para o aumento da competitividade do mercado.

Num ambiente em constante mudança adquirir capacidades na área das competências de marketing não é uma perda de tempo, nem de recursos financeiros, antes pelo contrário.

Nos últimos anos o número de pequenas empresas do tipo familiar tem vindo a aumentar em Angola, um pouco espalhado por todo o vasto território. Neste sentido é importante começar a estudar e a entender qual a forma como cada uma delas vai entendendo o impacto do marketing mix na rentabilidade da empresa. A utilização de conceitos de marketing é imprescindível quando a empresa se quer tornar competitiva e subsistir no tempo.

A tomada de consciência de que a definição de uma estratégia bem definida, como a criação de mecanismos de controlo que possam impedir o aparecimento de “surpresas desagradáveis” é algo em curso. A esse propósito tem-se assistido a cada vez mais interesse por esta temática, quer por parte dos empresários, quer por parte da comunidade académica e científica.

Nesta área, em Angola, existe ainda uma grande falta de estudos científicos e este poderá ser um estudo explorador a ser realizado, tendo em conta a constituição da amostra e os resultados obtidos.

5.2. Implicação para a gestão

Esta investigação mostra o real impacto das competências de marketing nas empresas familiares, a forma como aplicam as políticas de Pricing, como procedem ao desenvolvimento dos produtos atuais e novos, como olham para as vendas e para os canais de distribuição, bem como é feita a comunicação da empresa, em especial com os seus clientes e fornecedores, mostrando claramente que todas estas variáveis têm um impacto diferente sobre a rentabilidade da empresa e envolvem todos os indivíduos e setores da empresa na obtenção dos objetivos.

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

Pensa-se também que este trabalho de investigação contribui assim para uma valorização da presença das variáveis de marketing mix nas competências de marketing nestas empresas e no resultado das mesmas. E mostrar o quanto são importantes para melhoria da competitividade das empresas deste tipo.

Seria interessante que as empresas percebessem a importância de possuir no seu quadro de pessoal um profissional da área de marketing e quando tal não for possível o recurso a serviços “*outsourcing*” ou consultoria especializada na área. Por vezes é nas alturas de crise (financeira) que as grandes ideias surgem e permitem à empresa revelar-se diferente das outras, não só do ponto de vista interno como também no aumento da criação de valor aos olhos dos clientes.

Este estudo revelou que as variáveis Vendas e Comunicação de Marketing foram tidas como as que mais contribuem para a rentabilidade da empresa. Convém também, possuir vendedores profissionais bem treinados, conhecedores da estratégia da empresa, imbuídos da sua missão, motivados para desenvolver as competências que lhes são exigidas. Também a forma como a empresa comunica com o exterior, quer seja com os clientes, como com os fornecedores e até, com a concorrência, faz toda a diferença.

Pode-se assim concluir que as competências de marketing são, em geral, uma importante ferramenta que se traduz numa fonte de vantagem competitiva e tendem a ser particularmente mais importantes nos mercados onde as economias estão em processo de transição para um ambiente mais orientado pelo mercado, como é o caso das empresas angolanas.

5.3. Limitações e futuras investigações

Não obstante o cuidado e o rigor utilizados no tratamento da amostra e no desenvolvimento do trabalho somos levados a crer que existem algumas limitações.

A amostra utilizada neste trabalho, é uma amostra de cariz aleatório, o que pode limitar as conclusões e a sua generalidade. E, uma vez que há ainda no meio académico uma escassez em relação a este tema, a recolha de dados deverá ter em atenção a estratificação da amostra. Os dados foram recolhidos numa abordagem do tipo *cross-sectional*, cuja mensuração das variáveis ocorreu de uma só vez, impedindo, portanto, analisar modificações que pudessem ocorrer em diferentes momentos de tempo.

Outra das limitações surge porque os dados foram recolhidos com base nas percepções, opiniões e avaliações subjectivas das empresas inquiridas. Utilizar uma amostra mais ampla e que permita comparar PMEs com empresas de grande dimensão poderá acrescenta muito a estas conclusões.

Fica então o desafio, modificar o modo de seleção da amostra, quer abrangendo empresas de vários tipos de dimensão, que poderia permitir a comparação entre vários tipos, ou em alternativa restringir o âmbito de negócio, isto é o setor de atividade, permitindo inclusive a comparação entre diferentes setores. Contudo, proponho que para qualquer caso que seja escolhido se aumente significativamente o tamanho da amostra.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Nádía, **Tese de mestrado “O Sistema Financeiro Angolano, uma análise ao desenvolvimento dos Seguros”**. (2011)

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip; SAUNDERS, John; WONG, Veronica
Principles of Marketing. Prentice Hall (2002)

BENNETT, Roger, COOPER, Robert, "**Beyond the Marketing Concept**," Business Horizons, 22 (June), 76-83. (1981)

Brito, Pedro Quelhas, **Como fazer promoções de vendas**, Mc GrawHill, 2ª edição, (2000)

BRYMAN, A.; Cramer, D., **Análise de Dados em Ciências Sociais**. Oeiras. Celta Editora. (2012)

CONDEÇO, Nuno Miguel Pinto, **Capital Intelectual e o Desempenho Financeiro das Empresas**, Julho 2008.

COURTLAND, L. Bovée, **Marketing**, Second Edition (1995)

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and application. Journal of Applied Psychology, 78, 98-104 (1993)

DANTAS, Edmundo B. **Marketing Descomplicado**, Editora Senac Distrito Federal, **Brasil**

DIAS, Álvaro, **Questionário para a Avaliação das Capacidades organizacionais das Empresas Angolanas**, Centro de Estudos em Estratégia e Finanças Empresariais. (2012)

FACHADA, Maria Odete, **A Prática da Liderança**, Lisboa, Edições Silabo (2014)

FLEURY, A., FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da industria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.

HOUT, R., **Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas**. Lisboa: Instituto Piaget.(2002)

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**. Editora Atlas (2000)

KOTLER, P. , **Marketing para o Século XXI**, Editorial Presença (2006)

KOTLER,P., **Marketing Management**, 12ª Edição. Lisboa, Editorial Presença (2014)

LEAL, C. **Vendas e Distribuição** Manual Nº 8 Curso de Microcrédito (2006)

LENDREVIE, Jaques, **Mercator da Língua Portuguesa. Teoria e Prática do Marketing**, 16ª Edição, Lisboa, Editora D. Quixote, (2015)

LANDEIRO de VAZ, Jorge, **Análise Económico-Financeira de Bancos**. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa (1998)

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim; DIONÍSIO, Pedro **Mercator 2000**. Publicações Dom Quixote (2000)

MERRILEES, B., RUNDLE-THIELE, S., & LYE, A. ,**Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance**. In *Industrial Marketing Management* (pp. 368-375). Austrália: Elsevier. (2010)

PERREAULT Jr, William D., **Basic Marketing, A Global Managerial Approach**. (2002)

PINHO, J.B, O poder das marcas. São Paulo, Editora Summus (1996).

RODA, Ana Filipa, Relatório de Estágio 2011: **Análise Económico-financeira das Empresas e o seu impacto na gestão do risco de crédito**. (2011)

Rodrigues, Dário, **Gestão de Vendas na óptica do Marketing**, Edições Sílabo, Lisboa, (1999)

SAMPAIO, Rafael, Marcas de A a Z – **Como construir e manter macas de sucesso**. Rio de janeiro, Editora Campus, (2002)

VORSHIES, W., MORGAN, Neil., “**Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable competitive advantage** *Journal of Marketing* 69 (January) p.80-94.

Outras Referências

Análise ao Sistema Bancário Angolano, Outubro 2013, acessível no site www.kpmg.com.

Banca em Análise, Performance Anual do Sector em Angola, Novembro 2011, acessível no site www.Deloitte.com

BARNEY, J., “**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**”. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. 99-120

<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/8-principais-formas-de-comunicacao-de-marketing-e-suas-vantagens>

Liderança e Gestão de Equipas, Unidade de Orientação e Integração, FEUP:
Nogueira, Nuno, www.portal-gestao.com

ANEXO

QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS ANGOLANAS

OBJECTIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objectivo reunir informação sobre as capacidades dinâmicas mais frequentemente utilizadas pelos gestores /directores de empresas angolanas.

Através de uma abordagem comparativa, o objectivo final será identificar de que forma os gestores / directores de cada empresa poderão alcançar maior sucesso na sua actividade.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

- Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.
- Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projecto de âmbito nacional depende do **volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues por empresas como a sua.**

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito nacional depende da participação de **TODOS** gestores/directores de empresas, sem excepção.

Os questionários são preenchidos em empresas dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, de grandes grupos a microempresas, e que desenvolvem a sua actividade com variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser preenchido pelo empresário, director geral ou pelo director de marketing.

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo do nosso apreço pela sua participação, a nossa equipa de investigação enviar-lhe-á um relatório com as conclusões do estudo, que incluirá sugestões de formas de melhorar o desempenho das empresas angolanas.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa, algumas questões poderão não se aplicar à sua empresa em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.
2. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Selecciona a opção que melhor reflecte a sua opinião ou situação.
3. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 20 minutos.

Obrigado pela sua colaboração.

Álvaro de Barros com lps dias

Professor Álvaro Lopes Dias
(Doutorado em Marketing)

Se necessitar de ajuda para completar este questionário, por favor contacte:

Álvaro Lopes Dias, Universidade Autónoma de Lisboa – Departamento de Ciências Económicas e Empresariais. R. de Santa Marta, 47, sala 301 - 1169-023 Lisboa – Portugal, Tel.00351 213177634; e-mail: alvaro.dias@ual.pt

SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 1.** Qual a sua posição na empresa? Por favor seleccione a opinião que melhor representa a sua opinião ou posição.
 Director Geral Executivo Director Geral Director de Marketing Director
 Outro Qual? _____
- 2.** Indique o número de anos:
 de experiência profissional da administração da empresa _____ Número de directores gerais _____
- 3.** Qual o nome da sua empresa? _____
 Indique a localidade da empresa: _____
 Indique o seu endereço electrónico: _____ (para envio de relatório após a conclusão deste estudo)
- 4.** 4.1. Qual o número de colaboradores existentes na empresa? _____
 4.2. Indique as alterações no número de colaboradores nesta empresa nos últimos três anos:
 AUMENTOU Quanto? _____ % SEM ALTERAÇÕES DIMINUIU Quanto? _____ %
- 5.** Qual é o sector de actividade da empresa? _____

SECÇÃO B – ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

- 6.** Por favor indique em RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, qual a ESTRATÉGIA actual da sua empresa, no que diz respeito a:

ESTRATÉGIA ACTUAL comparativamente à concorrência				
--	--	--	--	--

- | |
|-------------------|
| 1. – Muito Pior |
| 2. – Pior |
| 3. – Igual |
| 4. – Melhor |
| 5. – Muito Melhor |

A. PRODUTO/SERVIÇO

- | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 1) | Posicionamento | | | | |
| 2) | Estilo/Design | | | | |
| 3) | Marca do Produto/Serviço | | | | |
| 4) | Qualidade do Produto/Serviço | | | | |
| 5) | Variedade dos produtos/serviços oferecidos | | | | |
| 6) | Garantia da qualidade | | | | |
| 7) | Garantia da satisfação do cliente | | | | |

B. PREÇO

- | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 1) | Condições de preços para distribuidores externos | | | | |
| 2) | Condições de preços para vendas directas | | | | |
| 3) | Condições de preços para vendas <i>online</i> | | | | |
| 4) | Posicionamento/Estratégia de preços | | | | |
| 5) | Margem de lucro | | | | |

C. PROMOÇÃO

- | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 1) | Mensagem publicitária | | | | |
| 2) | Criatividade na promoção de produtos | | | | |
| 3) | Objectivos da promoção | | | | |
| 4) | Importância das relações públicas | | | | |
| 5) | Marketing directo | | | | |
| 6) | Marketing na Internet | | | | |
| 7) | Orçamento de promoção | | | | |

	1	2	3	4	5
1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. DISTRIBUIÇÃO		1	2	3	4	5
1) Critérios na escolha do sistema de distribuição		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Amplitude dos canais de distribuição		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Relações com intermediários		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Rede de distribuição		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. PESSOAS		1	2	3	4	5
1) Comportamentos dos colaboradores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Relação com clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Apoio a clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Gestão do tratamento de reclamações		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Resposta às necessidades dos clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Eficiência em resolver os problemas dos clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. PROCESSOS		1	2	3	4	5
1) Cumprimento de prazos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Rapidez na resolução dos problemas dos clientes ..		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Fiabilidade dos serviços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Conseguir não ter reclamações de clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Segurança dos processos dos serviços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. ESTRATÉGIA GERAL		1	2	3	4	5
1) Estratégia Geral desta empresa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Por favor indique EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, quais as suas COMPETÊNCIAS actuais, no que diz respeito a:

Situação <u>ACTUAL</u> comparativamente à concorrência
1. – Muito Pior
2. – Pior
3. – Igual
4. – Melhor
5. – Muito Melhor

A. CAPACIDADES DE MARKETING		1	2	3	4	5
PRICING						
1) Utilização de técnicas de <i>pricing</i> para responder rapidamente às alterações do mercado ..		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Definição da política de preços em relação a produtos/serviços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Controlo dos preços da concorrência e alterações de preços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO		1	2	3	4	5
1) Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Estudos de criação de novos produtos/serviços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Lançamentos bem sucedidos de novos produtos/serviços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. COMUNICAÇÃO DE MARKETING		1	2	3	4	5
1) Desenvolvimento e execução de programas de publicidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Gestão da publicidade e competências criativas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Competências em Relações Públicas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Competências em Gestão da Imagem da marca		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Gestão da imagem da empresa e a sua reputação .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. GESTÃO DE CANAIS		1	2	3	4	5
1) Qualidade da relação com distribuidores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. VENDA		1	2	3	4	5
1) Formação aos vendedores com o objectivo de aumentar a sua eficácia		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Planeamento de vendas e sistemas de controlo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Capacidade dos vendedores para vender		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Competências de gestão de vendas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Eficácia no apoio à equipa de vendas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, por favor indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

A. INTERCÂMBIO E FUSÃO DE CONHECIMENTOS:

- 1) Os funcionários vêm os benefícios de trocar e conciliar ideias umas com as outras
- 2) Os funcionários acreditam que trocando e conciliando ideias podem avançar mais depressa com novos projectos e iniciativas do que trabalhando sozinhos
- 3) No final de cada dia, os nossos funcionários sentem que aprenderam uns com os outros através da troca e conciliação de ideias
- 4) Os funcionários desta empresa são proficientes na conciliação e troca de ideias para solucionar problemas ou criar oportunidades
- 5) Os funcionários desta empresa não são muito bons a partilhar ideias individuais de forma a desenvolver novas ideias, produtos ou serviços
- 6) Os funcionários são capazes de partilhar o seu conhecimento específico de forma a realizar novos projectos ou iniciativas
- 7) Os funcionários desta empresa estão disponíveis para trocar e conciliar ideias com os seus colegas.
- 8) É raro os funcionários trocarem e conciliarem ideias de forma a encontrar soluções para os problemas

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. – Discordo totalmente					
2. – Discordo					
3. – Indiferente					
4. – Concordo					
5. – Concordo totalmente					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10. Por favor indique em RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, quais os seus RECURSOS actuais, no que diz respeito a:

RECURSOS DISPONÍVEIS

A. EXPERIMENTAIS

- 1) Conhecimento do mercado
- 2) Conhecimentos sobre clientes
- 3) Duração da experiência no ramo
- 4) Desempenho no passado

B. FINANCEIROS

- 1) Disponibilidade de recursos financeiros (RF) a serem alocados na manutenção
- 2) Disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de novos serviços
- 3) Disponibilidade de RF alocados para a formação dos colaboradores
- 4) Disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de marketing e vendas

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11. Por favor indique a importância da ACTIVIDADE DE INOVAÇÃO, COMPARATIVAMENTE A OUTRAS FUNÇÕES, dentro da vossa empresa actualmente, no que diz respeito a:

A. VALOR DA INOVAÇÃO

- 1) Valor da inovação
- 2) Importância da inovação no sucesso da empresa
- 3) Respeitabilidade da inovação
- 4) A inovação é vista como um benefício para a empresa

B. ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

- 1) Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação
- 2) Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem
- 3) Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras
- 4) Capacidade de arriscar na inovação

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12. Por favor indique da REPUTAÇÃO DA EMPRESA E DA MARCA, dentro da vossa empresa actualmente, face a:

REPUTAÇÃO ACTUAL					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

A. REPUTAÇÃO DA EMPRESA E DA MARCA

- 1) Imagem da empresa
- 2) reputação da empresa
- 3) *brand equity* (valor acrescentado da marca)
- 4) Lealdade à marca por parte dos clientes
- 5) Satisfação do cliente

13. Indique a evolução da sua EMPRESA face a:

ACTUAIS RECURSOS DISPONÍVEIS					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

A. CUSTOS DE LIDERANÇA

- 1) Eficácia operacional dos serviços da empresa
- 2) Manutenção de colaboradores experientes e com formação
- 3) Produtividade laboral
- 4) Adopção de métodos/tecnologias inovadoras

B. DIFERENCIAÇÃO DE MARKETING

- 1) Estratégia de publicidade e promoção dos serviços/produtos da empresa
- 2) Construção da identidade da marca em novos mercados
- 3) Adopção de técnicas e métodos de marketing novos/inovadores

C. DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇO

- 1) Rapidez de serviço
- 2) Rapidez de resposta necessidades do cliente
- 3) Oferta de um serviço abrangente ao cliente

14. Por favor indique como descreveria o nível de mudança na Orientação ao Mercado:

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					

A. ORIENTAÇÃO PARA A CONCORRÊNCIA

- 1) Rapidez na resposta às acções concorrenciais que nos ameaçam
- 2) Partilha da informação relativa às estratégias da concorrência
- 3) Análise das forças e estratégias da concorrência
- 4) Orientação dos nossos produtos ou serviços para clientes com quem é possível ter vantagens concorrenciais

B. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR

- 1) Monitorização constante do nível de compromisso e orientação para ir ao encontro às necessidades do cliente
- 2) Orientação dos objectivos de negócio para a satisfação do cliente
- 3) Orientação da estratégia de vantagem concorrencial para as necessidades do cliente
- 4) Orientação da estratégia face princípio da criação de valor para o cliente
- 5) Medição da satisfação do cliente
- 6) Atenção ao serviço pós-venda

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Quotient Competitiveness

C. COORDENAÇÃO INTER-FUNCIONAL

- 1) Orientação de todas as áreas para a satisfação das necessidades do mercados-alvo
- 2) Todas as nossas áreas respondem às necessidades e pedidos uns dos outros
- 3) Regularidade na visita dos principais clientes pelos gestores de topo
- 4) Comunicação a todas as áreas de qualquer informação sobre experiências relativas aos consumidores
- 5) Compreensão de como acrescentar valor ao cliente

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Por favor indique como descreveria o nível de mudanças na PERFORMANCE:**A. SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

- 1) Satisfação do Cliente
- 2) Acrescentar valor ao cliente
- 3) Conservar clientes importantes

B. AMBIENTE COMPETITIVO

- 1) Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência
- 2) Aumento no retorno sobre vendas
- 3) Angariação de novos clientes
- 4) Aumento de vendas a actuais clientes

C. RENTABILIDADE ACTUAL (PREVISTA)

- 1) Rentabilidade da unidade de negócio
- 2) Rentabilidade das vendas
- 3) Atingir objectivos financeiros

ACTUAIS RECURSOS DISPONÍVEIS					
1. - Muito Pior					
2. - Pior					
3. - Igual					
4. - Melhor					
5. - Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16. Por favor indique como descreveria o nível de mudanças nas seguintes áreas:**A. DINÂMICA DE MERCADO**

- 1) Alterações nos produtos/serviços oferecidos pela concorrência
- 2) Alterações nas estratégias de venda da concorrência
- 3) Alterações nas estratégias de promoção/publicidade da concorrência

B. AMBIENTE COMPETITIVO

- 1) Oportunidades de mercado
- 2) Tecnologia de produção/processamento
- 3) Inovação nos serviços do sector
- 4) Limitações legais e políticas no sector
- 5) Intensidade da concorrência no sector
- 6) Preferências e expectativas dos consumidores

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. - Nenhumas					
2. - Poucas					
3. - Algumas					
4. - Muitas					
5. - Imensas					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Q
u
e
s
t
i
c
o
n
p
e
t
ê
n
c
i
a
s

17.

Por favor indique como são as suas actuais ALIANÇAS, COMPARATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA:

ACTUAL estratégia comparativamente da concorrência				
1. – Muito Pior				
2. – Pior				
3. – Igual				
4. – Melhor				
5. – Muito Melhor				

A. CAPITAL RELACIONAL

- 1) Interação estreita a vários níveis entre os parceiros
- 2) Respeito mútuo a vários níveis entre os parceiros
- 3) Confiança mútua a vários níveis entre os parceiros
- 4) Amizade pessoal a vários níveis entre os parceiros
- 5) Reciprocidade entre os parceiros

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. COMPLEMENTARIDADE E COMPATIBILIDADE

- 1) Complementaridade nos recursos/capacidades dos dois parceiros
- 2) Semelhança ou mesmo sobreposição no *core business* de cada parceiro
- 3) Compatibilidade na cultura organizacional dos parceiros
- 4) Compatibilidade nos estilos de gestão e de operacionalidade dos dois parceiros

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. APRENDIZAGEM

- 1) Aprendizagem da informação importante dos parceiros
- 2) Aquisição de capacidade ou competência crítica com os parceiros
- 3) Melhoria das suas capacidades/competências organizacionais

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua participação!

Q
u
e
s
t
·
C
o
m
p
e
t
ê
n
c
i
a
s