

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Mário Jorge Matos Rodrigues

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na
performance das PME

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

Mário Rodrigues

ISCAC | 2019

Coimbra, Junho de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Mário Jorge Matos Rodrigues

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance de uma PME

Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizada sob a orientação da Prof.^a Doutora Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu e coorientação do Prof. Doutor Alexandre Miguel Fernandes Gomes da Silva

Coimbra, Junho de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da(o) presente projeto.

PENSAMENTO

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo.”

Winston Churchill

AGRADECIMENTOS

A persecução deste trabalho não seria possível sem a ajuda e colaboração de algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

O meu agradecimento à minha orientadora a Professora Doutora Madalena Abreu, e ao meu coorientador o Professor Doutor Alexandre Silva pelos conselhos, críticas e apoio prestado.

Agradecer também a todas as empresas que se disponibilizaram a participar no estudo, nomeadamente através do preenchimento do questionário.

Por último queria agradecer à minha família e aos meus amigos que sempre me apoiaram e encorajaram durante este percurso.

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas representam um papel de extrema importância na sociedade portuguesa no sentido em que são fornecedoras de oportunidades de emprego e agentes-chave para o bem-estar das comunidades locais, regionais e também nacionais. Com a globalização e a intensificação da competição as empresas tiveram a necessidade de adaptar a sua estratégia e transferir a sua atenção para os clientes com o objetivo de estabilizar e valorizar a sua carteira de clientes.

O principal objetivo deste estudo será compreender de que forma as competências de marketing influenciam a escolha da estratégia de negócio e de que forma estas, quer as competências quer a estratégia, impactam a performance das pequenas e médias empresas do distrito de Viseu. A partir daqui procurou-se definir o modelo de investigação bem como as suas variáveis, dimensões e as respetivas escalas. Posteriormente procedeu-se à elaboração do questionário, tendo sido este sujeito a um pré teste. Após a validação, o questionário foi enviado a 230 empresas de diferentes concelhos do distrito de Viseu, obtendo-se respostas de 127 empresas, o que significa uma taxa de 55,2% respostas. A abordagem utilizada para análise dos resultados baseou-se no coeficiente de correlação de *Spearman* e nos parâmetros de distribuição do modelo por *Maximum Likelihood Estimation*.

Com exceção da orientação para a aprendizagem todas as outras variáveis do modelo foram significativas, podendo-se então assim constatar que efetivamente as competências de marketing têm um impacto positivo na definição da estratégia, e que ambas têm também um impacto positivo na performance das PME.

Palavras-chave: marketing; competências de marketing; definição da estratégia; performance; PME

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises play an extremely important role in Portuguese society in that they provide employment opportunities and are key agents for the well-being of local, regional and national communities. With globalization and the intensification of competition, companies needed to adapt their strategy and transfer their attention to customers in order to stabilize and value their customer portfolio.

The main objective of this study will be to understand how marketing skills influence the choice of business strategy and how they, both skills and strategy, impact the performance of small and medium enterprises in the Viseu district. From here, we sought to define the research model as well as its variables, dimensions and respective scales. Subsequently, the questionnaire was prepared and subjected to a pre-test. After validation, the questionnaire was sent to 230 companies from different municipalities in the Viseu district, and 127 companies responded, which means a rate of 55.2%. The approach used to analyze the results was based on Spearman's correlation coefficient and on the model distribution parameters by Maximum Likelihood Estimation.

With the exception of the learning orientation, all the other variables in the model were significant, so it can be seen that marketing skills have a positive impact on the definition of the strategy, and that both also have a positive impact on the performance of SMEs.

Keywords: marketing; marketing skills; strategy definition; performance; SME

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Enquadramento	1
1.2	Objetivos da investigação	2
1.3	Metodologia de investigação.....	3
1.4	Estrutura do projeto.....	3
2	REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1	Contextualização global da amostra escolhida	5
2.2	Antecedentes das competências de Marketing.....	7
2.2.1	Orientação de mercado	8
2.2.2	Orientação para a aprendizagem.....	10
2.2.3	Competências de gestão.....	12
2.2.4	Espírito empreendedor	14
2.2.5	Síntese Conclusiva.....	16
2.3	Competências de marketing	16
2.3.1	Classificação competências de Marketing	17
2.3.2	Diferentes tipos de competências de marketing	19
2.3.2.1	Pricing.....	19
2.3.2.2	Desenvolvimento do produto	20
2.3.2.3	Vendas	21
2.3.2.4	Gestão de Canais	22
2.3.2.5	Comunicação de Marketing.....	23
2.3.2.6	Planeamento de Marketing	25

2.3.2.7	Implementação de Marketing	25
2.3.3	Síntese Conclusiva.....	27
2.4	Estratégia e Performance Empresarial	27
2.4.1	Estratégia	28
2.4.2	Tipos de Estratégia.....	28
2.4.2.1	Estratégias genéricas	29
2.4.2.2	Estratégia de implementação	31
2.4.3	Performance	32
2.4.3.1	Medidas de avaliação de performance	33
2.4.4	Síntese Conclusiva.....	34
3	MODELO CONCETUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	34
3.1	Quadro Concetual.....	34
3.1.1	Objetivos Propostos	35
3.1.2	Modelo de Investigação Proposto.....	36
3.1.3	Hipóteses de Investigação.....	37
3.1.3.1	Antecedentes das competências de marketing	37
3.1.3.2	Impacto das competências de marketing na definição da estratégia .	39
3.1.3.3	Impacto das competências de marketing na performance	41
3.1.3.4	Impacto da estratégia na performance	43
3.1.4	Operacionalização das variáveis	46
3.1.5	Varáveis Demográficas	54
4	METODOLOGIA	56
4.1	Recolha de dados.....	56
4.1.1	Questionário.....	56
4.2	Caracterização da Amostra	57
4.3	Método adotado na análise dos dados	62

4.3.1	Análise fatorial exploratória	62
4.3.2	Análise descritiva.....	64
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
5.1	Matriz de correlações	71
5.2	Apresentação do modelo de investigação	77
5.3	Discussão dos resultados.....	78
5.3.1	Síntese dos resultados	80
6	CONCLUSÃO	86
6.1	Conclusões e contributos para a gestão.....	86
6.2	Limitações e futuras linhas de investigação.....	87
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
	APÊNDICES	101
	APÊNDICE 1. Questionário	102

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 Hipóteses de investigação	44
Tabela 3.2 Operacionalização da variável orientação de mercado	47
Tabela 3.3 Operacionalização da variável orientação para a aprendizagem	48
Tabela 3.4 Operacionalização da variável competências de gestão	50
Tabela 3.5 Operacionalização da variável espírito empreendedor	50
Tabela 3.6 Operacionalização da variável competências de marketing	51
Tabela 3.7 Operacionalização da variável estratégia	53
Tabela 3.8 Operacionalização da variável performance	54
Tabela 3.9 Variável de controlo: localização da empresa.....	55
Tabela 3.10 Variável de controlo: ano de fundação da empresa	55
Tabela 3.11 Variável de controlo: setor em que a empresa opera	55
Tabela 3.12 Variável de controlo: forma jurídica	55
Tabela 3.13 Variável de controlo: nº de colaboradores	55
Tabela 4.1 Empresas por concelho	58
Tabela 4.2 Empresas por idade	59
Tabela 4.3 Empresas por setor de atividade.....	59
Tabela 4.4 Empresas por forma jurídica	61
Tabela 4.5 Empresas por nº de colaboradores	61
Tabela 4.6 Análise fatorial exploratória.....	62
Tabela 4.7 Análise descritiva: orientação de mercado.....	65
Tabela 4.8 Análise descritiva: orientação para a aprendizagem	66
Tabela 4.9 Análise descritiva: competências de gestão	67
Tabela 4.10 Análise descritiva: espírito empreendedor	67

Tabela 4.11 Análise descritiva: competências de marketing	68
Tabela 4.12 Análise descritiva: estratégia	69
Tabela 4.13 Análise descritiva: performance.....	70
Tabela 5.1 Correlação entre os antecedentes e as competências de marketing	72
Tabela 5.2 Correlação entre as competências de marketing e a estratégia	73
Tabela 5.3 Correlação entre as competências de marketing e a performance	75
Tabela 5.4 Correlação entre a estratégia e a performance	76
Tabela 5.5 Síntese dos resultados de investigação.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Modelo de investigação proposto.....	37
Figura 5.1. Apresentação do modelo de investigação	77

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CO- *Commitment to learning*

CMDIST- *Management of distribution channels*

DIF- Diferenciação

EMP- Espírito empreendedor

ESTR- Estratégia

FOC- Focalização

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

LO- *Learning orientation*

MC- *Management capabilities*

MCOM- *Marketing communication*

MID- *Marketing information dissemination*

MEFF- *Market effectiveness*

MIMP- *Marketing implementation*

MIG- *Marketing information generation*

MPLAN- *Marketing planning*

N - N° de elementos

MLE- *Maximum Likelihood Estimation*

OM- *Market orientation*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PERF- Performance

PDEV- *Product development*

PRICE- *Pricing*

PME - Pequenas e Médias Empresas

PROF- *Profitability*

RMI- *Response to market information*

Rs - Coeficiente de correlação de *Spearman*

SEL- *Selling*

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

VS- *Shared vision*

1 INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

As micro empresas e as pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel central na economia, constituindo uma importante fonte dos resultados empresariais, sendo ainda um importante motor de inovação e emprego.

Quer isto dizer que a economia está bastante dependente destas empresas pois estas comportam uma grande capacidade de criação de emprego e, também, uma flexibilidade na utilização de diferentes instrumentos que permitem colocar em prática capacidades inovadoras e empreendedoras, fundamentais ao crescimento e desenvolvimento da economia.

Sendo cada vez mais os mercados competitivos e globais, as empresas lutam lado a lado para conseguir os clientes sendo que como consequência as margens são cada vez mais reduzidas. E ainda deixando assim de existir uma fidelidade outrora inequívoca por parte dos clientes esta situação faz com que as empresas sejam praticamente obrigadas a pensar a um nível estratégico, de forma sustentada como forma de superação.

É neste contexto que nasce a necessidade, por parte das empresas, de adotar uma orientação para o mercado de forma a terem capacidade de aprender acerca do ambiente de mercado onde se inserem, desempenhando o marketing uma função limite, ao procurar estabelecer a ligação entre o negócio e os seus clientes. Quer isto dizer que para implementar com sucesso a estratégia de negócio, é essencial conhecer claramente os comportamentos de ligação e necessidades dos clientes. O marketing, na sua procura de gerar uma proposta de valor e conseguir um posicionamento competitivo, sustentado pelas necessidades dos clientes, ocupa assim uma posição estratégica (Deshpandé, 2002).

Surgem desta forma evidências que sugerem que a relação entre a estratégia de negócio e o marketing é um fator relevante para a performance, uma vez que o trabalho desenvolvido pelo marketing pode funcionar como um fator promotor da

implementação da estratégia de negócio, a qual está por sua vez, diretamente associada com o sucesso na obtenção de resultados por parte da empresa (Ruekert & Walker, 1987; Slater & Olson, 2001).

Estudos de autores como Day, (1994); Hooley & FAHY (1999); Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas (2003) têm procurado compreender as variáveis envolvidas e estabelecer perfis de relação ótimos, entre as competências de marketing e a estratégia de negócio, que facilitem a definição e implementação das estratégias e permitam alcançar uma performance superior. Estes perfis ideais consistem em configurações de características organizacionais, que se combinam e apresentam uma compatibilidade tão elevada com as exigências de implementação de uma estratégia específica, que conduzem as empresas a uma performance superior (Venkatraman, 1989).

A performance surge, assim, envolvida nesta relação pelo facto de depender, em certa medida, da forma como as competências de marketing estão organizadas e do grau de eficácia e eficiência da implementação da estratégia de negócio.

1.2 Objetivos da investigação

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

De forma a ir de encontro à concretização do objetivo principal, vai-se procurar perceber qual a real influência dos antecedentes das competências de marketing nas próprias competências de marketing e de que forma tudo isto se relaciona com estratégia, quer na sua definição quer na sua implementação, questões que aparecem muitas das vezes ligadas na realidade empresarial, e performance das empresas.

Os resultados do estudo poderão posteriormente ser utilizados pelos responsáveis de marketing das empresas, para que estes possam perceber como podem utilizar de forma mais proveitosa as competências de marketing para que com isso consigam desenvolver uma estratégia que permita aumentar a eficácia de mercado e a rentabilidade da empresa.

1.3 Metodologia de investigação

Relativamente à metodologia escolhida, e de acordo com vários estudos analisados, a metodologia é quantitativa. Das várias técnicas existentes para recolha de dados, uma das principais, no que respeita a estudos empíricos é a recolha de dados através de inquéritos. Quer dizer, que mediante este tipo de estudo o método de investigação utilizado terá uma abordagem de carácter quantitativo, realizado através de inquérito por questionário de aplicação *online*.

Posteriormente com o intuito de testar as hipóteses de investigação, e também de identificar e explicar as diferenças que as variáveis independentes exercem sobre a variável dependente realizar-se-á a análise de correlação de *Spearman*, e serão estimados os parâmetros da distribuição do modelo por *Maximum Likelihood Estimation* (MLE)

1.4 Estrutura do projeto

No capítulo 1, apresenta-se o enquadramento geral do tema, estabelecem-se objetivos, faz-se menção à metodologia de investigação e identifica-se a estrutura do projeto.

No capítulo 2, descreve-se a revisão de literatura, procedendo-se inicialmente a uma contextualização e definição das Pequenas e Médias Empresas.

De seguida, procede-se à revisão de literatura sobre os conceitos relacionados com as competências de marketing e os seus antecedentes. Primeiro abordam-se os antecedentes, já que estes, como o próprio nome indica, são os possíveis fatores que explicam o desenvolvimento das competências. Após esta resenha, apresentam-se, então, o que pode ser considerado como competência de marketing.

Por último realiza-se a revisão de literatura acerca dos conceitos de estratégia e performance nas empresas. Portanto, esta enumeração corresponde ao princípio de que

são as competências de marketing que vão influenciar a estratégia de negócio. E, por sua vez, a mais acertada escolha da estratégia vai influenciar diretamente a performance da empresa.

No capítulo 3, apresenta-se o modelo conceitual, as hipóteses de investigação e procede-se à operacionalização das variáveis.

No capítulo 4, apresenta-se a metodologia e no capítulo 5 os resultados e discussão dos mesmos.

Por último no capítulo 6 são apresentadas as conclusões, contributos para a gestão e quais as limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Contextualização global da amostra escolhida

O presente estudo centrou-se em PME portuguesas procurando perceber de que forma estas estão organizadas, qual o seu tipo de estrutura e de que forma o adquirir de competências, sobretudo ao nível do marketing, podem ter um real impacto na performance da empresa. Esta questão inicial tem-se afigurado como primordial ao autor para melhor entender o desempenho das empresas na sua região de naturalidade. Com efeito, e de forma a ir ao encontro da realização deste estudo foram levantadas questões que visam averiguar o impacto que as diferentes competências de marketing têm na definição da estratégia, e, por conseguinte, na performance das PME

De entre este grande número de empresas, o presente trabalho recai sobre a zona do distrito de Viseu.

Esta escolha deve-se fundamentalmente a dois motivos:

1. A escolha da zona geográfica do autor deste projeto, e conseqüente e natural interesse por esta região.

2. A necessidade de diminuir o número de empresas em análise, já que analisar e tentar recolher dados sobre a totalidade das PME em Portugal, se mostraria uma tarefa hercúlea face aos objetivos de um projeto de mestrado.

Escolhida a área geográfica deste estudo, é fundamental justificar a escolha das PME. Com efeito, estas contribuem fortemente na criação de emprego, apresentam grande flexibilidade e tendem a ser bastantes empreendedoras e inovadoras tendo, por conseguinte um grande impacto na economia de um país como Portugal. As atividades desenvolvidas pelas PME dividem-se pelos diferentes ramos da indústria, do comércio e

dos serviços, e podem apresentar diversas razões de criação. Com efeito, a sua nascença pode surgir por necessidade ou desejo de depender do próprio trabalho por parte dos sócios, ou até a razões mais “auspiciosas” como aumentar a produção de forma a atingir os segmentos de maior valor no mercado internacional.

Existindo portanto, como já referido, um elevado grau de importância das PME para a economia, economia (os dados relevados pelo INE nos últimos dez anos revelam um número de PME acima dos 99% do tecido empresarial nacional), um dos principais objetivos relativamente a estas é garantir que as medidas de apoio são canalizadas exclusivamente para as empresas que delas realmente necessitam sendo portanto necessário definir critérios de seleção rigorosos. Tendo isto as PME são delineadas em função dos efetivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual.

Segundo a Classificação da União Europeia, as PME são consideradas como sendo de dimensão média, se tiverem até 250 trabalhadores permanentes, 50 milhões de euros de faturação anual ou 43 milhões de euros de balanço anual; são consideradas de pequena dimensão, se tiverem até 50 trabalhadores permanentes, 10 milhões de euros de faturação anual ou 10 milhões de euros de balanço anual. E existem ainda as microempresas que são definidas se tiverem menos de 10 trabalhadores e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Relativamente ao contexto nacional, e de acordo com a definição portuguesa (certificada pelo IAPMEI, baseada na recomendação da comissão europeia 2003/361/CE) são PME as empresas que, conjuntamente, completam os seguintes requisitos: empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares); não ultrapassem 11 971 149 euros de vendas anuais e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística no ano 2016, existiam 1.213.107 PME representando 99,9 % do sector empresarial português sendo estas responsáveis por um volume de negócios na ordem dos 365.805,7 de euros. Também segundo o INE as PME empregam cerca de 2.994.706 pessoas, e as áreas mais representadas em termos de empresas são as da agricultura (132.836) e do comércio (220.173). A existência de empresas de diferentes dimensões (micro, pequenas e médias empresas), mas também

as grandes empresas está aliado ao nível de desenvolvimento da economia e do perfil de especialização. Está também relacionado com as particularidades da atividade económica desenvolvida, como por exemplo o tipo de produtos e de processos de fabrico, a própria história do país ou da região e o seu nível de desenvolvimento.

2.2 Antecedentes das competências de Marketing

Como seria de esperar, existe um número variável de potenciais antecedentes de competências de marketing, presentes nas PME, sendo que estes desempenham uma função de suporte às competências de marketing. Alguns desses antecedentes incluem a estrutura organizacional, a cultura organizacional, as capacidades de processamento de informações de mercado, a rotinização de tarefas, a orientação de mercado, o espírito empreendedor, a orientação para a aprendizagem e as competências de gestão. Curiosamente, a maioria dos investigadores considera que a orientação para o mercado e a cultura organizacional são os principais antecedentes das competências de marketing. Neste seguimento de ideias, as variáveis como processamento de informações de mercado, rotinização de tarefas, estrutura organizacional, espírito empreendedor, competências de gestão e orientação para a aprendizagem embora desempenhem um papel significativo no desenvolvimento de competências de marketing, estão indiretamente associadas à orientação de mercado e cultura organizacional. Atendendo ao contributo de alguns autores, é possível entender melhor estas escolhas. Assim o espírito empreendedor (através de competências inovadoras, proatividade, e tomada de decisão de alto risco por parte da administração) e as competências de gestão (capacidade de suporte de mercado) estão diretamente ligadas à orientação de mercado e à cultura organizacional já que a disponibilidade de tais aptidões numa organização aumentará a orientação para o mercado e as suas competências de marketing. Também a orientação para a aprendizagem está relacionada com a orientação de mercado pois só através de uma orientação para a aprendizagem de nível superior é possível para as empresas se desapegarem de informações e normas de orientação de mercado que se tornam obsoletas (Nystrom & Starbuck, 1984). Orientação para a aprendizagem vai levar a que as empresas não se conformem apenas

com melhorias consoante o paradigma atual, mas sim também com mudanças de paradigma.

Hooley et al. (2005); Merrilees et al (2011); Ngo & O’Cass (2012); Vorhies & Harker (2000) demonstram que os recursos de marketing de uma organização orientada para o mercado são mais valiosos, pois concentram grande atenção na compreensão das necessidades do cliente e na construção de relacionamentos. Constatam portanto que a orientação para o mercado apresenta uma significativa influência positiva nas competências de marketing.

Murray et al. (2011) constatam ainda que as competências de marketing desenvolvem, combinam e transformam recursos em ofertas de valor para os clientes, com base nas informações geradas pelas atividades de orientação de mercado e sugerem um papel complementar de orientação para o mercado e competência de marketing para alcançar um desempenho comercial superior.

2.2.1 Orientação de mercado

Será agora fundamental perceber com mais detalhe este tema fundamental para as competências de marketing. De forma sumária, os estudos de orientação para o mercado concentram-se na capacidade de resposta à influência e mudanças no meio envolvente e no apoio à tomada de decisão e à execução. Segundo Day (1994) a orientação para o mercado consiste numa capacidade superior de entender e satisfazer os requisitos do cliente o que proporcionará um desempenho superior para a organização. O autor apresenta uma classificação das capacidades que a empresa deverá desenvolver, dividindo-as em três grupos: internas, externas, e de ligação entre internas e externas. As capacidades internas referem-se aos processos internos da organização (recursos humanos, financeiros, operações e tecnologia), as capacidades externas referem-se ao mercado (relacionamento com os clientes e fornecedores, desenvolvimento de canais de distribuição), as capacidades de ligação são processos que existem para agregar as capacidades internas e externas (serviços ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços).

Slater & Narver (1998) realçam que a organização voltada para o mercado olha além das necessidades atuais dos clientes para desenvolver produtos futuros que atenderão às necessidades latentes, servindo, assim, para fortalecer a posição de mercado da empresa

ao longo do tempo. Estes autores concluem que a orientação de mercado consiste em três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional; e ainda potenciam, dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade. Para Kohli et al. (1993) a orientação para o mercado pode ser estudada através de três dimensões: produção de informação de marketing, disseminação da informação de marketing e resposta à informação do mercado.

- A produção de informação de Marketing consiste em utilizar as melhores práticas e tecnologias para tornar acessíveis grandes quantidades de informação acerca do mercado e a partir dela gerar novos conhecimentos, permitindo a identificação dos ativos de marketing e tornando possível estabelecer vantagens competitivas junto do mercado de atuação. Tem no fundo como objetivo a obtenção de conhecimento sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes bem como dos fatores que as podem influenciar, como por exemplo fatores tecnológicos, legislação, concorrência, entre outros fatores ambientais;
- A disseminação da informação de Marketing compreende um serviço que envolve levar a informação certa para a pessoa certa, na forma certa e no menor tempo possível. O conhecimento obtido na fase anterior deve ser difundido e compreendido por toda a organização, não ficar confinado ao departamento de marketing, de maneira a que todos tenham acesso ao conhecimento e o possam utilizar para a tomada de decisão;
- A Resposta à informação do mercado compreende um conjunto de ações que são adotadas para responder à produção e à disseminação da informação de marketing, traduzindo-o em ações concretas destinadas a ir de encontro às necessidades dos consumidores e que lhes provoque reações positivas em relação à organização.

Estes últimos autores referidos ainda concluíram que a organização orientada para o mercado é aquela em que se operacionalizam os três pilares do conceito de marketing: focalização no cliente, o marketing coordenado e o lucro.

Já o contributo dos autores Deshpande, Farley, & Webster (1993) divide-se em duas fases distintas, sendo que inicialmente entendem o conceito de orientação para o mercado como sendo um conjunto de crenças da organização que colocam em primeiro

lugar os interesses do cliente, não excluindo os interesses dos *stakeholders* e dos colaboradores, com vista ao lucro no longo prazo.

Porém, em 1998 estes alteram o seu ponto de vista e propõem uma visão pragmática que desconsidera a orientação para o mercado como uma cultura. Definem agora a orientação para o mercado como sendo o conjunto de atividades, comportamentos e processos transversais relacionados com a permanente análise e atendimento das necessidades dos clientes. Acabaram por concluir que a orientação para o mercado: em primeiro lugar não é uma cultura, mas um conjunto de atividades, e em segundo lugar que se foca nas atividades relacionadas com os clientes atuais e potenciais em vez dos comportamentos dos não clientes.

Numa análise efetuada por Hadcroft & Jarratt (2007), constatou-se que a maioria dos investigadores desta área do marketing refere frequente e consistentemente estes quatro grupos de autores anteriormente citados: Day; Narver & Slater; Kohli & Jaworski; e Deshpande, Farley & Webster Jr., sendo que desta análise resultou ainda a conclusão de que existem diversas características essenciais que são similares a todos os estudos tais como:

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

2.2.2 Orientação para a aprendizagem

A organização com tendência para a aprendizagem é aquela que disponibiliza habilidades de criação, contrai e difere conhecimentos, e que é capaz de alterar a

conduta para cogitar novos conhecimentos e ideias (Garvin, 1993). Dodgson (1993) destaca ainda que o crescimento do tema orientação para aprendizagem decorre da aceitação da sua importância no desempenho estratégico devido aos desafios da competitividade que colocam em questão diversos métodos formados pela organização. A orientação para a aprendizagem vai para além do foco no posicionamento de mercado. Contextualmente é um conjunto de valores que influencia o grau que cada empresa está satisfeita com as teorias em uso (Argyris & Schön, 1997), modelos mentais (De Geus, 1988) e lógicas dominantes (Bettis & Prahalad, 1995), que podem ter ou não ter as suas bases centradas no posicionamento de mercado.

Em empresas com um forte encorajamento, ou até o exigir, de orientação para a aprendizagem, os funcionários questionam constantemente as normas da organização que guiam as atividades de processamento de informação de mercado e ações da própria organização (Day, 1991; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997). A este respeito, a orientação de aprendizagem afeta o grau em que os membros da organização são encorajados a pensar “*outside the box*”. Daí, uma relação direta com o grau em que ocorre a aprendizagem de ordem superior.

Segundo Huber (1991) uma organização torna-se consistente quando exercita a orientação para aprendizagem, pois possui uma vantagem global para o negócio, sabe o que quer e onde quer chegar. A aprendizagem organizacional ajuda a impedir um declínio, pois os erros são reconhecidos no estágio inicial e evitados no futuro, proporciona melhor qualidade, gera inovações e aumenta a competência em gerir as mudanças.

É importante então definir quais os valores normalmente associados com as competências de aprendizagem sendo que os autores Day (1994); Sinkula et al. (1997) definem três: o compromisso com a aprendizagem, a mente aberta e a visão partilhada. Segundo estes autores as empresas têm de ter um compromisso com a aprendizagem pois têm a necessidade de compreender quais as causas e os efeitos das suas ações, para que quando necessário detetem e retifiquem os erros da teoria atual em uso. Quanto mais uma organização considerar a aprendizagem valiosa, mais provável será essa organização obter acesso a este processo. O compromisso com a aprendizagem permite portanto à organização desenvolver o seu conhecimento sobre o mercado, concorrentes e clientes através da previsão das mudanças de ambiente e de mercado de forma a harmonizar-se com o mercado fortalecendo a sua vantagem competitiva.

Segundo Senge (1991) com a passagem dos anos os modelos mentais podem deixar de ser verdadeiros, mas acabam por nos limitar a pensar dessa forma, nesse sentido é necessário ter mente aberta para os questionar e confrontar. De certa forma o conceito de mente aberta está ligado à noção de desaprendizagem (Nystrom & Starbuck, 1984). Quando as empresas proactivamente questionam as suas rotinas, suposições e crenças estão a adotar uma prática de desaprendizagem. Consequentemente a desaprendizagem conduz à mudança organizacional, sendo a mente aberta um valor para a organização. Por último o conceito de visão partilhada relaciona-se à convergência de todos os membros da organização em aprendizagem que conduz ao reforço da sua energia e compromisso. Sem a visão partilhada os indivíduos são menos propensos a compartilhar as lógicas dominantes (missão empresa) ou resultados desejados (vendas, quota de mercado, retorno do investimento, taxa de introdução de um novo produto, satisfação do cliente (Dougherty, 1992). Suposições divergentes ou conflituosas limitam a habilidade da equipa de gestão em aceitar a interpretação das informações de mercado e consequentemente a habilidade de responder rapidamente às tendências emergentes ou problemas. O aspeto crítico da visão partilhada é que seja universalmente reconhecida, estudada, e usada de maneira que dê à empresa um propósito e direção.

2.2.3 Competências de gestão

Segundo Fleury & Fleury (2004) o conceito de competência de gestão nasce da abordagem da organização como um conjunto de recursos, financeiros, humanos, de marketing, entre outros, que geram vantagens competitivas. Esta abordagem reforça a necessidade de centrar a estratégia da organização no grupo de recursos que lhe garanta o maior lucro a longo prazo. Day (1994) define as competências de gestão como capacidades *inside-out* que podem ser classificadas ao longo de linhas funcionais. A gestão de recursos humanos está relacionada com o crescimento do potencial humano de indivíduos dentro da organização para a obtenção dos objetivos organizacionais. A gestão de operações inclui a produção e entrega de bens e serviços e está preocupada com a transformação de entradas e de valores para os clientes. A gestão financeira refere-se à gestão dos recursos financeiros da organização.

O reduzido progresso de algumas aptidões de gestão, como de gestão de recursos humanos, de gestão de equipas e de gestão das comunicações, constitui a principal

causa da maioria dos problemas crônicos diagnosticados nas organizações. Grewal, Levy, & Kumar (2009) consideram que desenvolver estas competências é um dos desafios fundamentais, em virtude da grande dimensão do trabalho e da necessidade de mudar paradigmas nas formas de identificar necessidades, bem como de elaborar, contratar, implementar e avaliar resultados de programas quer de gestão quer comportamentais.

A proposta de gestão por competências representou uma significativa mudança no conceito de gestão estratégica. A ideia tradicional de estratégia é a adaptação da organização às oportunidades e ameaças descobertas no seu ambiente externo. Embora tal adaptação levasse também em conta as forças e fraquezas observadas internamente, era o ambiente externo que determinava as direções que deveriam ser tomadas.

A incorporação do conceito de competências e a percepção da sua importância levaram as organizações que o adotaram a assumir um novo posicionamento. O conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem demonstrada passaram, então, a ter um papel preponderante nos processos de mudança estratégica. A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas (Carbone, 2006).

A gestão por competências apresenta diversas vantagens tais como:

- Proporcionar aos funcionários um conjunto de objetivos no trabalho, com tarefas e definições claras, ligando os objetivos organizacionais aos pessoais (individuais);
- Maior facilidade de análise dos processos e sua padronização, dentro e fora dos limites da organização, que tornam mais claro e justo o recrutamento e as remunerações.

Mas devido às mudanças organizacionais, as informações relacionadas com a competência tendem a ficar obsoletas, o que pode tornar o processo caro e demorado para mantê-lo atualizado (Caetano, Pombinho, & Tribolet, 2007). Esta perspectiva é considerada uma importante alternativa para o desenvolvimento de competitividade, com a ideia de que os recursos internos da organização são os seus principais fatores de competição, sendo um fator importante para a escolha das estratégias. Assim, na dimensão estratégica, o conceito de competência organizacional contribui como

referência e prioridade da gestão e desenvolvimento de competências, que devem sustentar a competitividade da organização (Ghedine, 2015).

2.2.4 Espírito empreendedor

A palavra empreendedor é originária da palavra francesa *entrepreneur*, que traduzida integralmente, significa aquele que está entre ou intermediário (Hisrich, 1990). As raízes da orientação empresarial estão relacionadas com o facto de que empresas empreendedoras são mais inclinadas a assumir riscos que outros tipos de empresas (Khandwalla, 1976).

Mintzberg (1974) concebeu um método empreendedor de elaboração de estratégias como uma disposição de gestão caracterizada pela procura ativa de novas oportunidades em ambientes incertos através dos quais o crescimento poderia ser realizado.

Segundo Altinay, Madanoglu, De Vita, Arasli, & Ekinci (2016) a orientação empreendedora é considerada como a postura estratégica crítica de uma empresa e contribui para o desempenho de empresas pois possui ênfase na antecipação da procura e no posicionamento agressivo. É a soma total da inovação radical de uma empresa, ação estratégica proactiva e atividades de assumir riscos que se manifestam em apoio de projetos com resultados incertos.

Chiavenato (2008) define como empreendedor a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, devido a ser provido de sensibilidade para os negócios, sensatez financeira e capacidade de identificar oportunidades. Dessa forma transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ser dotado de criatividade e alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspetos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado. Ainda segundo este autor para ser bem-sucedido o empreendedor não deve apenas saber criar o seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir o seu negócio, para mantê-lo e sustentá-lo num ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos dos seus investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio. O autor define então três características básicas que um bom empreendedor deve possuir, sendo elas:

- Necessidade de realização, necessidade pessoal, diferenciadora dos demais;
- Disposição para assumir riscos, desde financeiros aos de demais ordens assumidos ao iniciar o próprio negócio;
- Autoconfiança, segurança ao sentir que pode enfrentar os desafios e problemas.

Miller & Friesen (1983) elaboraram diferentes dimensões no comportamento do empreendedor empresarial: assunção de riscos, proatividade e capacidade de inovação.

A dimensão assunção de riscos é caracterizada pelo arriscar seja através de ações ousadas, o contrair de empréstimos pesados ou o comprometer de recursos substanciais para empreendimentos em ambientes ambíguos. A proatividade é caracterizada por ser uma perspectiva com base na oportunidade, procurar ser pioneiro, de forma a permitir introduzir novos produtos e serviços antes dos concorrentes, atua ainda na antecipação de possíveis necessidades futuras. A inovação caracteriza-se por um forte foco na pesquisa e desenvolvimento, procurar ser líder em tecnologia e introduzir novos produtos, bem como desenvolver a alteração de produtos ou linhas de serviços existentes. Além destas três dimensões utilizadas de forma mais comum, Lumpkin & Dess (1996) apresentam mais duas dimensões adicionais: agressividade competitiva e autonomia. Agressividade competitiva é a intensidade do esforço da empresa para superar rivais e é caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas às ameaças competitivas. A autonomia refere-se à ação independente assumida pelos líderes. Contudo apesar do acrescentar destas duas dimensões a orientação empreendedora é explorada, na sua maioria, examinando as três dimensões ao invés de todas as cinco dimensões mencionadas, sendo a escala desenvolvida por (Covin & Slevin, 1989) a demais comum utilização na literatura.

As empresas empreendedoras não precisam de apresentar um alto nível em todas as dimensões, ou seja, uma empresa pode apresentar níveis relativamente elevados em uma ou mais dimensões e níveis relativamente baixos ao mesmo tempo em outras dimensões. Embora segundo Gürbüz & Aykol (2009) todas as três dimensões sejam importantes pois empresas que monitorizem as mudanças do mercado, sejam inovadoras e apresentem proatividade respondem mais rapidamente e tiram proveito das oportunidades emergentes, mantendo-se assim geralmente à frente dos seus

concorrentes, obtendo uma vantagem competitiva, produzindo assim melhores resultados financeiros.

Para finalizar e indo de encontro a autores como Weiss (2011) a inovação contínua e a capacidade de competir eficazmente no mercado internacional estão entre as habilidades que se espera que cada vez mais influenciem o desempenho da economia global. E a inovação está muito relacionada com o espírito empreendedor.

2.2.5 Síntese Conclusiva

A revisão bibliográfica sobre os antecedentes das competências de marketing, destaca em que medida estes se relacionam com as competências de marketing, com especialmente destaque para a forma como a orientação para o mercado se relaciona com a aprendizagem de várias formas de contacto, seja ela com os clientes ou concorrentes no mercado (Day, 1994; Slater & Narver, 2000). Os outros antecedentes identificados, como o espírito empreendedor (Jia-Sheng & Chia-Jung, 2010; Weerawardena, 2003), compromisso para a aprendizagem (Sinkula et al., 1997) e as competências de gestão (Merrilees et al., 2011) também mostram relação positiva com as competências de marketing.

Em suma é possível demonstrar que os antecedentes das competências de marketing anteriormente identificados determinam o tipo de competências presentes nas empresas influenciando-as de forma positiva ou negativa.

2.3 Competências de marketing

Gold, Katz, Lazarsfeld, & Roper (1956) classificaram competência de forma clássica como o conjunto de habilidades dos gestores incluindo capacidades técnicas, humanas e conceituais. Sendo que Weick & Mintzberg (1974) identificaram também uma série de requisitos básicos na análise do trabalho de gestão e distinguiram entre habilidades “rígidas”, tecnicamente focadas e habilidades “suaves” todas estas orientadas para o ser humano. Grant (1996, p.109) sugere que uma competência organizacional é "a capacidade de uma empresa executar repetidamente uma tarefa produtiva que se

relaciona direta ou indiretamente com a capacidade de uma empresa de criar valor através da transformação de entradas em saídas". Fleury & Fleury (2004) definem competência como um conjunto de conhecimentos, e atitudes que afetam a capacidade de uma pessoa para desempenhar um determinado trabalho. Competência pode ser então definida de maneira genérica como uma habilidade, especialidade ou capacidade que um gestor, um grupo de gestores de uma organização possuem que sejam importantes para a gestão e desenvolvimento dessa mesma organização. (O'Driscoll, Carson, & Gilmore, 2000)

Day (1994) apresenta um foco maior nas competências de marketing e define estas como processos projetados para aplicar o conhecimento, as habilidades e os recursos coletivos da empresa às necessidades da empresa relacionadas com o mercado, permitindo que a empresa agregue valor aos seus bens e serviços e preste atenção às demandas da concorrência.

Vorhies, Morgan, & Autry (2009) conceptualizam as competências de marketing com base no marketing *mix* clássico, na pesquisa e gestão de mercado.

Em suma, todos estes autores defendem que devido à influência que as competências de marketing têm no que respeita à escolha de mercados e devido ao seu impacto na implementação de estratégias de mercado estas têm uma influência positiva no desempenho da empresa.

2.3.1 Classificação competências de Marketing

As definições existentes de competências de marketing são diversas sendo que a maior parte vão de encontro à ideia de Morgan, Katsikeas, & Vorhies (2012) que afirmam que as competências de marketing permitem às empresas encarar os seus problemas com sabedoria, transformando ameaças em oportunidades para melhorar.

Entende-se então por competências de marketing as competências que as empresas têm, em utilizar os seus recursos de modo a desenvolver uma vantagem competitiva (Barney, 1991). Esses recursos podem ser ativos (ativos tangíveis como por exemplo a maquinaria, ou ativos intangíveis tais como o nome da marca e a reputação) ou competências (habilidade de criar, nutrir e implantar ativos).

Estes recursos devem ter sempre em conta determinadas características tais como:

- Acrescentar valor para os consumidores (através de preços mais baixos, superior qualidade ou maior benefício) (Coyne, 1986);
- Dificuldade de imitação (imobilidade através de limites firmes e dificuldade para os concorrentes imitarem ou substituírem os processos) (Collis & Montgomery, 1995)
- Serem apropriados (Amit & Schoemaker, 1993)

Day (1994) afirma que existem portanto um grande número de recursos de marketing que podem ser desenvolvidos dentro de uma organização e que estão de certa forma associados a inúmeros processos distintos. Existem porém certos autores que têm utilizado critérios diferenciados para a classificação e para o desenvolvimento de estudos empíricos.

O modelo hierárquico proposto por Hooley & FAHY (1999) é uma das formas de classificar as competências de marketing, os autores propõem uma visão de marketing ao longo de três dimensões sendo elas: cultura marketing, estratégia marketing, operações marketing. Segundo Webster (1992) cultura de marketing assenta no pressuposto de um conjunto de crenças e valores de uma organização e a centralidade do cliente, na estratégia de marketing a atenção foca-se na segmentação de mercado, target e posicionamento e ao nível tático e operacional, sugere um foco na relação com o cliente construído através dos 4Ps, produto (e serviços), preço, promoção e distribuição.

Já os autores Tsai & Shih, 2004; Vorhies & Morgan (2005) centraram os seus estudos nas sete competências de marketing que as empresas orientadas para o mercado devem possuir para garantir melhor desempenho do que os seus concorrentes: vendas, *pricing*, desenvolvimento do produto, planeamento de marketing, gestão de canais de distribuição, comunicação de marketing e implementação de marketing

Existe ainda a proposta de Tuominen, Rajala, Moller, & Anttila (2003) que diferencia as competências de marketing em dois grupos diferenciados, que surgem de elementos exteriores. O primeiro diz respeito às competências relacionadas com a segmentação, com a seleção de públicos-alvo, com o posicionamento, com a relação com clientes e distribuidores e com a capacidade de obter informação acerca do mercado e dos concorrentes. O segundo está relacionado com as competências referentes à sustentabilidade da organização, com competências relacionadas com a estratégia

produto-mercado, determinação do *marketing mix* e ainda com as comunicações integradas de marketing.

2.3.2 Diferentes tipos de competências de marketing

Como já foi abordado anteriormente existem diferentes tipos de competências de marketing, descrevem-se em seguida algumas das principais competências de marketing identificadas nas organizações de acordo com Vorhies & Morgan (2005).

2.3.2.1 Pricing

Existem uma enorme diversidade de definições em torno do conceito de *pricing*, derivado da existência de perspectivas económicas e de marketing, sendo que a perspectiva de marketing aquela com uma análise mais rica e mais baseada em elementos empíricos da perspectiva dos compradores (Skouras, Avlonitis, & Indounas, 2005).

É designado de forma genérica como o processo de determinar o valor que uma organização pretende receber em troca de determinado produto. O *pricing* é considerado como o mais poderoso e eficiente instrumento no retalho (Levy, Grewal, Kopalle, & Hess, 2004). É, assim, a capacidade de extrair a receita ótima dos clientes da empresa (Dutta, Shantanu Zbaracki, Bergen, & Marshall, 2003).

Em marketing, o preço é uma das quatro variáveis dos célebres P's, que, para além de contribuir para a imagem, também pretende transformar esse valor em lucro para a empresa. O processo de definição de um preço está sujeito a um impacto a nível económico e psicológico por parte dos clientes, isto é, a sua perceção do produto e da sua marca, assim como do próprio estabelecimento onde o produto é adquirido. Estratégias de *pricing* segundo Cavusgil, Chan, & Zhang (2003) referem-se à utilização do *pricing* através de estratégias baseadas no custo, na concorrência, ou baseado no valor que o produto/preço representa para o cliente. Relativamente ao custo, este baseia-se no custo base dos produtos ou serviços, enquanto o *pricing* de concorrência é quando os preços escolhidos variam de acordo com a oscilação dos preços dos concorrentes através da sua observação constante, e por fim, o *pricing* baseado no valor, quando os preços pretendem refletir o valor do produto ou serviço.

2.3.2.2 Desenvolvimento do produto

O desenvolvimento de novos produtos vem sendo considerado como um meio importante para a criação e sustentação da competitividade. Segundo Kotler (2000) a implementação de novos produtos sustenta a expectativa das empresas aumentarem a sua participação de mercado e melhorar a sua lucratividade e rentabilidade.

Desse modo a utilização de um processo de planeamento no desenvolvimento de novos produtos constitui uma importante ferramenta de gestão capaz de sustentar melhor as decisões de implementação e gestão de produto, diminuindo os riscos e maximizando as oportunidades de mercado.

Segundo Lambin (2000) a função de marketing serve nesse sentido como elo de ligação entre a empresa e o mercado contribuindo com a pesquisa, o desenvolvimento e o lançamento de um produto superior, orientado para o mercado e com sua adequação às forças e/ou recursos da empresa. Crawford (1997) apresenta dentro da definição de novos produtos cinco categorias de novos produtos, que podem ser classificadas da seguinte forma:

- Produtos novos para o mundo: produtos que são invenções;
- Entrada em novas categorias: envolve produtos que levam uma empresa a entrar numa nova categoria para si, mas não são novos para o mundo;
- Adições na linha de produtos: agregam produtos que são extensões de linha, complementam os produtos atuais da empresa;
- Melhoria de produtos: são produtos atuais da empresa feitos de uma melhor forma ou aprimorados;
- Reposicionamento: caracteriza-se por produtos orientados para um novo uso ou aplicação.

A introdução de um novo produto no mercado corresponde a um processo complexo que evolui ao longo de um conjunto de etapas. O modelo desenvolvido por Booz, Allen, & Hamilton (1982) é um dos mais aceites e apresenta a seguinte sequência: desenvolvimento de estratégia de novos produtos, geração de ideias, triagem e avaliação das ideias, análise de negócio, desenvolvimento, testes e por último comercialização

Numa primeira fase, desenvolvimento de estratégia de novos produtos, é analisada a missão e os objetivos da empresa, identificando os papéis que os novos produtos irão desempenhar para os cumprimentos destes. Seguidamente na fase de geração de ideias, a organização explora ideias que lhe permita cumprir com os objetivos delineados na fase anterior. Os conceitos produzidos são posteriormente sujeitos a uma triagem e avaliação onde serão analisados de forma a perceber quais devem ser alvo de maior investigação, o objetivo é portanto identificar as ideias com maior potencial de sucesso, nesta fase verifica-se portanto uma redução de ideias e um aumento dos custos associados ao processo de desenvolvimento do produto. Na fase seguinte, análise de negócio, procede-se a um escrutínio global para determinar o impacto de um novo produto na organização, elaboração de um plano de negócios identificando os atributos do produto, barreiras à entrada, análise da concorrência atual e potencial, interesse dos mercados alvo, informação sobre as tendências de crescimento do mercado, projeções financeiras, métodos promocionais, entre outras. Os conceitos bem-sucedidos evoluem para a fase de desenvolvimento, onde ocorre a transformação de ideias em produtos reais e no caso de serviços são preparadas as condições na organização para a comercialização do novo conceito. Posteriormente é realizada a sexta etapa, testes, que pretendem verificar no terreno que o modelo elaborado funciona e que é corretamente interpretado. É uma ótima oportunidade para realizar as adaptações necessárias ao produto para garantir o seu sucesso. Por último, garantidas com sucesso a realização de todas as tarefas anteriores o produto entra na fase de comercialização.

2.3.2.3 Vendas

Segundo Kotler (1994) o conceito de vendas é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores não comprarão o suficiente do produto da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de vendas e publicidade. Segundo Anderson & Narus (1999) venda é considerada por muitos como uma espécie de arte de persuadir. Para Futrell (2011) a venda constitui apenas um dos muitos constituintes de marketing. Num contexto empresarial venda refere-se à comunicação pessoal e informações para persuadir um potencial cliente a comprar algo, um bem ou serviço, uma ideia ou uma qualquer outra coisa desde que atenda às suas necessidades pessoais. As vendas de bens económicos é o objetivo principal da empresa, com fins

lucrativos. A sua política de vendas é portanto um fator determinante para a obtenção de lucros.

Para aumentar o volume de negócio, em qualquer atividade, será necessário portanto aumentar o número de clientes; conseguir que estes comprem maiores quantidades de cada vez ou conseguir que eles comprem mais vezes.

De forma a desempenhar bem o seu trabalho e atender da melhor maneira às necessidades dos consumidores os profissionais de vendas devem possuir, ou procurar adquirir certas competências e sabe-las aplicar no mercado de trabalho. De acordo com Kotler & Armstrong (2008) a grande maioria dos vendedores são profissionais bem treinados que se dedicam a construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes, ouvindo-os, avaliando as suas necessidades e orientando os esforços da empresa para ir de encontro à resolução dos seus problemas.

2.3.2.4 *Gestão de Canais*

Segundo Rousseau (2008), falar de distribuição faz sentido se a reflexão partir de uma visão histórica da atividade comercial. Compreendendo o seu percurso desde que consistia apenas na simples troca de bens excedentários de determinada região por bens existentes em excesso noutras áreas, até às complexas relações comerciais dos dias de hoje, esta retrospectiva torna-se relevante na compreensão da distribuição e dos canais utilizados.

Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues (2004, p.301), afirmam que distribuir produtos consiste em “entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários à sua venda, consumo e, nalguns casos manutenção”. Segundo os autores os canais de distribuição podem assumir diferentes funções, tanto ao nível da distribuição física, como na prestação de serviços, e podem ir desde o transporte até à venda propriamente dita, passando pelo armazenamento, manutenção, promoção, entre outras. Para a eficácia na gestão dos canais, segundo Merrilees et al. (2011) é necessário que se comece por segmentar os canais tendo em conta as suas características, tais como as suas necessidades, padrões de compra, fatores de sucesso.

Deve-se em seguida personalizar um programa de gestão de canais, que inclua:

- A definição das metas específicas que a organização tem para cada segmento do canal;
- Os objetivos para o canal que devem ser considerados como um todo, tanto para aquisição como para retenção;
- Construção de políticas bem definidas para administrar as contas dentro deste canal;
- Conservar 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.

A globalização dos mercados obrigou ainda os canais de distribuição a inovarem para atingir uma melhor performance nos vários mercados onde operam (Reinartz, Dellaert, Krafft, Kumar, & Varadarajan, 2011).

2.3.2.5 Comunicação de Marketing

A comunicação é um aspeto universal e essencial da expressão humana. É uma forma de interação social que evolui com a sociedade contribuindo ao mesmo tempo para o seu progresso, alterando o comportamento dos indivíduos e acelerando o processo de conhecimento das mais diversas áreas. A comunicação é mais do que uma técnica ocasional e pontual de troca, é um processo incessante e dinâmico de todo o ser humano subjacente à existência, crescimento, à modificação e ao comportamento dos indivíduos e também das organizações.

Comunicação de marketing é o elo de ligação entre a empresa e o consumidor, nomeadamente através de um esforço promocional e estratégias persuasivas capazes de influenciar as atitudes de compra (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2012). Segundo Castro (2007, p.29) “ a comunicação de marketing abrange o conjunto dos meios de que uma empresa se serve para trocar informação com o seu mercado. Por conseguinte, contempla tanto a comunicação de fora para dentro (estudos de mercado), como a comunicação de dentro para fora (publicidade).” A comunicação de marketing parte da constatação de que o recurso simultâneo e convergente a várias técnicas de comunicação vai produzir melhores resultados do que esforços não articulados, pois cada técnica de comunicação tem as suas vantagens e desvantagens, pelo que deve-se ponderar a sua adequação a uma dada tarefa na situação concreta. Sendo que para

Lindon et al. (2004) a comunicação é um conjunto de sinais voluntariamente emitidos pela empresa a todos os seus públicos-alvo, estes apresentam oito principais modos de comunicação de Marketing e as suas características:

- Publicidade, provoca altos níveis de difusão devido à sua enorme capacidade de reproduzir a mensagem várias vezes, garante ainda domínio acerca das principais características da marca e da sua comunicação;
- Eventos, devendo ser relevantes e envolver ativamente os consumidores promovendo os produtos de forma implícita “*soft sell*”;
- Relações públicas e *publicity*, devem possuir como característica a credibilidade, aprofundando as características e as histórias da marca, ter a capacidade de descobrir consumidores difíceis com aproximações personalizadas e devem recorrer ao *storytelling* da marca;
- Promoção de vendas, através de cupões, descontos, concursos de forma a provocar uma resposta rápida permitindo atrair atenção, providenciar um incentivo ao consumidor e um convite à envolvência do consumidor;
- Marketing direto, ações customizadas via ferramentas digitais preparadas de forma rápida e interativa;
- Venda pessoal, efetiva em fases avançadas do processo de compra para a construção de preferência, convicção e ação devendo ser feitas através de uma interação pessoal, permitindo uma ligação e observação do comprador, criar relações de amizade e obtenção de resposta;
- *Word-of-Mouth Marketing*, que pode ser *online* ou *offline* e que deve ter como características a influência, tirando partido da confiança entre pessoas, refletir factos pessoais, opiniões e experiências de forma a criar um diálogo verdadeiro tirando partido da espontaneidade e do interesse do consumidor.

Além das referidas já anteriormente Kotler & Keller (2012) referem que a comunicação inclui ainda o preço, a forma, a cor, o *packaging*, a forma de vestir e falar do vendedor, a decoração da loja, entre outras, sendo que estas devem ser integradas numa estratégia de forma a oferecer uma mensagem constante em todos os suportes.

2.3.2.6 *Planeamento de Marketing*

O planeamento consiste num processo que visa preparar e desenvolver documentos de médio ou longo prazo e por vezes outros de curto prazo (até 1 ano) com o objetivo primordial de definir atempadamente objetivos, estratégias a adotar e ações a desenvolver de forma coerente e integrada.

Para Lindon et al. (2004), planear é tomar decisões antecipadamente, de modo a preparar corretamente as atividades a executar; planear permite tomar simultaneamente um conjunto articulado de decisões de forma a permitir coerência entre as diversas áreas da empresa; por último, planear é um modo de tomar decisões de uma maneira formal e explícita. É a capacidade da empresa de conceber estratégias de marketing que otimizam a correspondência entre os recursos da empresa e os seus mercados. McDonald (1984) refere que o planeamento de marketing se trata de uma sequência lógica e um conjunto de atividades com vista à definição de objetivos de marketing e formulação de planos/ações com o intuito de os atingir.

Com o dinamismo dos mercados nos tempos modernos e o processo de globalização acelerado, a empresa tem de estar permanentemente atenta à evolução em curso, atualizando o plano nas suas duas vertentes, estratégica e tática. Na vertente estratégica, o plano visa estabelecer as opções escolhidas por forma a assegurar o desenvolvimento a médio e longo prazo e ao mesmo tempo conduzir uma melhor integração das atividades da cadeia de valores (processo) para aumentar as hipóteses de se realizarem os objetivos (Lambin, 2000). O plano estratégico de marketing, baseado na análise das oportunidades de mercado, permite estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida (Kotler & Keller, 2006). Na sua vertente tática, o plano especifica as táticas ou ações a desenvolver no curto prazo, incluindo promoção, características dos produtos, determinação de preço, canais de vendas e serviços (Kotler & Keller, 2006). É a atividade de definir os passos concretos a dar no terreno, em execução das estratégias previstas no plano de marketing.

2.3.2.7 *Implementação de Marketing*

Putnam (2007) afirma que a implementação do marketing nas organizações requer um alinhamento entre gestores de topo, estruturas organizacionais e relações entre departamentos e, deve, portanto ser uma preocupação e função de toda a organização e

não imputada exclusivamente ao departamento de marketing. Walker, Boyd & Larréché (1996) acreditam que quatro conjuntos de variáveis internas afetam a habilidade de um negócio em implementar as suas estratégias sendo elas:

- O ajuste entre as estratégias de marketing seguidas em determinados mercados e as estratégias corporativas da empresa;
- O relacionamento administrativo entre as unidades de negócio e as matrizes da corporação;
- A estrutura organizacional das unidades de negócio e seus mecanismos de coordenação;
- O conteúdo do plano de marketing para cada mercado.

Segundo David (2010), a principal ameaça para a implementação de determinada estratégia ser bem-sucedida é a resistência à mudança. A resistência pode surgir das mais diversas formas como por exemplo da sabotagem de máquinas, faltas ao trabalho e falta de vontade de cooperar. As pessoas normalmente resistem à implementação da estratégia por não compreenderem o motivo das mudanças. Neste caso, a comunicação interna mais apropriada poderia resolver o problema. McDonald (1992) apresenta dez principais razões para as falhas na implementação de planos de marketing:

- Confusão entre táticas e estratégias de marketing;
- Isolamento da função de marketing das operações;
- Confusão entre a função de marketing e o conceito de marketing;
- Barreiras organizacionais;
- Falta de análises aprofundadas;
- Confusão entre processo e resultado do processo;
- Falta de conhecimento e habilidades;
- Falta de uma abordagem sistemática para o planeamento de marketing;
- Dificuldade em priorizar objetivos e presença de culturas organizacionais hostis.

Como forma de assegurar um melhor acerto entre os planos gerais da organização e de marketing é necessário que as organizações reconheçam a necessidade de melhorar a comunicação e coordenação dos seus negócios (Simkin, 1996). É também necessário que os executivos tenham conhecimento das ferramentas, do processo e dos benefícios existentes no planeamento para poderem desta forma prover o suporte necessário nessa

tarefa. Por último deve-se também ter sempre em mente uma perspectiva de longo prazo aquando da elaboração do plano, pois uma posição atual de êxito não deve obstar o planeamento com vista no futuro.

2.3.3 Síntese Conclusiva

Com base na revisão literária da temática competências de marketing, é possível concluir que estas constituem, efetivamente, uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas, mostrando-se especialmente valiosas em mercados onde as economias estão em processo de transição para um ambiente mais orientado para o mercado e onde as empresas procurem valorizar as diferentes competências como fator distintivo em relação à concorrência.

As várias dimensões das competências de marketing têm especial importância, pois todas elas se complementam e acabam por desempenhar diferenciados papéis na empresa, funcionando como uma enorme vantagem.

2.4 Estratégia e Performance Empresarial

Gestores estratégicos como Dobni & Luffman, 2003; Ketchen, Hult, & Slater (2007) e investigadores de marketing Jaworski & Kohli (1993) afirmam que uma organização com foco no mercado obtém uma fonte de vantagem em relação à concorrência. Segundo Makadok, 2001; Martin & A. (2000) isto acontece pois desta forma as organizações definem e executam estratégias que correspondem ao seu ambiente de mercado.

Segundo Kirca, Jayachandran, & Bearden (2005) se a organização conseguir executar a sua estratégia utilizando as competências de marketing com base no mercado irá alcançar uma vantagem competitiva tendo isto um impacto positivo na sua performance

2.4.1 Estratégia

O conceito de estratégia foi adotado à gestão de empresa tendo por referência uma inspiração militar. A palavra estratégia deriva do Grego “*Sratego*” (resultante da combinação dos termos: Sratos- exército e ego- líder).

Segundo Chandler (1962) estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos. Ansoff (1965) define estratégia enquanto um conjunto de regras de tomada de decisão, em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o ecossistema. Pode também dizer-se que a estratégia é um modelo ou plano que integra objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso (Quinn, Mintzberg, & James, 1988).

A estratégia preocupa-se então em definir a direção e combinar recursos e habilidades internas com um ambiente externo em mudança, de modo a melhorar o desempenho da organização ao longo do tempo. Essa visão de estratégia foi adotada por Michael Porter e economistas de organizações industriais nos anos 80 (Porter, 1980), mas a estratégia também pode ser vista como um processo de "alongamento" pelo qual os recursos e as competências organizacionais são aproveitados para gerar novas oportunidades, e fornecer vantagem competitiva (Hamel & Prahalad, 2005).

2.4.2 Tipos de Estratégia

Ao falarmos da estratégia, uma clarificação importante consiste na distinção da estratégia genérica da estratégia de implementação.

Segundo Tarondeau (1998) as estratégias genéricas determinam objetivos, metas, concebem planos e políticas de ação e definem domínios de atividade, ou seja representam as opções estruturantes. As estratégias de implementação são relativas às opções tecnológicas, organizacionais e de sistema de informação, ou seja constituem respostas às estratégias genéricas.

2.4.2.1 *Estratégias genéricas*

De salientar três pilares basilares para as estratégias genéricas, que alguns autores defendem:

- Vantagens competitivas (Porter, 1980)
- Objetivos (Ansoff, 1965)
- Âmbito empresarial organizacional (Martinet, 2008)

Vantagens Competitivas: Estratégias de negócio

Porter (1980) afirma que uma empresa obtém uma vantagem competitiva aproveitando os recursos e atendendo às necessidades dos clientes com mais precisão e eficácia do que a concorrência e de uma maneira que os concorrentes acham difícil imitar. Em geral, este tipo de vantagem competitiva baseada no mercado é alcançada de duas maneiras básicas, nomeadamente através do desenvolvimento de bens e serviços diferenciados ou através da obtenção de uma vantagem baseada no custo (Day & Wensley, 1988).

Segundo Day (1994) no caso de uma abordagem baseada na diferenciação, a vantagem competitiva é obtida quando o produto diferenciado é posicionado para selecionar grupos de clientes que estão dispostos a pagar um preço pelo uso do bem ou pela entrega do serviço. Na maioria dos mercados, no entanto, a concorrência é capaz de copiar a oferta de produtos, diminuindo assim o seu valor. Para manter uma vantagem de diferenciação de longo prazo, uma empresa deve desenvolver habilidades, recursos e processos que continuem a aumentar o valor para o cliente

Porém a vantagem competitiva também pode ser alcançada concentrando-se no desenvolvimento da posição de menor custo na indústria (Porter, 1980). Para que essa vantagem baseada em custos seja alcançada, a eficiência em todos os aspetos das operações das empresas, desde a produção até a distribuição e comercialização, é essencial. Um líder de custo não cobra necessariamente um preço significativamente mais baixo que os concorrentes. De forma a manter a sua vantagem de custo, o líder de custo deve investir excedentes de margens de lucro mais altas em processos de produção aprimorados e concentrar a sua pesquisa e desenvolvimento na obtenção de processos de produção mais eficientes (G. Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

Eficiências semelhantes devem ser desenvolvidas e mantidas na cadeia de suplementos, no marketing e em toda a empresa. Por último as empresas podem também optar por uma estratégia de focalização, centralizando a sua atenção numa fração muito específica do mercado (sendo este o requisito fundamental para o sucesso desta estratégia), de forma a conquistarem um posicionamento de liderança, respondendo de forma mais eficaz que os concorrentes às exigências do segmento. Se as competências da empresa para se focar num determinado nicho ou segmento de mercado forem superiores às dos seus concorrentes, a empresa poderá, em certa medida, ser vista como especialista para o segmento em questão; este aspeto constituirá uma fonte de vantagem competitiva, simultaneamente, em relação aos concorrentes com estratégia semelhante e também relativamente aos concorrentes que operam em segmentos mais alargados do mercado, que devido à dispersão inerente de atenção e recursos pelas diferentes áreas que abrangem, tenderão a apresentar uma oferta de soluções potencialmente menos satisfatória para as necessidades específicas do segmento em análise.

Objetivos: Desenvolvimento da empresa

Ansoff (1965) faz menção à importância da identificação do papel dos objetivos nas decisões estratégicas das organizações. De acordo com este autor o desenvolvimento empresarial pode orientar-se segundo três alternativas, que implica uma tendência para a continuidade, para a expansão ou para a transformação:

- **Manutenção da posição competitiva**, em que a empresa procura a sobrevivência e a minimização dos riscos;
- **Crescimento** que traduz a expansão ou a implicação do campo de atividade. Por isso pressupõe uma atuação sobre os produtos ou sobre os mercados, assumindo uma diversidade de formas e modalidades económicas e jurídicas.
- **Reestruturação**, em que a empresa procura uma nova posição competitiva, novo âmbito competitivo ou um novo vetor de crescimento.

Âmbito empresarial organizacional:

Martinet (2008) sugere uma classificação das estratégias baseadas nas relações entre empresas/indústria. A sua proposta identifica três níveis de relações:

- **Intraempresarial**, relativas às estratégias concretas postas em ação pelas empresas;
- **Inter-industriais**, dizem respeito a estratégias de penetração noutros sectores por isso parecem igualmente estratégias intersectoriais;

- **Interempresas**, referem-se às estratégias de cooperação e luta-cooperação entre empresas.

2.4.2.2 *Estratégia de implementação*

Segundo Tarondeau (1998) a estratégia de implementação, a qual ele designa de estratégia industrial, foca-se nas escolhas tecnológicas, organizacionais e de sistemas de informação que permitem a execução da estratégia. Este autor salienta que “a estratégia industrial participa da formulação nas escolhas que dizem respeito aos produtos e respetivos processos de obtenção, trata da execução dessas escolhas, assim como as decisões que daí resultam nos domínios da organização e do sistema de informação”.

Esta estratégia integra 3 domínios como denota o autor sendo eles:

- Um domínio relativo às estratégias de mercados e produtos que se traduz nas escolhas de objetivos de produção;
- Um domínio relativo às tecnologias e à logística que é resultado de conceção e escolhas de processos produtivos ou de tecnologias adequadas aos objetivos;
- Um domínio relativo à organização e sistemas de informação que representa as configurações organizacionais e sistemas de gestão necessários à prossecução de objetivos.

A partir destes três domínios, este distingue três fases de evolução das estratégias industriais /ou de implementação) sendo elas:

1. **Domínio do produtor** que se caracteriza pela preponderância do produtor nas escolhas estratégicas; pela fraca diversidade e longa duração de vida dos produtos; pela lógica de economias de escala e de produção em massa; por uma organização do trabalho assente na salientada divisão e especialização e pela centralização das decisões e escolhas.
2. **Domínio do marketing e do mercado** resultante dos ganhos obtidos na fase anterior e traduz uma mudança metodológica. Os produtos deixam de ser resultados das capacidades da empresa no que respeita à conceção e fabricação, passam a ser resultado das necessidades imperfeitamente satisfeitas dos clientes ou potenciais clientes.

3. **Reconcílio entre produtividade, flexibilidade e qualidade de vida no trabalho** representa uma fase de conciliação de objetivos, até agora, considerados conflituosos.

2.4.3 Performance

O termo performance pode também ser definido por desempenho. Acaba por ser um conceito ambíguo pois depende dos recursos utilizados e das combinações obtidas com esses recursos (Alchian & Demsetz, 1972).

Segundo Robert S. Kaplan & Norton (1998), as organizações têm tentado inserir-se no mercado competitivo tentando realizar diversas iniciativas de melhoria. No entanto melhorias de performance exigem mudanças também nos sistemas de mediação e gestão utilizados pelas empresas, pois é impossível atingir a excelência empresarial controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado, visto que os executivos necessitam de indicadores sobre vários aspetos do ambiente e desempenho organizacional. A performance sendo medida apenas através de indicadores financeiros promovia apenas o pensamento de curto prazo e constituía uma barreira à inovação, algo que era criticado. Com efeito trabalhos de autores como Banks & Wheelwright (1979); Hayes & Garvin (1983); Robert S. Kaplan (1983) começaram a mostrar as potencialidades dos indicadores não financeiros como motivadores da performance dos colaboradores. Ficou também evidente a necessidade de incluir um conjunto equilibrado de indicadores (financeiros e não-financeiros) nos sistemas de medição de performance (Johnson, Kaplan, 1987). Acabaram por surgir os dois primeiros sistemas de medição de performance, o primeiro denominado sistema SMART ou *Performance Pyramid* (Cross & Lynch, 1988) e o *Performance Measurement Matrix* (Keegan, Eiler, & Jones, 1989). Durante a década de noventa diversos sistemas de avaliação de performance foram surgindo promovendo modelos de utilização generalizada pelas empresas, porém nenhum se destacou tanto quanto o *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton (1992) pois este apresentava soluções de aplicação para organizações públicas e privadas e para setores que vão desde as empresas transformadoras até às que prestam cuidados de saúde.

2.4.3.1 Medidas de avaliação de performance

Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy (1993); Day (1991); Hunt & Morgan (1995) defendem a ideia de que as empresas voltadas para o mercado têm consistentemente previsto superar as empresas menos focadas no mercado, ou, seja com foco internamente. Essas previsões são amplamente baseadas na ideia de que organizações orientadas para o mercado virão a desenvolver conhecimentos, habilidades, recursos e, em última análise, competências, que são raras, heterogêneas e difíceis de imitar. Além disso, essas competências permitirão que organizações voltadas para o mercado alcancem posições de vantagem competitiva sustentável, resultando em desempenho financeiro superior. Farrell & Oczkowski (1997); Kohli et al. (1993); Narver & Slater (1990) apresentam evidências empíricas da pesquisa de orientação para o mercado que suportam um impacto positivo na performance. Para R. S. Kaplan & Norton (1992); Venkatraman & Ramanujam (1986) a performance organizacional é uma construção multidimensional, explorando domínios de ordem financeira, operacional e relacionado ao cliente. Estes autores definem as dimensões relevantes da construção da performance organizacional apresentados em seguida. Segundo os autores o crescimento reflete aumentos nas vendas e é frequentemente refletido em ganhos de quota de mercado, fatores importantes para um negócio para garantir a viabilidade a longo prazo e a disponibilidade de recursos. A rentabilidade reflete principalmente o desempenho atual, é vista por como o resultado organizacional final e é componente usada em estudos de gestão estratégica. A satisfação do cliente representa a eficácia da organização na entrega de valor aos seus clientes e é frequentemente vista como um antecedente de lucro. A adaptabilidade representa a capacidade da empresa de responder a mudanças no seu ambiente e reflete-se no sucesso de mercado dos novos produtos e / ou serviços de uma organização.

A performance organizacional deve ser integrada de forma sistemática agregando a aprendizagem para sustentar a vantagem competitiva, funcionando a gestão do conhecimento como forma de atingir tal resultado, procurando novos conhecimentos e reutilizando o conhecimento já existente (Gorelick & Tantawy-Monsou, 2005).

2.4.4 Síntese Conclusiva

Mediante a revisão da literatura constata-se que a utilização correta das competências de marketing permite que uma organização desenvolva estratégias apropriadas e respostas táticas. A organização baseada em competências de marketing desfruta relativamente de um melhor desempenho comercial (Tsai & Shih, 2004).

Nath, Nachiappan, & Ramanathan (2010) demonstram que o desempenho financeiro da organização é influenciado de forma mais significativa pelas competências de marketing do que outras competências funcionais, como capacidade de operações, pesquisa e desenvolvimento. Krasnikov & Jayachandran (2008) também observam que as capacidades de marketing são na verdade "capacidades de produção de sucesso" que mantêm uma organização à frente dos seus concorrentes, enquanto as capacidades de P & D e operações podem ser vistas como "capacidades de prevenção de falhas" essenciais para a sua sobrevivência.

Azizi, Movahed, & Haghghi Khah (2009) observam ainda relações positivas entre as competências de marketing e os desempenhos gerais, financeiros e não financeiros. Os autores constataam que as competências de marketing levam a desenvolver técnicas de marketing eficazes numa organização e, portanto, isso resulta num melhor desempenho.

3 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Quadro Conceptual

Existem diversas análises sobre as PME, presentes na literatura, mas a informação empírica disponível refere-se maioritariamente a dados económico-financeiros. A generalidade das PME, salvo raras exceções, são empresas muito fechadas sobre si mesmas com alguns (poucos) clientes fiéis, estruturas hierárquicas reduzidas e muito

dependentes do seu proprietário/gerente. Porém com um mercado cada vez mais global, o raio de ação de cada empresa aumentou exponencialmente, e os seus clientes bem como os seus concorrentes podem agora estar localizados a milhares de quilómetros de distância, existindo portanto uma necessidade de estas se autopromoverem e divulgarem os produtos. Tudo isto leva a que as empresas procurem cada vez mais obter conhecimentos na área de marketing de maneira a definir uma estratégia que permita obter uma vantagem competitiva e um melhor desempenho da mesma.

Com este trabalho pretende-se fazer um diagnóstico da realidade das Pequenas e Médias Empresas (PME) do distrito de Viseu, de forma a tentar entender na prática de que forma as competências de marketing são utilizadas e se existe alguma estratégia que seja mais utilizada para enfrentar os desafios com que estas organizações se deparam. Desta forma será possível identificar se existe um padrão na estratégia utilizada de acordo com a dimensão, sector onde opera, tipo de cliente ou abrangência geográfica do negócio.

3.1.1 Objetivos Propostos

Em seguida é apresentado o objetivos geral e os objetivos específicos que se pretendem alcançar.

O objetivo principal deste trabalho de investigação é conhecer quais os fatores antecedentes das competências de marketing que influenciam as competências de marketing que por sua vez têm impacto na definição da estratégia e implicações na performance das organizações.

Neste trabalho mediante a revisão de literatura, definiram-se enquanto antecedentes das competências de marketing a orientação de mercado, a orientação para a aprendizagem, o espírito empreendedor e as competências de gestão. Relativamente às competências de marketing definiram-se sete sendo elas o *pricing*, o desenvolvimento do produto, as vendas, a gestão de canais, a comunicação de marketing, planeamento de marketing e implementação de marketing.

Para prosseguir com este objetivo geral e melhor compreender o impacto das competências de marketing delinearão-se alguns objetivos mais específicos tais como:

- Verificar o impacto positivo existente entre as competências de marketing e os seus antecedentes.
- Reforçar a importância da orientação de mercado, do espírito empreendedor, da orientação para a aprendizagem e das competências de gestão nas empresas e o impacto destas na performance das PME;
- Comprovar o impacto positivo das competências de marketing na definição da estratégia de negócio e na performance das PME;
- Identificar os fatores que influenciam a definição da estratégia de negócio e a performance das PME;
- Propor e testar um modelo de investigação que represente a relação tanto entre os antecedentes identificados e as competências de marketing, como entre as competências de marketing e o seu impacto na definição da estratégia de negócio e na performance.

3.1.2 Modelo de Investigação Proposto

A partir dos objetivos anteriormente delineados, apresenta-se a seguir o modelo de investigação proposto.

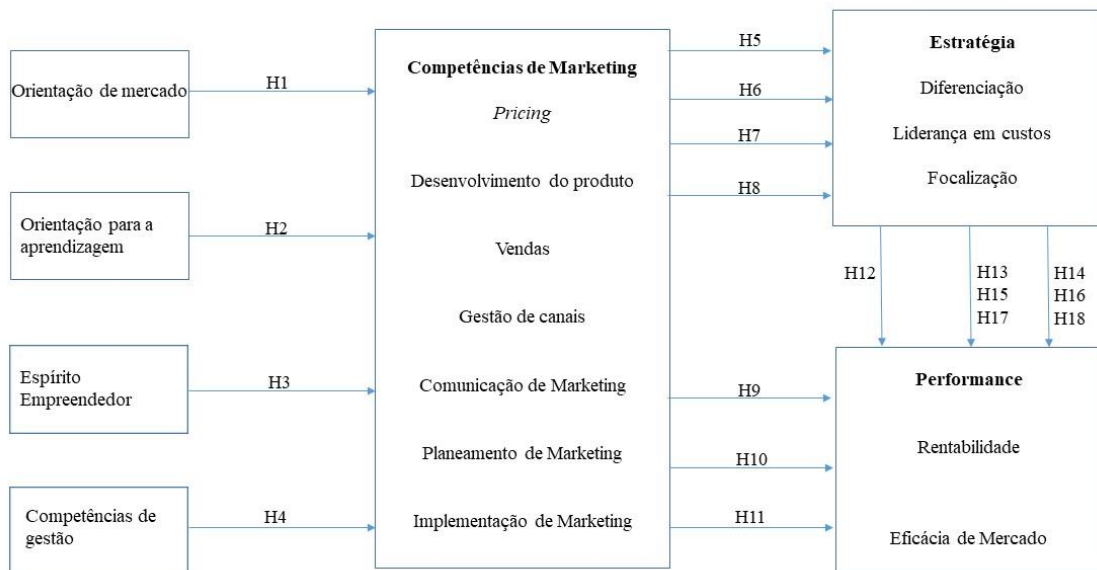


Figura 3.1 Modelo de investigação proposto

3.1.3 Hipóteses de Investigação

3.1.3.1 Antecedentes das competências de marketing

- **Orientação de mercado e competências de marketing**

Day (1994) sugere que as capacidades de orientação de mercado e as competências de marketing de uma empresa podem interagir para permitir que a empresa alinhe as suas implementações de recursos de acordo com o seu ambiente de mercado e melhor do que a concorrência. As capacidades de marketing são vistas na literatura como mecanismos importantes de relacionamento de mercado pelos quais o conhecimento de mercado superior pode ser utilizado pelas empresas para gerar rendimento económico, tornando-os particularmente complementares aos ativos de conhecimento baseados no mercado das empresas, como a orientação de mercado.

Como a orientação de mercado e as competências de marketing são complementares entre si de modo a gerar rendimento económico, e cada uma pode ser vista como uma fonte individual de vantagem competitiva, a interação entre elas possui a característica de interconexão de ativos (Tece, Pisano, & Shuen, 1997).

O trabalho de investigação de Kohli et al. (1993) sugere três dimensões: produção de informação de marketing, disseminação de informação de marketing, e resposta à

informação de mercado, comprovando a existência de uma relação direta entre orientação de mercado e as competências de marketing. Tendo isto foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: A orientação de mercado afeta positivamente as competências de marketing

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

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

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

- **Orientação para a aprendizagem e competências de marketing**

Baker & Sinkula (1999) sugerem que a orientação para a aprendizagem é composta pelas dimensões compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta, estes afirmam que a orientação para a aprendizagem é um recurso mais difundido do que orientação para o mercado, pois tem influência sobre mais competências de marketing relacionadas na empresa. Foram formuladas assim as seguintes hipóteses:

H2: A orientação para a aprendizagem afeta positivamente as competências de marketing.

H2a: O compromisso com a aprendizagem afeta positivamente as competências de marketing.

H2b: A visão compartilhada afeta positivamente as competências de marketing

H2c: A mente aberta afeta positivamente as competências de marketing

- **Espírito empreendedor e competências de marketing**

Miller & Friesen (1983) sugerem três dimensões do espírito empreendedor: a disposição de assumir riscos relacionados aos negócios, a disposição de ser proactivo ao competir com outras empresas e a disposição para inovar, ou seja, favorecer a mudança e a inovação de forma a obter vantagem competitiva. Tudo isto influencia as competências de marketing presentes nas empresas. Foi assim formulada a seguinte hipótese:

H3: O espírito empreendedor afeta positivamente as competências de marketing

- **Competências de gestão e competências de marketing**

Hooley et al. (2005) propõem as competências de gestão como antecedentes das competências de marketing. Eles argumentam que competências superiores de gestão, por meio de integração e trabalho de equipa, influenciam as competências de marketing. Tendo isto por base foi formulada a seguinte hipótese:

H4: As competências de gestão afetam positivamente as competências de marketing

3.1.3.2 *Impacto das competências de marketing na definição da estratégia*

Day (1994) afirma que competências de marketing são conjuntos complexos de habilidades e aprendizagem coletiva, exercidos através de processos organizacionais, que garantem coordenação de atividades funcionais. O autor explora a relação existente entre as competências de marketing de uma empresa e a sua estratégia, argumentando que quando esses dois recursos estão profundamente incorporados na organização, todas as atividades funcionais e processos organizacionais serão melhor direcionados para antecipar e responder às mudanças nas exigências em comparação com a concorrência.

Porter (1980) distingue três tipos de estratégia: diferenciação, liderança em custos e produto/mercado.

Desta forma foi formulada a seguinte hipótese:

H5: As competências de marketing têm um impacto positivo na definição de estratégia de uma empresa

- **Impacto das competências de marketing na estratégia de diferenciação**

Mediante o explicado anteriormente por Day (1994) foram formuladas as seguintes hipóteses:

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

H6a: As competências de *pricing* têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H6b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H6c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H6d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H6e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H6f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação

H6g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação.

- **Impacto das competências de marketing na estratégia de liderança de custos**

Mediante o explicado anteriormente por Day (1994) foram formuladas as seguintes hipóteses:

H7: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H7a: As competências de *pricing* têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H7b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H7c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H7d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H7e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H7f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.

H7g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na estratégia de liderança de custos

- **Impacto das competências de marketing na estratégia de focalização**

Mediante o explicado anteriormente por (Day, 1994) foram formuladas as seguintes hipóteses:

H8: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.

H8a: As competências de *pricing* têm um impacto positivo na estratégia de focalização.

H8b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de focalização.

H8c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança focalização

H8d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de focalização

H8e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.

H8f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.

H8g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na estratégia de focalização.

3.1.3.3 *Impacto das competências de marketing na performance*

Neste trabalho de investigação a performance empresarial estará relacionada sobretudo com os indicadores financeiros da empresa em concordância com os estudos de Venkatraman & Ramanujam (1986). Nesse sentido serão analisados os impactos das competências de marketing na rentabilidade e na eficácia de mercado. Segundo Vorhies & Morgan (2005) as competências de marketing podem ser fontes de vantagem raras, valiosas, não substituíveis e inimitáveis que levam a uma performance empresarial superior. Tendo isto por base foi formulada a seguinte hipótese:

H9: As competências de marketing têm um impacto positivo na performance.

- **Impacto das competências de marketing na rentabilidade**

Mediante o explicado anteriormente foram formuladas as seguintes hipóteses:

H10: As competências de marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.

H10a: As competências de *pricing* têm um impacto positivo na rentabilidade.

H10b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na rentabilidade.

H10c: As competências de vendas têm um impacto positivo na rentabilidade.

H10d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na rentabilidade.

H10e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.

H10f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.

H10g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na rentabilidade.

- **Impacto das competências de marketing na eficácia de mercado**

Mediante o explicado anteriormente foram formuladas as seguintes hipóteses:

H11: As competências de marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.

H11a: As competências de *pricing* têm um impacto positivo na eficácia de mercado.

H11b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na eficácia de mercado.

H11c: As competências de vendas têm um impacto positivo na eficácia de mercado.

H11d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na eficácia de mercado.

H11e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.

H11f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.

H11g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na eficácia de mercado.

3.1.3.4 Impacto da estratégia na performance

As empresas devem assumir uma abordagem estratégica adequada para que possam obter benefícios através da maximização de oportunidades que possam surgir, aproveitando para tal os seus pontos fortes e fracos. O reconhecimento deste tipo de oportunidades vai-lhes permitir prever melhor as necessidades dos seus clientes, o que, no final se traduz numa clara vantagem competitiva e numa performance de nível mais elevado. (Schindehutte, Morris, & Kuratko, 2015)

Mediante o explicado anteriormente formularam-se diversas hipóteses apresentadas a seguir.

H12: A estratégia tem um impacto positivo na performance da empresa

- **Estratégia de diferenciação e a rentabilidade**

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

- **Estratégia de diferenciação e a eficácia de mercado**

H14: A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa

- **Estratégia de Liderança de custos e a rentabilidade**

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

- **Estratégia de Liderança de Custos e a eficácia no mercado**

H16: A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa

- **Estratégia de focalização e a rentabilidade**

H17: A estratégia de focalização tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.

- **Estratégia de focalização e a eficácia no Mercado**

H18: A estratégia de focalização tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.

Na tabela 1, apresentada em seguida podemos observar todas as hipóteses de investigação propostas.

Tabela 3.1 Hipóteses de investigação

H1: A orientação de mercado afeta positivamente as competências de marketing
H1a: A Produção de Informação de Marketing afeta positivamente as competências de marketing
H1b: A Disseminação de Informação de Marketing afeta positivamente as competências de marketing
H1c: A Resposta à Informação do mercado afeta positivamente as competências de marketing
H2: A orientação para a aprendizagem afeta positivamente as competências de marketing.
H2a: O compromisso com a aprendizagem afeta positivamente as competências de marketing.
H2b: A visão compartilhada afeta positivamente as competências de marketing
H2c: A mente aberta afeta positivamente as competências de marketing
H3: O espírito empreendedor afeta positivamente as competências de marketing
H4: As competências de gestão afetam positivamente as competências de marketing
H5: As competências de marketing têm um impacto positivo na definição de estratégia de uma empresa
H6: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação.
H6a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H6b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H6c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H6d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H6e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H6f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação
H6g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de

diferenciação
H7: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H7a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H7b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H7c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H7d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H7e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H7f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.
H7g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na estratégia de liderança de custos.
H8: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.
H8a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na estratégia de focalização.
H8b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de focalização.
H8c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de focalização.
H8d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de focalização.
H8e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.
H8f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.
H8g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na estratégia de focalização.
H9: As competências de marketing têm um impacto positivo na performance.
H10: As competências de marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.
H10a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na rentabilidade.
H10b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na rentabilidade.
H10c: As competências de vendas têm um impacto positivo na rentabilidade.

<p>H10d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na rentabilidade.</p> <p>H10e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.</p> <p>H10f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.</p> <p>H10g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na rentabilidade.</p>
<p>H11: As competências de marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.</p> <p>H11a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na eficácia de mercado.</p> <p>H11b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na eficácia de mercado.</p> <p>H11c: As competências de vendas têm um impacto positivo na eficácia de mercado.</p> <p>H11d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na eficácia de mercado.</p> <p>H11e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.</p> <p>H11f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.</p> <p>H11g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na eficácia de mercado.</p>
<p>H12: A estratégia tem um impacto positivo na performance da empresa.</p>
<p>H13: A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.</p>
<p>H14: A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.</p>
<p>H15: A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.</p>
<p>H16: A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.</p>
<p>H17: A estratégia de focalização tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.</p>
<p>H18: A estratégia de focalização tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.</p>

3.1.4 Operacionalização das variáveis

De forma a avaliar o modelo de investigação proposto, as variáveis foram testadas através de escalas já existentes noutros estudos.

- **Orientação de mercado**

Mediante a escala utilizada por Kohli et al. (1993) a orientação de mercado divide-se pelas dimensões: produção de informação de marketing; disseminação de informação de marketing; resposta à informação do mercado. Utiliza-se para efeito de medida uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto.

Tabela 3.2 Operacionalização da variável orientação de mercado

Item	Escala	Produção de informação de marketing
MIG1	1-5	Reunimo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano para perceber que tipo de produtos/serviços necessitarão no futuro.
MIG2	1-5	Realizamos pelo menos uma vez por ano um estudo de mercado interno.
MIG3	1-5	Pelo menos uma vez por ano procuramos informação junto de consumidores finais para avaliar a opinião deles em relação à qualidade dos nossos produtos/serviços.
MIG4	1-5	Pelo menos uma vez por trimestre pesquisamos acerca de outros agentes económicos que podem influenciar as compras dos clientes finais (ex: distribuidores ou grossistas).
MIG5	1-5	Obtemos informação acerca dos concorrentes através dos diversos departamentos.
MIG6	1-5	Pelo menos uma vez por trimestre avaliamos o impacto provável nos clientes de alterações ocorridas na nossa organização.
Item	Escala	Disseminação de Informação de Marketing
MID1	1-5	Pelo menos uma vez por trimestre realizamos reuniões interdepartamentais para discutir tendências e outros desenvolvimentos de mercado.
MID2	1-5	Os colaboradores do nosso departamento de marketing passam algumas horas por mês a discutir necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos.
MID3	1-5	Periodicamente fazemos circular a nível interno documentos (ex: relatórios, newsletters) que fornecem informação acerca dos clientes.

MID4	1-5	Quando algo importante acontece a um grande cliente, toda a organização toma conhecimento num curto período de tempo.
MID5	1-5	Pelo menos uma vez por ano dados relativos à satisfação dos clientes são divulgados a todos os níveis hierárquicos da nossa organização.
Item	Escala	Resposta à Informação do mercado
RMI1	1-5	Decidimos rapidamente como responder às alterações de preço dos nossos concorrentes.
RMI2	1-5	Por diversas razões, nunca ignoramos alterações nas necessidades dos nossos clientes em termos de produtos/serviços.
RMI3	1-5	Periodicamente revemos o esforço de desenvolvimento dos nossos produtos/serviços, de forma a assegurar que eles estejam em linha com o que os consumidores querem.
RMI4	1-5	Caso o maior concorrente lance uma campanha intensiva, conseguimos implementar rapidamente uma campanha como resposta.
RMI5	1-5	Nunca deixamos sem resposta as queixas dos clientes.
RMI6	1-5	Conseguimos sempre implementar os nossos planos de Marketing.

- **Orientação para a aprendizagem**

Mediante a escala utilizada por Sinkula et al. (1997) a orientação para a aprendizagem divide-se pelas dimensões: compromisso com a aprendizagem; visão partilhada e mente aberta. Utiliza-se para efeito de medida uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto.

Tabela 3.3 Operacionalização da variável orientação para a aprendizagem

Item	Escala	Compromisso com a aprendizagem
-------------	---------------	---------------------------------------

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

CO1	1-5	A nossa empresa reconhece que a habilidade para a aprendizagem constitui o elemento fundamental para a obtenção de vantagem competitiva.
CO2	1-5	Os valores básicos da nossa empresa incluem a aprendizagem como fator chave para o aperfeiçoamento das atividades.
CO3	1-5	A ideia geral interna da nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.
CO4	1-5	A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.
Item	Escala	Visão Partilhada
VS1	1-5	Existe um conceito claro do que é a nossa empresa e para onde ela se dirige enquanto empresa.
VS2	1-5	Existe um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.
VS3	1-5	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa.
VS4	1-5	Os funcionários vêem-se como parceiros na definição da direção para a nossa empresa.
Item	Escala	Mente Aberta
OM1	1-5	A nossa empresa não tem receio de refletir criticamente sobre a forma de fazer negócios.
OM2	1-5	Os administradores da empresa esperam que a sua visão acerca do mercado seja continuamente questionada.

- **Competências de gestão**

De forma a operacionalizar a variável competências de gestão utiliza-se uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto. Esta escala foi baseada na utilizada por Merrilees et al. (2011).

Tabela 3.4 Operacionalização da variável competências de gestão

Item	Escala	Competências de Gestão
MC1	1-5	Existe experiência de gestão operacional.
MC2	1-5	Existem as melhores capacidades de gestão.
MC3	1-5	A cadeia de aprovisionamento é bem controlada.

- **Espírito empreendedor**

De forma a operacionalizar a variável espírito empreendedor utiliza-se uma escala de Likert de cinco pontos, em que se solicita a indicação do grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto. Esta escala foi baseada na utilizada por Naman & Slevin (1993).

Tabela 3.5 Operacionalização da variável espírito empreendedor

Item	Escala	Espírito Empreendedor
EMP1	1-5	Damos ênfase à pesquisa, desenvolvimento e à liderança tecnológica.
EMP2	1-5	Somos pioneiros em ações às quais outras empresas respondem.
EMP3	1-5	Somos rápidos a introduzir novas técnicas administrativas e operações tecnológicas.
EMP4	1-5	Temos uma elevada tendência para projetos de alto risco.
EMP5	1-5	Somos corajosos nos esforços que desenvolvemos para maximizar a probabilidade de obter novas oportunidades de negócio.

- **Competências de Marketing**

A variável competências de marketing é operacionalizada através de sete dimensões: *pricing*; desenvolvimento do produto; vendas; gestão de canais; comunicação de

marketing; planeamento de marketing; implementação de marketing. A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Morgan, Vorhies, & Mason (2009).

Tabela 3.6 Operacionalização da variável competências de marketing

Item	Escala	<i>Pricing</i>
PRICE1	1-5	Usamos sistemas de definição de preço para responder rapidamente às mudanças do mercado.
PRICE2	1-5	Conhecemos as táticas de preço dos concorrentes.
PRICE3	1-5	Realizamos um trabalho efetivo de <i>pricing</i> de produtos/serviços
PRICE4	1-5	Monitorizamos os preços da concorrência e as alterações de preço que praticam
Item	Escala	Desenvolvimento do produto
PDEV1	1-5	Temos capacidade para criar novos produtos/serviços.
PDEV2	1-5	Desenvolvemos novos produtos de forma a explorar o investimento em P&D.
PDEV3	1-5	Temos êxito no lançamento de novos produtos serviços.
PDEV4	1-5	Asseguramos que os esforços de desenvolvimento do produto/serviço atendem às necessidades do cliente.
Item	Escala	Vendas
SEL1	1-5	Damos a formação necessária à nossa equipa de vendas para que esta seja eficaz.
SEL2	1-5	Possuímos competências ao nível do planeamento e sistemas de controlo
SEL3	1-5	Possuímos uma equipa com fortes competências ao nível das vendas
SEL4	1-5	Fornecemos apoio efetivo à equipa comercial no seu trabalho de vendas.
Item	Escala	Gestão de canais

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

CMDIST1	1-5	Possuímos relações fortes com os distribuidores.
CMDIST2	1-5	Atraímos e retemos os melhores distribuidores.
CMDIST3	1-5	Adicionamos valor ao negócio dos distribuidores.
CMDIST4	1-5	Providenciamos elevados níveis de apoio ao serviço dos distribuidores.
Item	Escala	Comunicação de Marketing
MCOM1	1-5	Desenvolvemos e executamos programas de publicidade.
MCOM2	1-5	Possuímos competências de promoção e criatividade.
MCOM3	1-5	Possuímos competências de relações públicas.
MCOM4	1-5	Possuímos competências ao nível de imagem de marca e gestão de processos.
Item	Escala	Planeamento de Marketing
MPLAN1	1-5	Possuímos competências ao nível de planeamento de marketing.
MPLAN2	1-5	Temos capacidade para segmentar eficazmente o mercado e identificar o target
MPLAN3	1-5	Somos capazes de desenvolver estratégias criativas de marketing
MPLAN4	1-5	Possuímos rigor nos processos de planeamento de marketing
Item	Escala	Implementação de Marketing
MIMP1	1-5	Conseguimos eficazmente alocar os recursos de marketing.
MIMP2	1-5	Somos capazes de conceber efetivamente programas de marketing.
MIMP3	1-5	Somos capazes de transformar estratégias de marketing em ações.
MIMP4	1-5	Somos capazes de executar rapidamente estratégias de marketing.

- **Estratégia**

A variável estratégia é operacionalizada através de 3 dimensões: diferenciação; liderança de custos e focalização. A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Dess & Davis (1984) e modificada por Harold Doty et al. (1993).

Tabela 3.7 Operacionalização da variável estratégia

Item	Escala	Estratégia de Diferenciação
DIF1	1-5	Fornecemos produtos/serviços únicos.
DIF2	1-5	Oferecemos produtos e serviços de maior qualidade do que a concorrência.
DIF3	1-5	Oferecemos produtos e serviços inovadores.
DIF4	1-5	Oferecemos produtos e serviços altamente diferenciadores.
Item	Escala	Estratégia de Liderança de custos
LIDC1	1-5	Possuímos os menores custos de produção do sector.
LIDC2	1-5	Oferecemos preços mais baixos aos consumidores.
LIDC3	1-5	Damos ênfase à eficiência.
LIDC4	1-5	Esforçamo-nos por alcançar elevados volumes de produção de forma a diminuir custos
Item	Escala	Estratégia de Focalização
FOC1	1-5	Oferecemos mais produtos e/ou serviços do que a concorrência.
FOC2	1-5	Oferecemos uma gama mais ampla de produtos e/ou serviços do que a concorrência.

FOC3	1-5	Servimos mais segmentos de mercado do que a concorrência.
-------------	-----	---

- **Performance**

A variável performance é operacionalizada através de duas dimensões: rentabilidade e eficácia no mercado. A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas (2003).

Tabela 3.8 Operacionalização da variável performance

Item	Escala	Eficácia de mercado
MEFF1	1-5	Crescimento da quota de mercado em relação à concorrência.
MEFF2	1-5	Aquisição de novos clientes.
MEFF3	1-5	Aumento das vendas aos atuais clientes.
MEFF4	1-5	Crescimento do volume de vendas.
Item	Escala	Rentabilidade
PROF1	1-5	Lucro da empresa.
PROF2	1-5	Retorno do investimento.
PROF3	1-5	Retorno das vendas.
PROF4	1-5	Objetivos financeiros alcançados.

3.1.5 Varáveis Demográficas

De forma a tornar possível o controlo dos efeitos das hipóteses das variáveis anteriormente mencionadas, consideraram-se como variáveis de controlo: a localização da empresa, o sector em que opera, a sua forma jurídica, o ano de fundação e o número de colaboradores.

As questões utilizadas para medir as variáveis acima referidas, são apresentadas nas tabelas seguintes.

Tabela 3.9 Variável de controlo: localização da empresa

Item	Localização da empresa
Concelho_Empresa	

Tabela 3.10 Variável de controlo: ano de fundação da empresa

Item	Ano de fundação da empresa
Ano_Fund_Empresa	

Tabela 3.11 Variável de controlo: setor em que a empresa opera

Item	Sector em que a empresa opera
Setor_Empresa	

Tabela 3.12 Variável de controlo: forma jurídica

Sociedade por quotas	Nome individual
Sociedade anónima	Outra

Tabela 3.13 Variável de controlo: nº de colaboradores

1-9
10-20
21-49
50-99

>100

4 METODOLOGIA

4.1 Recolha de dados

De forma a ir de encontro à realização desta investigação e tendo em conta os seus objetivos, optou-se por utilizar o questionário. Um aspeto base a ter em conta na concretização do questionário foi o de adaptar as escalas validadas anteriormente pelos autores, para que desta forma a estrutura seja o mais coerente possível.

Segundo Zikmund (2006) para que se evite erros de interpretação por parte dos inquiridos é importante a realização de um pré-teste. Desta forma é possível proceder a algumas verificações que permitem confirmar que o questionário seja realmente aplicável com êxito. Assim sendo foi apresentado o pré-teste a 10 PME. Realizada uma análise preambular aos resultados obtidos foi possível testar a validade de algumas hipóteses, dar início a interpretações possíveis e aperfeiçoar as perguntas.

Após a realização do pré-teste, o questionário foi introduzido no campo, tendo este a duração de aproximadamente 1 mês, entre Maio e Junho de 2019.

4.1.1 Questionário

Na fase de elaboração do questionário, inicialmente, teve-se em consideração o tipo de informação a recolher no sentido de construir um instrumento de medida que permita confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação.

Para a elaboração do questionário foram recolhidas informações acerca de especialistas académicos e realizada uma revisão de literatura sobre estudos semelhantes aos da pesquisa a realizar com o objetivo, como já referido anteriormente, de adaptar as escalas

aquelas já anteriormente validadas pelos autores. Tendo em conta o tipo de estudo optou-se pela realização de um questionário com maior incidência em questões de resposta fechada.

Como forma de avaliar o grau de concordância ou discordância de determinada afirmação foi utilizada a escala de *Likert*. Neste questionário optou-se pela escala de *Likert* de 5 pontos que variam desde o 1- discordo em absoluto a 5-concordo em absoluto. Esta escala possui como maior vantagem a possibilidade de se graduar numericamente a resposta do inquirido, facilitando assim a análise estatística (Malhotra & Mukherjee, 2004).

Relativamente ao conteúdo, o questionário é constituído por 7 grupos e uma página de rosto onde é apresentado o título, realizado o enquadramento e apresentados os objetivos da investigação. São ainda apresentados os procedimentos que devem ser seguidos para o preenchimento do questionário e solicitada a aceitação de participação no estudo. O grupo I é relativo a dados de identificação da empresa. O grupo II relativo à orientação de mercado, o grupo III relativo à orientação para a aprendizagem, o grupo IV relativo às competências de gestão e ao espírito empreendedor, o grupo V relativo às competências de marketing, o grupo VI relativo à estratégia, e por último o grupo VII relativo à performance.

4.2 Caracterização da Amostra

O estudo tinha como objetivo inquirir uma população-alvo alargada. No entanto, percebeu-se no início do estudo que, e dado o tamanho da população-alvo, seria incomportável a sua realização através de entrevistas. Desta forma, optou-se pelo envio dos questionários através de correio eletrónico e das redes sociais.

Sendo a população a estudar constituída por PME do distrito de Viseu, após as primeiras análises que visaram encontraram o registo exaustivo destas empresas, percebeu-se que esta tarefa também não seria possível realizar em tempo útil. Desta forma, foi necessário delimitar, em parte, a população alvo deste estudo, constituindo dessa forma uma amostra de conveniência, mas procurando sempre maximizar a “aleatoriedade” da sua constituição. Após a seleção das empresas, procurando-se critérios que permitissem uma boa representação, como área geográfica da sede, setor

ade atividade económica, e número de trabalhadores, foi possível constituir uma lista heterogénea. Assim, de uma amostra teórica de 230 empresas, obteve-se um retorno de respostas de 55,2%, equivalente a uma amostra obtida de 127 empresas de diferentes concelhos do distrito de Viseu.

As empresas que constituem a amostra obtida, embora dispersas por diversos concelhos, concentram-se sobretudo em Viseu, Moimenta da Beira e Mortágua representando respetivamente 38,6%, 19,7% e 7,1% do total.

Tabela 4.1 Empresas por concelho

Concelho	n	%
Viseu	49	38,6
Moimenta da Beira	25	19,7
Lamego	8	6,3
Nelas	8	6,3
Armamar	1	0,8
Castro Daire	2	1,6
Carregal do Sal	4	3,1
Mortágua	9	7,1
Mangualde	1	0,8
Penedono	1	0,8
Resende	2	1,6
S. João da Pesqueira	1	0,8
Satão	2	1,6
Santa Comba Dão	3	2,4
Tabuaço	1	0,8

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

Tarouca	2	1,6
Tondela	6	4,7
Vila Nova de Paiva	1	0,8
S. Pedro do Sul	1	0,8
Total	127	100,0

Relativamente à idade, 37,8% das empresas apresentam uma idade compreendida entre 21 e 49 anos, 37,0% compreendida entre 10 e 20 anos e 21,3% compreendida entre 1 e 9 anos. Na tabela seguinte estão representados esses dados.

Tabela 4.2 Empresas por idade

Idade da empresa	n	%
1-9	27	21,3
10-20	47	37,0
21-49	48	37,8
50-99	4	3,1
>100	1	0,8
TOTAL	127	100,0

Relativamente ao setor de atividade, 26,8% das empresas pertencem ao setor do comércio, 22,8% ao setor dos serviços e 11,8% ao setor da indústria. Na tabela seguinte estão representados esses dados.

Tabela 4.3 Empresas por setor de atividade

Sector de atividade	n	%
----------------------------	----------	----------

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

Construção	9	7,1
Comércio	34	26,8
Serviços	29	22,8
Marketing e publicidade	3	2,4
Funerária	1	0,8
Saúde	10	7,9
Hotelaria	2	1,6
Informática	4	3,1
Café	1	0,8
Cabeleireiro e estética	2	1,6
Indústria	15	11,8
Transportes	3	2,4
Restauração	5	3,9
Pastelaria e panificação	4	3,1
Agricultura	3	2,4
Vitivinícola	2	1,6
Total	127	100,0

Relativamente à forma jurídica é apresentada a sociedade por quotas, 71,7%, como a que engloba mais empresas, seguida pela sociedade anónima 12,6% e pela sociedade em nome individual 8,7%. Na tabela seguinte estão representados esses dados.

Tabela 4.4 Empresas por forma jurídica

Forma jurídica	n	%
Sociedade por quotas	91	71,7
Sociedade anónima	16	12,6
Sociedade em nome individual	11	8,7
Outra	9	7,1
Total	127	100,0

Relativamente ao nº de colaboradores, 58,3% das empresas apresenta um número compreendido entre 1 e 9 colaboradores, 26,8% compreendido entre 10 e 20 colaboradores e 8,7% compreendido entre 21 e 49 colaboradores. Na tabela seguinte estão representados esses dados.

Tabela 4.5 Empresas por nº de colaboradores

Nº de colaboradores	n	%
1-9	74	58,3
10-20	34	26,8
21-49	11	8,7
50-99	4	3,1
>100	4	3,1
TOTAL	127	100,0

4.3 Método adotado na análise dos dados

Os dados obtidos a partir da realização do inquérito foram objeto de tratamento estatístico. Este tratamento foi realizado através do *software* SPSS versão 24.0 de forma a analisar as variáveis do modelo de investigação proposto. Foram então selecionadas determinadas técnicas estatísticas tidas como as mais adequadas para o tratamento dos dados, tais como as medidas de tendência central e dispersão.

As técnicas utilizadas para analisar as variáveis em estudo foram a análise fatorial e os métodos descritivos. Foi utilizada a análise fatorial de forma a possibilitar o aumento da coerência das medidas (R. A. Johnson & Wichern, 1992). O teste *Alpha de Cronbach* foi utilizado como forma de testar a fiabilidade das variáveis (Pestana & Gageiro, 2008). Os métodos descritivos permitiram a caracterização da amostra através das variáveis do modelo de investigação proposto.

Com o propósito de testar as hipóteses de investigação, e de identificar as relações existentes entre as diferentes variáveis foi efetuada uma análise de correlação através do coeficiente de *Spearman*. Para estimar os parâmetros do modelo de investigação foi ainda realizada a *maximum likelihood estimation* (MLE).

4.3.1 Análise fatorial exploratória

O objetivo da análise fatorial é simplificar as relações existentes entre um grupo de variáveis observadas. Esta análise é feita através da determinação de fatores comuns que fazem ligações entre variáveis aparentemente independentes de modo a reduzir a dimensão dos dados, sem perder informação. Em seguida é apresentado o quadro dos resultados da análise fatorial e do teste *Alpha de Cronbach* das variáveis do modelo de investigação.

Tabela 4.6 Análise fatorial exploratória

	Variáveis	Itens	KMO	Cronbach's alpha
	MIG	MIG1,MIG2,MIG3 MIG4,MIG5,MIG6	0,858	0,844

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

Orientação de mercado	MID	MID1,MID2,MID3 MID4,MID5	0,807	0,818
	RMI	RMI1,RMI2,RMI3 RMI4,RMI5,RMI6	0,671	0,758
Orientação para a aprendizagem	CO	CO1,CO2,CO3, CO4	0,753	0,836
	VS	VS1,VS2,VS3,VS4	0,734	0,859
	OM	OM1,OM2	0,500	0,716
Competências Gestão	MC	MC1,MC2,MC3	0,708	0,848
Espírito empreendedor	EMP	EMP1,EMP2, EMP3,EMP4, EMP5	0,882	0,904
Competências de marketing	PRICE	PRICE1,PRICE2,PRICE3,P RICE4	0,792	0,852
	PDEV	PDEV1,PDEV2, PDEV3,PDEV4	0,800	0,866
	SEL	SEL1,SEL2,SEL3,SEL4	0,824	0,920
	CMDIST	CMDIST1,CMDIST2,CMD IST3,CMDIST4	0,827	0,948
	MCOM	MCOM1,MCOM2,MCOM3 ,MCOM4	0,816	0,910
	MPLAN	MPLAN1,MPLAN2,MPLA N3,MPLAN4	0,833	0,919
	MIMP	MIMP1,MIMP2,MIMP3,MI MP4	0,818	0,963

Estratégia	DIF	DIF1,DIF2,DIF3,DIF4	0,748	0,858
	LIDC	LIDC1,LIDC2,LIDC3,LIDC4	0,620	0,664
	FOC	FOC1,FOC2,FOC3	0,751	0,938
Performance	MEFF	MEFF1,MFF2,MEFF3,MEFF4	0,781	0,914
	PROF	PROF1,PROF2,PROF3,PROF4	0,846	0,942

O teste KMO compara as correlações simples com as parciais existentes entre as diferentes variáveis. Um valor de KMO próximo de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto aproximados a zero indica que a utilização da análise fatorial não é indicada, uma vez que existe uma correlação fraca entre variáveis (Pestana & Gageiro, 2008).

Os valores da análise estatística KMO presentes na tabela anterior, por se encontrarem substancialmente acima de 0,5 assinalam que é possível a continuação da análise fatorial, demonstrando que o tamanho da amostra é adequado ao estudo.

A consistência interna das escalas foi ainda medida através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Este valor pode variar entre 0 e 1, sendo que valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Pestana & Gageiro, 2008).

Neste estudo, as variáveis utilizadas apresentam *Alphas de Cronbach* que variam entre 0,664 e 0,963, ou seja todas elas superiores a 0,6, traduzindo assim a boa qualidade da generalidade das medidas utilizadas neste trabalho.

4.3.2 Análise descritiva

De forma a permitir a caracterização da amostra através das variáveis do modelo de investigação proposto são apresentados nas tabelas seguintes os dados relativos aos mínimos, máximos, médias, desvio padrão e variâncias das respostas obtidas.

- **Orientação de mercado**

Tabela 4.7 Análise descritiva: orientação de mercado

Variável	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Orientação de mercado	MIG1	1	5	3,68	1,356	1,839
	MIG2	1	5	3,17	1,484	2,203
	MIG3	1	5	4,12	1,166	1,359
	MIG4	1	5	3,45	1,413	1,995
	MIG5	1	5	3,28	1,319	1,741
	MIG6	1	5	3,55	1,239	1,535
	Total			3,54	1,330	1,779
	MID1	1	5	3,10	1,552	2,410
	MID2	1	5	2,61	1,426	2,032
	MID3	1	5	2,69	1,456	2,119
	MID4	1	5	4,11	,961	,924
	MID5	1	5	3,38	1,490	2,221
	Total			3,18	1,377	1,941
	RMI1	1	5	3,81	1,118	1,250
	RMI2	1	5	4,39	,846	,715
	RMI3	1	5	4,05	1,007	1,014
	RMI4	1	5	3,14	1,277	1,631
	RMI5	2	5	4,52	,653	,426
	RMI6	1	5	2,99	1,263	1,595
	Total			3,82	1,027	1,105

Relativamente à análise descritiva da variável orientação de mercado é possível constatar que em geral para as diferentes dimensões o valor mínimo foi 1, com a exceção da dimensão resposta à informação de mercado (RMI5) onde o valor mínimo foi 2. Já relativamente ao valor máximo em todas as dimensões o valor foi 5.

Relativamente à média, de destacar os valores máximos de 4,12 (MIG3), 4,49 (RMI2) e 4,52 (RMI5), todos eles relativos a questões que envolvem a relação da empresa com o cliente, demonstrando desta forma existir bastante enfoque por parte das empresas inquiridas na relação com o consumidor final. Já no que concerne a mínimos de destacar os valores de 2,61 (MID2), 2,69 (MID3) e 2,99 (RMI6), todos eles relativos a questões envolvendo o marketing, demonstram que as empresas ainda reconhecem que apresentam algumas falhas no que ao marketing diz respeito.

No que diz respeito ao desvio padrão, as dimensões produção de informação de marketing (1,330) e disseminação da informação de marketing (1,337) apresentam

valores que demonstram a existência de alguma discrepância nas respostas dos inquiridos.

- **Orientação para a aprendizagem**

Tabela 4.8 Análise descritiva: orientação para a aprendizagem

Variável	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Orientação para a aprendizagem	CO1	3	5	4,32	,786	,617
	CO2	1	5	4,17	,949	,901
	CO3	1	5	4,43	,868	,754
	CO4	1	5	3,93	1,196	1,431
	Total			4,21	0,950	0,926
	VS1	2	5	4,25	,797	,634
	VS2	1	5	3,94	1,014	1,028
	VS3	2	5	4,24	,861	,742
	VS4	1	5	4,09	,938	,880
	Total			4,13	0,903	0,821
	OM1	2	5	4,01	,913	,833
	OM2	1	5	3,70	1,093	1,195
	Total			3,86	1,003	1,014

Relativamente à análise descritiva da variável orientação para a aprendizagem é possível constatar que em geral para as diferentes dimensões o valor mínimo foi 1, com a exceção da visão partilhada (VS1, VS3) e mente aberta (OM1) onde o valor mínimo foi 2, de referir ainda que na dimensão compromisso com a aprendizagem (CO1) o valor mínimo foi 3. Já relativamente ao valor máximo em todas as dimensões o valor foi 5.

Relativamente à média os valores apresentados variam entre 3,70 e 4,43, sendo estes valores relativamente altos e que acabam por demonstrar que existe por parte das empresas um reconhecimento da importância da aprendizagem para obtenção de vantagem competitiva.

No que diz respeito ao desvio padrão os valores apresentados são relativamente baixos, o que torna a amostra mais homogénea que é o desejável.

- **Competências de Gestão**

Tabela 4.9 Análise descritiva: competências de gestão

Variável	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Competências de Gestão	MC1	1	5	4,01	,988	,976
	MC2	1	5	3,76	,949	,900
	MC3	1	5	3,98	,921	,849
	Total			3,92	0,953	0,908

Relativamente à análise descritiva da variável competências de gestão é possível constatar que o valor mínimo foi 1 e o valor máximo 5.

Em termos de média os valores apresentados variam entre 3,76 e 4,01 sendo estes relativamente altos e que demonstram que as empresas em geral têm a opinião de que apresentam competências ao nível da gestão.

No que concerne ao desvio padrão pode-se concluir que os valores da amostra são bastante regulares.

- **Espírito Empreendedor**

Tabela 4.10 Análise descritiva: espírito empreendedor

Variável	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Espírito Empreendedor	EMP1	1	5	3,54	1,290	1,663
	EMP2	1	5	3,29	1,261	1,589
	EMP3	1	5	3,50	1,221	1,490
	EMP4	1	5	2,74	1,128	1,273
	EMP5	1	5	3,60	1,143	1,306
	Total			3,33	1,209	1,464

Relativamente à análise descritiva da variável espírito empreendedor é possível constatar que o valor mínimo foi 1 e o valor máximo 5.

Em termos de média os valores apresentados variam entre 2,74 e 3,60 sendo de destacar o valor mínimo de 2,74 (EMP4) que denota por parte das empresas não terem uma elevada tendência para projetos de alto risco.

No que se refere ao desvio padrão, os valores rondam a unidade, pelo que se conclui que os valores da amostra são bastante regulares

- **Competências de Marketing**

Tabela 4.11 Análise descritiva: competências de marketing

Variável	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Competências de marketing	PRICE1	1	5	3,65	1,073	1,151
	PRICE2	1	5	3,96	1,034	1,070
	PRICE3	1	5	3,61	1,063	1,129
	PRICE4	1	5	3,69	1,123	1,262
	Total			3,73	1,073	1,153
	PDEV1	1	5	3,61	1,128	1,272
	PDEV2	1	5	3,21	1,219	1,486
	PDEV3	1	5	3,46	1,118	1,251
	PDEV4	1	5	4,10	,862	,743
	Total			3,60	1,082	1,188
	SEL1	1	5	3,46	1,290	1,663
	SEL2	1	5	3,63	1,068	1,140
	SEL3	1	5	3,39	1,279	1,636
	SEL4	1	5	3,39	1,280	1,637
	Total			3,47	1,229	1,519
	CMDIST1	1	5	4,09	1,065	1,134
	CMDIST2	1	5	3,87	1,091	1,190
	CMDIST3	1	5	3,77	1,128	1,273
	CMDIST4	1	5	3,59	1,115	1,244
	Total			3,83	1,100	1,210
	MCOM1	1	5	3,11	1,255	1,575
	MCOM2	1	5	3,25	1,321	1,746
	MCOM3	1	5	3,54	1,097	1,203
	MCOM4	1	5	3,41	1,157	1,339
	Total			3,33	1,208	1,466
	MPLAN1	1	5	3,12	1,193	1,422
	MPLAN2	1	5	3,50	1,112	1,236
	MPLAN3	1	5	3,10	1,201	1,442

	MPLAN4	1	5	3,06	1,170	1,370
	Total			3,20	1,169	1,368
	MIMP1	1	5	3,06	1,153	1,329
	MIMP2	1	5	2,99	1,158	1,341
	MIMP3	1	5	3,13	1,228	1,508
	MIMP4	1	5	3,05	1,240	1,537
	Total			3,06	1,195	1,429

Relativamente à análise descritiva da variável competências de marketing é possível constatar que para as diferentes dimensões o valor mínimo foi 1 e o máximo 5.

Relativamente à média os valores apresentados variam entre 2,99 e 4,10, o valor mínimo (MIMP2) demonstra que as empresas reconhecem alguma dificuldade em conceber efetivos programas de marketing, enquanto o valor máximo (PEDV4) demonstra que as empresas procuram assegurar que os esforços de desenvolvimento de um novo produto atendam às necessidades do cliente, isto permite concluir que tal como na variável orientação de mercado as empresas reconhecem a extrema importância de atender às necessidades do consumidor.

No que diz respeito ao desvio padrão, de forma geral, os valores demonstram opiniões bastante homogêneas o que permite constatar que grande parte dos inquiridos tem opiniões semelhantes relativamente às questões desta variável apresentada no questionário. De realçar apenas a dimensão vendas que apresenta o valor de desvio padrão mais alto (1,229) o que demonstra alguma disparidade na opinião dos inquiridos.

- **Estratégia**

Tabela 4.12 Análise descritiva: estratégia

Variável	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Estratégia	DIF1	1	5	3,12	1,384	1,915
	DIF2	2	5	4,20	,749	,561
	DIF3	1	5	3,43	1,349	1,819
	DIF4	1	5	3,41	1,311	1,720
	Total			3,54	1,198	1,504
	LIDC1	1	5	3,03	1,147	1,316
	LIDC2	1	5	3,38	1,112	1,237
	LIDC3	3	5	4,36	,742	,550
	LIDC4	1	5	3,55	1,258	1,583
	Total			3,58	1,065	1,172

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

	FOC1	1	5	3,44	1,258	1,582
	FOC2	1	5	3,50	1,253	1,569
	FOC3	1	5	3,48	1,214	1,474
	Total			3,47	1,242	1,542

Relativamente à análise descritiva da variável estratégia é possível constatar que em geral para as diferentes dimensões o valor mínimo foi 1, com a exceção da diferenciação (DIF2) onde o valor mínimo foi 2 e liderança em custos (LIDC3) onde o valor mínimo foi 3. Já relativamente ao valor máximo em todas as dimensões o valor foi 5.

Os valores da média variam entre 3,03 e 4,36, com especial destaque para o valor de 4,20 (DIF2) que permite constatar que a generalidade das empresas considera que oferece produtos e serviços de maior qualidade que a concorrência, e o valor máximo (LIDC3) que permite constatar que a maioria das empresas considera dar ênfase à eficiência.

No que se refere ao desvio padrão, de forma geral, os valores rondam a unidade pelo que se conclui que os valores da amostra são bastante regulares. De salientar apenas a dimensão focalização por esta apresentar o valor de desvio padrão mais alto (1,242) denotando desta forma alguma discrepância nas respostas dos inquiridos quando comparada com as outras dimensões da variável.

- **Performance**

Tabela 4.13 Análise descritiva: performance

Variável	Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Performance	MEFF1	2	5	3,62	,796	,634
	MEFF2	1	5	3,75	,816	,666
	MEFF3	2	5	3,70	,800	,640
	MEFF4	2	5	3,74	,789	,622
	Total			3,70	0,800	0,641
	PROF1	2	5	3,73	,771	,594
	PROF2	2	5	3,74	,769	,591
	PROF3	2	5	3,69	,763	,583
	PROF4	1	5	3,75	,816	,666
	Total			3,73	0,780	0,609

Relativamente à análise descritiva da variável performance é possível constatar que em geral para as diferentes dimensões o valor mínimo foi 2, com exceção da eficácia de mercado (MEEF2) e rentabilidade (PROF4) onde o valor mínimo foi 2. Já relativamente ao valor máximo em todas as dimensões o valor foi 5.

Em termos de média os valores das duas dimensões encontram-se bastante próximos variando entre 3,62 e 3,75, não se destacando desta forma nenhum valor em especial.

No que se refere ao desvio padrão os valores apresentados são relativamente baixos, o que torna a amostra bastante homogénea.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados do estudo empírico realizado, utilizando para o efeito técnicas estatísticas que possibilitam identificar os determinantes da estratégia e da performance empresarial.

O objetivo passa por testar as hipóteses previamente definidas e analisar criticamente os resultados obtidos mediante a literatura consultada e as características específicas da amostra.

De modo a ir de encontro à persecução desse objetivo será efetuada uma análise para verificar a correlação entre todas as variáveis, através do coeficiente de *Spearman*. Em seguida será apresentada a análise do modelo proposto demonstrando de que forma cada variável explica o modelo.

Por último irá se realizar uma reflexão crítica acerca dos resultados com o objetivo de chegar a conclusões válidas.

5.1 Matriz de correlações

Numa primeira fase analisaram-se os coeficientes de correlação com o objetivo de analisar as correlações significativas entre as variáveis.

Neste caso optou-se pela utilização do coeficiente ρ de *Spearman* que mede a intensidade da relação entre duas ou mais variáveis. Este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo portanto que os dados derivem de duas populações normais. O coeficiente de correlação pode variar entre “-1” e “+1”. O sinal e o valor do coeficiente de correlação entre as variáveis permitem ter uma indicação superficial destas relações (Pestana & Gageiro, 2008). Efetua-se ainda um teste de significância, para perceber se baseada nesta amostra, existe ou não evidência que sugira a existência de uma correlação linear na população.

São apresentadas em seguida as correlações entre as variáveis, ou seja, entre os antecedentes e as competências de marketing, as competências de marketing tanto em relação à estratégia como à performance e ainda entre a estratégia e a performance.

Tabela 5.1 Correlação entre os antecedentes e as competências de marketing

	MO	MIG	MID	RMI	LO	CO	VS	OM	MC	EMP	CPT_MKT
MO	1										
MIG	0,908	1									
MID	0,898	0,711	1								
RMI	0,847	0,679	0,664	1							
LO	0,638	0,526	0,551	0,648	1						
CO	0,610	0,511	0,534	0,594	0,886	1					
VS	0,418	0,353	0,315	0,472	0,867	0,635	1				
OM	0,650	0,514	0,610	0,630	0,822	0,556	0,575	1			
MC	0,424	0,392	0,304	0,440	0,586	0,429	0,634	0,423	1		
EMP	0,757	0,616	0,699	0,725	0,676	0,605	0,450	0,718	0,463	1	
CPT_MKT	0,752	0,627	0,673	0,740	0,602	0,521	0,445	0,605	0,554	0,711	1

MO representa a variável orientação de mercado, MIG a dimensão produção de informação de marketing, MID a disseminação de informação de marketing, RMI a resposta à informação de mercado. LO representa a variável orientação para a aprendizagem, CO a dimensão compromisso com a aprendizagem, VS a visão partilhada, OM a mente aberta. MC representa a variável competências de gestão, EMP o espírito empreendedor e CPT_MKT as competências de marketing.

Mediante os resultados apresentados na tabela 5.1 é possível aferir que de uma forma geral as correlações entre as variáveis são estatisticamente significativas, sendo que existem correlações mais fortes entre algumas dimensões e mais fracas entre outras.

A variável dependente competências de marketing está positivamente e estatisticamente associada às variáveis independentes, demonstrando a existência de uma correlação forte com as variáveis orientação de mercado ($R_s=0,752$, $p < 0,05$), espírito empreendedor ($R_s=0,771$, $p < 0,05$) e com a dimensão resposta à informação de mercado ($R_s=0,740$, $p < 0,05$), relativamente às restantes variáveis e dimensões apresenta uma correlação moderada com todas elas. Esta correlação indica portanto que as empresas orientadas para o mercado e com espírito empreendedor vão desenvolver e aplicar melhor as suas competências de marketing, pois combinam e transformam recursos em ofertas de valor para os clientes, com base nas informações geradas pelas atividades de orientação de mercado.

Tabela 5.2 Correlação entre as competências de marketing e a estratégia

	CPT_MKT	PRICE	PDEV	SEL	CMDIST	MCOM	MPLAN	MIMP	ESTR	DIF	LIDC	FOC
CPT_MKT	1											
PRICE	0,552	1										
PDEV	0,693	0,262	1									
SEL	0,784	0,277	0,478	1								
CMDIST	0,656	0,420	0,565	0,527	1							
MCOM	0,871	0,373	0,569	0,661	0,431	1						

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

MPLAN	0,991	0,452	0,558	0,666	0,419	0,857	1					
MIMP	0,877	0,423	0,509	0,635	0,389	0,814	0,936	1				
ESTR	0,662	0,142	0,709	0,586	0,495	0,574	0,598	0,520	1			
DIF	0,576	0,038	0,680	0,508	0,429	0,558	0,522	0,465	0,892	1		
LIDC	0,511	0,297	0,474	0,426	0,522	0,350	0,438	0,394	0,740	0,513	1	
FOC	0,585	0,139	0,572	0,537	0,367	0,544	0,545	0,506	0,846	0,651	0,506	1

PRICE representa a dimensão *pricing*, PDEV o desenvolvimento do produto, SEL as vendas, CMDIST a gestão de canais, MCOM a comunicação de marketing, MPLAN o planeamento de marketing e MIMP a implementação de marketing. ESTR representa a variável estratégia, DIF a dimensão diferenciação, LIDC a liderança em custos e FOC a focalização.

Mediante os resultados apresentados na tabela 5.2 podemos constatar que a variável dependente estratégia está positivamente associada a todas as dimensões da variável competências de marketing. De realçar a dimensão desenvolvimento do produto que apresenta uma correlação forte com a variável estratégia ($R_s=0,709$, $p < 0,05$), já no sentido inverso a dimensão *pricing* ($R_s= 0,142$, $p > 0,05$) apesar de apresentar uma correlação positiva esta é bastante fraca e sem significância. Em termos gerais esta correlação indica que sobretudo uma maior competência por parte das empresas ao nível do desenvolvimento do produto, do planeamento e da comunicação de marketing leva à definição de uma melhor estratégia.

Relativamente às diferentes dimensões da estratégia importa ainda ressaltar que na diferenciação e focalização a correlação mais forte é também com a dimensão desenvolvimento do produto com valores de ($R_s=0,680$, $p < 0,05$) e ($R_s=0,572$, $p < 0,05$) respetivamente, o que se justifica pois para se conseguir implementar uma estratégia de diferenciação o produto necessita de apresentar características distintivas de forma a selecionar grupos de clientes que estejam dispostos a pagar um preço pelo uso do bem ou pela entrega do serviço, o mesmo se aplica à estratégia de focalização pois só desenvolvendo um produto que vá de encontro às necessidades de um segmento específico do mercado é que se pode conquistar um posicionamento de liderança. Já na dimensão da estratégia de liderança em custos a correlação mais forte é com a dimensão

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

da gestão de canais ($R_s=0,522$, $p < 0,05$) o que faz sentido na medida em que uma eficiência em todos os aspetos das operações das empresas, desde a produção até a distribuição e comercialização, é essencial para a implementação de uma estratégia de liderança em custos.

Tabela 5.3 Correlação entre as competências de marketing e a performance

	CPT_MKT	PRICE	PDEV	SEL	CMDIST	MCOM	MPLAN	MIMP	PERF	MEEF	PROF
CPT_MKT	1										
PRICE	0,552	1									
PDEV	0,693	0,262	1								
SEL	0,784	0,277	0,478	1							
CMDIST	0,656	0,420	0,565	0,527	1						
MCOM	0,871	0,373	0,569	0,661	0,431	1					
MPLAN	0,911	0,452	0,558	0,666	0,419	0,857	1				
MIMP	0,877	0,432	0,509	0,635	0,389	0,814	0,936	1			
PERF	0,630	0,549	0,570	0,450	0,474	0,514	0,531	0,463	1		
MEEF	0,572	0,504	0,611	0,337	0,474	0,445	0,472	0,392	0,931	1	
PROF	0,632	0,513	0,504	0,475	0,451	0,541	0,544	0,497	0,943	0,772	1

PERF representa a variável performance, MEEF a dimensão eficácia de mercado e PROF a dimensão rentabilidade.

Mediante os resultados apresentados na tabela 5.3 podemos constatar que a variável dependente performance está positivamente associada a todas as dimensões da variável competências de marketing. As dimensões que apresentam uma correlação mais forte

com a variável performance são o desenvolvimento do produto ($R_s=0,570$, $p < 0,05$) e o *pricing* ($R_s=0,549$, $p < 0,05$). Em termos gerais esta correlação indica que uma maior competência por parte das empresas sobretudo ao nível de desenvolvimento do produto e de *pricing* leva a níveis mais elevados de performance.

Relativamente às diferentes dimensões da performance importa ainda referir que a correlação mais forte da eficácia de mercado foi também com o desenvolvimento do produto ($R_s=0,611$, $p < 0,05$). Já na dimensão rentabilidade a correlação mais forte foi com a comunicação de marketing ($R_s=0,541$, $p < 0,05$) e com o planeamento de marketing ($R_s=0,544$, $p < 0,05$), o que se justifica na medida em que o planeamento de marketing permite otimizar a correspondência entre os recursos da empresa e os seus mercados, e a comunicação de marketing funciona como um elo de ligação entre a empresa e o consumidor influenciando as atitudes de compra que levam a um aumento da procura traduzido posteriormente numa maior rentabilidade.

Tabela 5.4 Correlação entre a estratégia e a performance

	ESTR	DIF	LIDC	FOC	PERF	MEEF	PROF
ESTR	1						
DIF	0,982	1					
LIDC	0,740	0,513	1				
FOC	0,846	0,651	0,506	1			
PERF	0,558	0,468	0,514	0,515	1		
MEEF	0,556	0,495	0,521	0,482	0,931	1	
PROF	0,530	0,441	0,471	0,492	0,943	0,772	1

Mediante os resultados expostos na tabela 5.4 podemos constatar que a variável dependente performance está positivamente associada a todas as dimensões da variável estratégia. Em termos gerais a correlação entre a estratégia e a performance é moderada ($R_s=0,558$, $p < 0,05$).

Relativamente à dimensão da performance, eficácia de mercado, é de mencionar que esta apresenta a sua correlação mais forte com a estratégia de liderança em custos ($R_s=0,521$, $p < 0,05$), isto pode ser justificado pelo facto de a empresa adotando uma estratégia de liderança em custos, ou seja baseada no menor custo de produção do setor, apresentar um âmbito de atuação amplo e procurar atingir diversos segmentos de mercado aumentando dessa forma a sua eficácia de mercado. Já a dimensão rentabilidade correlaciona-se mais com a estratégia de focalização ($R_s=0,492$, $p < 0,05$), isto pode se dever ao facto de as PME, sobretudo em consequência das suas dimensões, não possuírem capacidade para atuar em todo o espectro de mercado, optando assim por um segmento ou nicho específico de mercado do qual resulta a sua rentabilidade.

5.2 Apresentação do modelo de investigação

Em seguida é apresentada a análise do modelo de investigação, demonstrando de que forma cada variável explica o modelo.

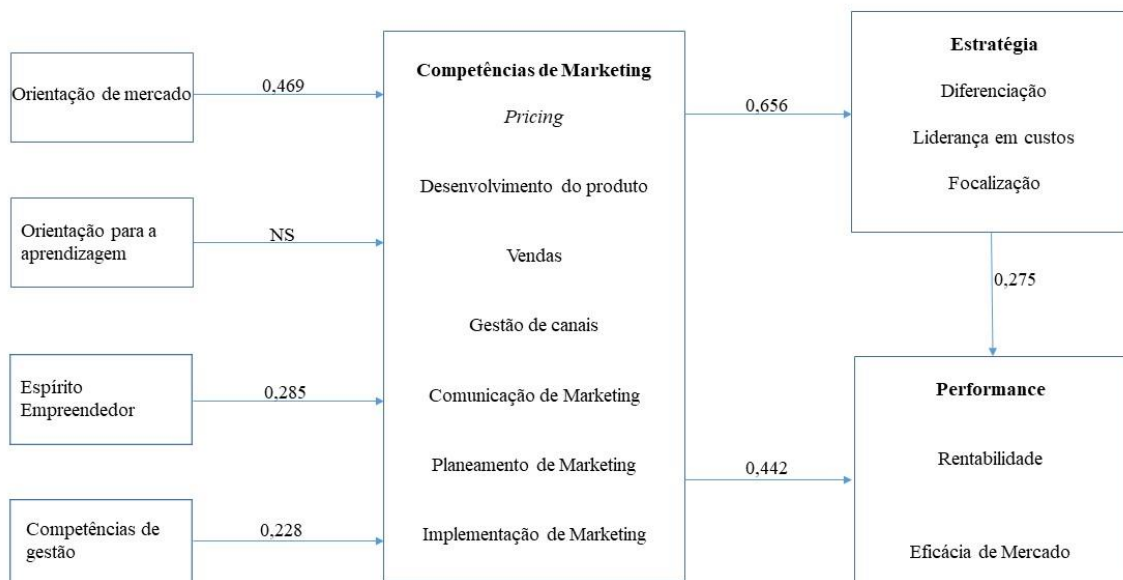


Figura 5.1. Apresentação do modelo de investigação

A partir da análise do modelo de investigação pode-se observar que as variáveis que explicam a variável competências de marketing são a orientação de mercado (46,7%), o espírito empreendedor (28,5%) e as competências de gestão (22,8%). Já a variável orientação para a aprendizagem não é significativa ($-0,031$, $p=0,700$), isto pode dever-se

ao facto de a orientação para a aprendizagem estar mais ligada a outras áreas de atuação da empresa do que ao marketing, nomeadamente à área dos recursos humanos, pois na revisão da literatura constatou-se que a orientação para a aprendizagem está relacionada com o grau em que os membros da organização são encorajados a pensar “*outside the box*” e a questionar as normas pré estabelecidas da organização, só existindo dessa forma a ocorrência de uma aprendizagem de ordem superior.

Em seguida pode-se também observar que a variável competências de marketing explica em (65,6%) a estratégia, e em (44,2%) a performance, ou seja as competências de marketing têm um impacto na definição da estratégia de 65,6% e têm ainda um impacto direto na performance de 44,2%. A variável performance é ainda explicada através da variável estratégia em 27,5%, isto leva a concluir que a estratégia desempenha uma função mediadora entre as competências de marketing e a performance.

5.3 Discussão dos resultados

Com base na análise dos valores das relações das variáveis do modelo de investigação e da matriz de correlações, é realizado um breve resumo dos resultados com o intuito de analisar as hipóteses, indicando se são corroboradas ou não corroboradas.

Antecedentes das competências de marketing

- **Orientação de mercado**

Através da análise do modelo pode-se aferir que a variável independente orientação de mercado afeta positivamente a variável dependente competências de marketing.

Já atendendo à análise da tabela 5.1, relativamente às diferentes dimensões da variável orientação de mercado todas apresentam valores de correlação positivos com a variável competências de marketing (produção de informação de marketing ($R_s=0,627$), disseminação de informação de marketing ($R_s=0,673$), resposta à informação de mercado ($R_s=0,740$)) sendo desta forma possível verificar que estas influenciam positivamente as competências de marketing.

Com base nestes dados, torna-se possível comprovar que as hipóteses H1, H1a, H1b e H1c são corroboradas.

- **Orientação para a aprendizagem**

Mediante a análise do modelo pode-se aferir que a variável independente orientação para a aprendizagem não é significativa para explicar a variância do modelo. Desta forma as suas dimensões (compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e mente aberta) também não são significativas.

Com base nestes dados, as hipóteses H2, H2a, H2b e H2c não são corroboradas.

- **Espírito empreendedor**

Por meio da análise do modelo pode-se constatar que a variável independente espírito empreendedor afeta positivamente a variável dependente competências de marketing.

Com base nestes dados, a hipótese H3 é corroborada.

- **Competências de gestão**

Através da análise do modelo pode-se aferir que a variável independente competências de gestão afeta positivamente a variável dependente competências de marketing.

Com base nestes dados, a hipótese H4 é corroborada.

Impacto das competências de marketing na estratégia

Mediante a análise do modelo pode-se atestar que a variável competências de marketing tem um impacto positivo na variável estratégia, permitindo assim corroborar a hipótese H5.

Com base na análise da tabela 5.2 pode-se constatar que da variável competências de marketing, com a exceção do *pricing* ($R_s=0,038$, $p=0,673$) todas as outras dimensões têm um impacto positivo na dimensão diferenciação. Desta forma é possível corroborar as hipóteses H6, H6b, H6c, H6d, H6e, H6f, H6g, sendo só a hipótese H6a não corroborada.

É também possível observar que todas as dimensões da variável competências de marketing têm um impacto positivo na dimensão liderança em custos permitindo assim corroborar as hipóteses H7, H7a, H7b, H7c, H7d, H7e, H7f, H7g.

Por último, com exceção do *pricing* ($R_s=0,139$, $p=0,120$) todas as outras dimensões da variável competências de marketing têm um efeito positivo na dimensão focalização. Com base nestes dados é possível corroborar as hipóteses H8, H8b, H8c, H8d, H8e, H8f, H8g, sendo apenas a hipótese H8a não corroborada.

Impacto das competências de marketing na performance

Através da análise do modelo pode-se atestar que a variável independente competências de marketing tem um impacto positivo na variável dependente performance, corroborando assim a hipótese H9.

Como apurado mediante a análise da tabela 5.3 as dimensões eficácia de mercado e rentabilidade são também ambas positivamente impactadas pelas diferentes dimensões da variável competências de marketing. Assim sendo é possível corroborar as hipóteses de H10 a H10g e de H11 a H11g.

Impacto da estratégia na performance

Segundo a análise do modelo pode-se verificar que a variável estratégia tem um impacto positivo na variável performance, corroborando dessa forma a hipótese H12.

Já a partir da análise da tabela 5.4 pode-se constatar que as diferentes dimensões da variável estratégia (diferenciação, liderança em custos e focalização) impactam positivamente as diferentes dimensões da variável performance (eficácia de mercado e rentabilidade) corroborando assim as hipóteses H13, H14, H15, H16, H17; H18.

5.3.1 Síntese dos resultados

Os resultados alcançados no estudo elaborado levam a concluir que, tal como indicado previamente nos objetivos do estudo e nas hipóteses de investigação, se atesta o impacto das competências de marketing na estratégia e as consequentes implicações na performance das PME.

Este estudo permite demonstrar a importância da orientação de mercado enquanto antecedente que mais influência tem nas competências de marketing indo de encontro aos estudos dos autores Hooley et al. (2005); Merrilees et al. (2011); Ngo & O’Cass (2012) e Vorhies & Harker (2000).

A investigação revelou ainda que a orientação para a aprendizagem não apresenta significância em relação às competências de marketing, isto poderá se dever ao facto de a orientação para a aprendizagem estar mais ligada a outras áreas da empresa que não o marketing ou por desempenhar apenas uma função complementar à orientação de mercado como abordado pelos autores Garvin (1993) e Sinkula et al. (1997).

De destacar ainda a não significância da competência de marketing *pricing* na definição da estratégia tanto de diferenciação como de focalização, demonstrando que ambas estarão mais relacionadas com outro tipo de competências, nomeadamente ao nível do desenvolvimento do produto, pois e de acordo com Day (1994) é sobretudo o posicionamento e o valor percebido do produto que determinam o sucesso deste tipo de estratégias.

Em seguida é apresentada a tabela síntese de todas as hipóteses testadas na investigação.

Tabela 5.5 Síntese dos resultados de investigação

Antecedentes das competências de marketing	Resultados
H1: A orientação de mercado afeta positivamente as competências de marketing	Corroborada
H1a: A Produção de Informação de Marketing afeta positivamente as competências de marketing	Corroborada
H1b: A Disseminação de Informação de Marketing afeta positivamente as competências de marketing	Corroborada
H1c: A Resposta à Informação do mercado afeta positivamente as competências de marketing	Corroborada
H2: A orientação para a aprendizagem afeta positivamente as competências de marketing.	Não corroborada
H2a: O compromisso com a aprendizagem afeta positivamente as competências de marketing.	Não corroborada

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

H2b: A visão compartilhada afeta positivamente as competências de marketing	Não corroborada
H2c: A mente aberta afeta positivamente as competências de marketing	Não corroborada
H3: O espírito empreendedor afeta positivamente as competências de marketing	Corroborada
H4: As competências de gestão afetam positivamente as competências de marketing	Corroborada
Impacto das competências de marketing na estratégia	Resultados
H5: As competências de marketing têm um impacto positivo na definição de estratégia de uma empresa	Corroborada
H6: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação.	Corroborada
H6a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Não corroborada
H6b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
H6c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
H6d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
H6e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
H6f: As competências de planejamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
H6g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de diferenciação	Corroborada
H7: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
H7a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
H7b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na	Corroborada

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

estratégia de liderança de custos.	
H7c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
H7d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
H7e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
H7f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
H7g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na estratégia de liderança de custos.	Corroborada
H8: As competências de marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.	Corroborada
H8a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na estratégia de focalização.	Não corroborada
H8b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na estratégia de focalização.	Corroborada
H8c: As competências de vendas têm um impacto positivo na estratégia de focalização.	Corroborada
H8d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na estratégia de focalização.	Corroborada
H8e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.	Corroborada
H8f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na estratégia de focalização.	Corroborada
H8g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na estratégia de focalização.	Corroborada
Impacto das competências de marketing na performance	Resultados
H9: As competências de marketing têm um impacto positivo na performance.	Corroborada

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

H10: As competências de marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.	Corroborada
H10a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na rentabilidade.	Corroborada
H10b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na rentabilidade.	Corroborada
H10c: As competências de vendas têm um impacto positivo na rentabilidade.	Corroborada
H10d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na rentabilidade.	Corroborada
H10e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.	Corroborada
H10f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na rentabilidade.	Corroborada
H10g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na rentabilidade.	Corroborada
H11: As competências de marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.	Corroborada
H11a: As competências de <i>pricing</i> têm um impacto positivo na eficácia de mercado.	Corroborada
H11b: As competências de desenvolvimento do produto têm um impacto positivo na eficácia de mercado.	Corroborada
H11c: As competências de vendas têm um impacto positivo na eficácia de mercado.	Corroborada
H11d: As competências de gestão de canais têm um impacto positivo na eficácia de mercado.	Corroborada
H11e: As competências de comunicação de marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado.	Corroborada
H11f: As competências de planeamento de Marketing têm um impacto positivo na eficácia de mercado	Corroborada
H11g: As competências de implementação de Marketing têm um impacto na eficácia de mercado.	Corroborada
Impacto da estratégia na performance	Resultados

Impacto das competências de marketing na definição da estratégia e na performance das PME

H12: A estratégia tem um impacto positivo na performance da empresa.	Corroborada
H13: A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.	Corroborada
H14: A estratégia de diferenciação tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Corroborada
H15: A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.	Corroborada
H16: A estratégia de liderança de custos tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Corroborada
H17: A estratégia de focalização tem um impacto positivo na rentabilidade da empresa.	Corroborada
H18: A estratégia de focalização tem um impacto positivo na eficácia de mercado da empresa.	Corroborada

6 CONCLUSÃO

6.1 Conclusões e contributos para a gestão

Nesta investigação foram inicialmente identificados os antecedentes das competências de marketing no sentido de tentar perceber de que forma estes influenciam as competências de marketing presentes nas PME.

A partir daqui procurou se perceber qual o impacto que as competências de marketing têm efetivamente na definição de uma estratégia de negócio, e na performance de uma empresa nomeadamente ao nível da eficácia de mercado e da rentabilidade. Foi ainda medida de que forma a escolha mais acertada da estratégia de negócio pode ter impacto na performance.

Da investigação pode-se verificar que todos os antecedentes das competências de marketing com a exceção da orientação para a aprendizagem, ainda que em maior ou menor percentagem, têm influência positiva nas competências de marketing. O estudo permitiu ainda constatar que praticamente todas as competências de marketing, apenas com a exceção *do pricing*, têm uma influência positiva na definição da estratégia. Já a performance tanto pode ser diretamente impactada por parte das competências de marketing, como através da estratégia que desempenha neste caso uma função mediadora entre ambas. Por último importa ressaltar que existe uma noção crescente por parte das empresas da importância e das vantagens do marketing, embora estas reconheçam também que na prática ainda subsista alguma dificuldade na conceção de efetivos programas de marketing.

Resumindo na maioria das vezes acaba por ser difícil para a generalidade das PME, sobretudo devido à sua dimensão, possuírem um gabinete totalmente dedicado ao marketing, dessa forma recorrer a serviços de *outsourcing* pode ser a chave para que

consigam adquirir as competências de marketing necessárias para definirem a estratégia de negócio mais acertada e assim melhorarem a performance.

6.2 Limitações e futuras linhas de investigação

Em termos de limitações, pode-se referir o facto de ter sido utilizada uma amostra de conveniência, pois sendo o estudo centrado em empresas do distrito de Viseu não garante que a amostra seja representativa da realidade portuguesa. Desta forma a generalização dos resultados deve ser feita com as apropriadas ressalvas e providências. Outra limitação prende-se pelo facto de o inquérito ter tido uma duração curta, cerca de um mês, o que não permitiu obter uma maior quantidade de respostas por parte das empresas.

Relativamente a sugestões e a futuras linhas de investigação talvez fosse importante conseguir trabalhar com amostras maiores, por exemplo alargando o estudo a todo o território português, conseguindo dessa forma obter uma amostra mais representativa e retirar conclusões mais consistentes.

Outra linha possível de trabalho futuro seria proceder agora a uma validação dos dados com as empresas da amostra. Através de entrevistas em profundidade poder-se-ia, junto dos gestores validar de estes resultados são, efetivamente apercebidos no dia-a-dia das empresas. E, a partir daqui, poder-se-iam encontrar outras questões para outro estudo quantitativo que ligasse o marketing a outras áreas funcionais da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production , Information Costs. *American Economic Review*, 62(5),pp.777-795. Disponível em:

[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20\(1972\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20(1972).pdf)

Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinici, Y. (2016). The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *Journal of Small Business Management*,54(3), pp. 871-891.<https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, pp.33-46. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/310670808_Strategic_Assets_and_Organizational_Rent

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). Business Market Management: : Understanding, Creating, and Delivering Value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3) pp.76-80.<https://doi.org/10.1108/jbim.1999.14.3.76.1>

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion. Pelican library of business and management.*

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77/78, pp. 345-348.<https://doi.org/10.2307/40183951>

Azizi, S., Movahed, S. A., & Haghghi Khah, M. (2009). The effect of marketing

- strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, 9, pp. 309-317. <https://doi.org/10.1057/jmm.2009.33>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(7), pp. 411-427 <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Banks, R. L., & Wheelwright, S. C. (1979). Operation vs. strategy: trading tomorrow for today. *Harvard Business Review*.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160104>
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1252221>
- Booz, Allen, & Hamilton. (1982). New Product Development in the 1980's. *New York*, pp. 11-18. Disponível em:
http://samples.jbpub.com/9780763782610/82610_CH02_PASS02.pdf
- Caetano, A., Pombinho, J., & Tribolet, J. (2007). Representing organizational competencies. In *Proceedings of the 2007 ACM symposium on Applied computing - SAC '07*. <https://doi.org/10.1145/1244002.1244273>
- Carbone, P. P. (2006). Gestão por Competências. *Tempo*. Rio de Janeiro: FGV.
- Castro, João Pinto (2007), Comunicação de Marketing, Lisboa, *Edições Sílabo*; 2, 336p.
- Cavusgil, S. T., Chan, K., & Zhang, C. (2003). Strategic orientations in export pricing: A clustering approach to create firm taxonomies. *Journal of International Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.1.47.20136>

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press. <https://doi.org/10.2307/3111403>
- Chiavenato, I. (2008). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Disponível em:
<https://pt.slideshare.net/EdsonSilva167/chiavenato-gestao-de-pessoas>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. a. (1995). Competing on Resources Competitively Valuable Resources. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/Article>
- Comissão Europeia. (2005). A nova definição de PME. Guia do utilizador e modelo de declaração. Acedido a 26 de Outubro de 2018, disponível em:
http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia_Definicao_PME.pdf
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage-What it is, what it isn't. *Business Horizons*. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90087-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90087-X)
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1988). The “SMART” way to define and sustain success. *National Productivity Review*. <https://doi.org/10.1002/npr.4040080105>
- David, F. R. (2010). *Strategic Management Concepts and Cases*. *Zeitschrift für Personalforschung*. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-03-Rowold>
- Day, G. (1991). *Learning About Markets*. *California Management Review*.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, pp.37-52 <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251261>
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*.

- Deshpandé, R. (2002). Performance companies. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5040080>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance.pdf. *Academy of Management Journal*.
- Diário da República. (2017). Decreto-Lei n.º 81/2017, acedido a 26 de Outubro, disponível em:
<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Decreto-Lei-81-2017.pdf.aspx>
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.322>
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.179>
- Dutta, Shantanu Zbaracki, M. J., Bergen, M., & Marshall. (2003). PRICING PROCESS AS A CAPABILITY: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE.: EBSCOhost. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.323>
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing Bulletin*. <https://doi.org/1176645X>
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2012). Conceito de Marketing. In *Fundamentos de Marketing*.

<https://doi.org/10.1016/j.ijplas.2013.01.010>

Fleury, M. T. L., & Fleury, C. C. A. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

Futrell, C. M. (2011). *Fundamentals of Selling*. McGraw-Hill Irwin, 12th ed.

Garvin, D. A. (1993). SUMMARY: Building a learning organization. *Harvard Business Review*. [https://doi.org/10.1016/S0267-3649\(00\)88914-1](https://doi.org/10.1016/S0267-3649(00)88914-1)

Ghedine, T. (2015). Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional, 22, 278–297. <https://doi.org/alcance.v22n2.p278-297>

Gold, D., Katz, E., Lazarsfeld, P. F., & Roper, E. (1956). Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications. *American Sociological Review*. <https://doi.org/10.2307/2088435>

Gorelick, C., & Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/09696470510583511>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, 17(2). *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>

Gürbüz, G., & Aykol, S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*. <https://doi.org/10.1108/01409170910944281>

Hadcroft, P., & Jarratt, D. (2007). Market Orientation: An Iterative Process of Customer and Market Engagement. *Journal of Business-to-Business Marketing*. https://doi.org/10.1300/J033v14n03_02

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*.

<https://doi.org/Article>

- Harold Doty, D., Glick George P Huber, W. H., Bettenhausen, K. L., Boothe, J. N., Brooks, G. R., Cameron, K. S., Snow, C. E. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational effectiveness: a test of two configurational theories and the expert ratings provided. *Academy of Management Journal*.
- Hayes, R. H., & Garvin, D. A. (1983). Managing as if tomorrow mattered. *The McKinsey Quarterly*.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.209>
- Hooley, G. J., & FAHY, J. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance : A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 278(4), 259–278.
<https://doi.org/10.1023/A:1009879120167>
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*., 58, 18-27.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1252069>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 53(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jia-Sheng, L., & Chia-Jung, H. (2010). In Relating Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*.
- Johnson, H.T., Kaplan, R. S. (1987). Relevance lost-the rise and fall of management accounting. *Canadian Business Review*. <https://doi.org/10.1225/1384>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Organizational Change, Pearson Education, UK.*

[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90230-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90230-9)

Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1992). Applied multivariate statistical analysis. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. *Applied Multivariate Statistical Analysis. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.*

Jornal Oficial da União Europeia. (2003). RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresa. Acedido a 25 de Outubro de 2018, disponível em :

<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>

Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. In *Readings in Accounting for Management Control*. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_14

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/00178012>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the Balanced Scorecard to Work. In *The Economic Impact of Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9>

Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measurement obsolete? *Management Accounting Research*, 70(12), 45–50.

Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.620>

Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1016/B978-84-8086-225-7.50119-5>

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance.

Journal of Marketing. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). JSTOR: Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477. *Journal of Marketing Research*.

Kotler, P. (1994). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing. Principios de Marketing*. <https://doi.org/10.1007/s11623-012-0056-z>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing - Teoria e História. Evolution.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management, 14th Edition. Prentice Hall. Disponível em:

<https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/02/348625623-administracao-de-marketing-kotler-e-keller-14-edicao-pdf.pdf>

Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1>

Lambin, J.-J. (2000). Marketing estratégico. *Mc Graw-Hill*.

Levy, M., Grewal, D., Kopalle, P. K., & Hess, J. D. (2004). Emerging trends in retail pricing practice: Implications for research. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.08.003>

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. *Saudi Med J*. <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability

- views of rent creation. *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.158>
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3),162-174.
<https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- Martin, K. M., & A., E. J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique. *Revue Française de Gestion*. <https://doi.org/10.3166/RFG.183>
- McDonald, M. (1984). *Marketing Plans How to Prepare Them How to Use Them Malcolm. Butterworth-Heinemann*. <https://doi.org/CIRCEP.112.970624>
[pii]\r10.1161/CIRCEP.112.970624
- McDonald, M. H. B. (1992). Strategic Marketing Planning: A State-of-the-art Review. *Marketing Intelligence & Planning*. <https://doi.org/10.1108/02634509210016632>
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511575594.013>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.764>

- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02375>
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). and the Concept of Fit : a Entrepreneurship Tests Model and Empirical. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153. <https://doi.org/10.2307/2486541>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.621443>
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- O’Driscoll, A., Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Developing marketing competence and managing in networks: A strategic perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 8(2), 183–196. <https://doi.org/10.1080/096525400346240>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. ReportNumber, LDA*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

PORDATA. (2016). Pequenas e Médias Empresas (PME). Acedido a 26 de Outubro, disponível em:

[https://www.pordata.pt/Subtema/Europa/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+\(PME\)-411](https://www.pordata.pt/Subtema/Europa/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+(PME)-411)

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors. *Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 396p. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020110>

Putnam, A. (2007). Factors Influencing Project Success , Challenge or Failure. *Challenge*.

Quinn, J., Mintzberg, H., & James, R. (1988). *The strategy process: concepts, contexts and cases. The Journal of Cell Biology*. <https://doi.org/10.1083/jcb.201009052>

Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V., & Varadarajan, R. (2011). Retailing innovations in a globalizing retail market environment. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.009>

Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*.

Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2015). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1080/10696679.2000.11501865>

Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance + Instruction*. <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>

Simkin, L. (1996). People and processes in marketing planning: The benefits of controlling implementation. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964423>

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>

- Skouras, T., Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005). Economics and marketing on pricing: How and why do they differ? *Journal of Product and Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/10610420510624512>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4)
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.198>
- Tarondeau, J.-C. (1998). *Stratégie Industrielle, Vuibert*, 8.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tsai, M.-T., & Shih, C.-M. (2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*. <https://doi.org/10.1109/TIT.2005.855614>
- Tuominen, M., Rajala, A., Moller, K., & Anttila, M. (2003). Assessing Innovativeness Through Organisational Adaptability: A Contingency Approach. *International Journal of Technology Management*. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2003.003129>
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management*

Review. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>

Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145–171. <https://doi.org/10.1177/031289620002500203>

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable. *Journal of Marketing*, 69, 80–94. <https://doi.org/10.3109/07853890.2010.530685>

Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.798>

Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251983>

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>

Weick, K. E., & Mintzberg, H. (1974). The Nature of Managerial Work. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2391793>

Weiss, J. (2011). *Industrial policy in the twenty-first century: Challenges for the future. Policy*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199667857.003.0015>

ZIKMUND, Willian G. Princípios da pesquisa de marketing. 2^a Ed. São Paulo: Thomson.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Questionário

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão Empresarial, realizada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O objetivo principal deste trabalho de investigação é conhecer qual o impacto das competências de marketing na definição da estratégia de negócio e quais as implicações das mesmas na performance das PME. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado).

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso é -lhe solicitado que responda de forma concreta e o mais próximo possível da realidade da sua empresa. Na maioria das questões terá apenas de selecionar a sua opção de resposta. Obrigado desde já pela sua colaboração.

Mário Rodrigues

*Obrigatório

Ao responder a este questionário concorda com os objetivos do estudo e com a recolha de informação para este fim. Declaro aceitar participar *

Sim

Não

Grupo I Dados de identificação da empresa

1. Concelho *

2. Ano de fundação *

3. Setor de atividade *

4. Forma Jurídica *

Sociedade por quotas

Sociedade anónima

Nome Individual

Outra

5. Número de colaboradores *

1-9

10-20

21-49

50-99

>100

Grupo II

Tendo em consideração as questões seguintes, indique por favor o grau em que concorda com as afirmações indicadas, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1=Discordo totalmente e 5=Concordo totalmente

1. Reunimo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano para perceber que tipo de produtos/serviços necessitarão no futuro *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Realizamos pelo menos uma vez por ano um estudo de mercado interno *

Concordo Totalmente 1 2 3 4 5 Discordo totalmente

3. Pelo menos uma vez por ano procuramos informação junto de consumidores finais para avaliar a opinião deles em relação à qualidade dos nossos produtos/serviços

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. Pelo menos uma vez por trimestre pesquisamos acerca de outros agentes económicos que podem influenciar as compras dos clientes finais (ex: distribuidores ou grossistas) *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. Obtemos informação acerca dos concorrentes através dos diversos departamentos *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. Pelo menos uma vez por trimestre avaliamos o impacto provável nos clientes de alterações ocorridas na nossa organização. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Pelo menos uma vez por trimestre realizamos reuniões interdepartamentais para discutir tendências e outros desenvolvimentos de mercado *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. Os colaboradores do nosso departamento de marketing passam algumas horas por mês a discutir necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

9. Periodicamente fazemos circular a nível interno documentos (ex: relatórios, newsletters) que fornecem informação acerca dos clientes *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10. Quando algo importante acontece a um grande cliente, toda a organização toma conhecimento num curto período de tempo *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11. Pelo menos uma vez por ano dados relativos à satisfação dos clientes são divulgados a todos os níveis hierárquicos da nossa organização *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

12. Decidimos rapidamente como responder às alterações de preço dos nossos concorrentes *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

13. Por diversas razões, nunca ignoramos alterações nas necessidades dos nossos clientes em termos de produtos/serviços. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

14. Periodicamente revemos o esforço de desenvolvimento dos nossos produtos/serviços, de forma a assegurar que eles estejam em linha com o que os consumidores querem *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

15. Caso o maior concorrente lance uma campanha intensiva, conseguimos implementar rapidamente uma campanha como resposta *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

16. Nunca deixamos sem resposta as queixas dos clientes *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

17. Conseguimos sempre implementar os nossos planos de Marketing *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Grupo III

Tendo em consideração as questões seguintes, indique por favor o grau em que concorda com as afirmações indicadas, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1=Discordo totalmente e 5=Concordo totalmente

1. A nossa empresa reconhece que a habilidade para a aprendizagem constitui o elemento fundamental para a obtenção de vantagem competitiva *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Os valores básicos da nossa empresa incluem a aprendizagem como fator chave para o aperfeiçoamento das atividades *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. A ideia geral interna da nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. Existe um conceito claro do que é a nossa empresa e para onde ela se dirige enquanto empresa *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. Existe um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. Os funcionários vêem-se como parceiros na definição da direção para a nossa empresa *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

9. A nossa empresa não tem receio de refletir criticamente sobre a forma de fazer negócios *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10. Os administradores da empresa esperam que a sua visão acerca do mercado seja continuamente questionada *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Grupo IV

Tendo em consideração as questões seguintes, indique por favor o grau em que concorda com as afirmações indicadas, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1=Discordo totalmente e 5=Concordo totalmente

1. Existe experiência de gestão operacional *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Existem as melhores capacidades de gestão *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. A cadeia de aprovisionamento é bem controlada *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. Damos ênfase à pesquisa, desenvolvimento e à liderança tecnológica *

Discordo totalmente

5. Somos pioneiros em ações às quais outras empresas respondem *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. Somos rápidos a introduzir novas técnicas administrativas e operações tecnológicas *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Temos uma elevada tendência para projetos de alto risco *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. Somos corajosos nos esforços que desenvolvemos para maximizar a probabilidade de obter novas oportunidades de negócio *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Grupo V

Tendo em consideração as questões seguintes, indique por favor o grau em que concorda com as afirmações indicadas, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1=Discordo totalmente e 5=Concordo totalmente

1. Usamos sistemas de definição de preço para responder rapidamente às mudanças do mercado *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Conhecemos as táticas de preço dos concorrentes *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. Realizamos um trabalho efetivo de pricing de produtos/serviços *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. Monitorizamos os preços da concorrência e as alterações de preço que praticam *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. Temos capacidade para criar novos produtos/serviços *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. Desenvolvemos novos produtos de forma a explorar o investimento em P&D *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Temos êxito no lançamento de novos produtos serviços *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. Asseguramos que os esforços de desenvolvimento do produto/serviço atendem às necessidades do cliente *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

9. Damos a formação necessária à nossa equipa de vendas para que esta seja eficaz *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10. Possuímos competências ao nível do planeamento e sistemas de controlo *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11. Possuímos uma equipa com fortes competências ao nível das vendas *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

12. Fornecemos apoio efetivo à equipa comercial no seu trabalho de vendas *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

13. Possuímos relações fortes com os distribuidores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

14. Atraímos e retemos os melhores distribuidores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

15. Adicionamos valor ao negócio dos distribuidores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

16. Providenciamos elevados níveis de apoio ao serviço dos distribuidores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

17. Desenvolvemos e executamos programas de publicidade *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

18. Possuímos competências de promoção e criatividade *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

19. Possuímos competências de relações públicas *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

20. Possuímos competências ao nível de imagem de marca e gestão de processos *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

21. Possuímos competências ao nível de planeamento de marketing *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

22. Temos capacidade para segmentar eficazmente o mercado e identificar o target *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

23. Somos capazes de desenvolver estratégias criativas de marketing *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

24. Possuímos rigor nos processos de planeamento de marketing *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

25. Conseguimos eficazmente alocar os recursos de marketing *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

26. Somos capazes de conceber efetivamente programas de marketing *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

27. Somos capazes de transformar estratégias de marketing em ações *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

28. Somos capazes de executar rapidamente estratégias de marketing *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Grupo VI

Tendo em consideração as questões seguintes, indique por favor o grau em que concorda com as afirmações indicadas, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1=Discordo totalmente e 5=Concordo totalmente

1. Fornecemos produtos/serviços únicos *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Oferecemos produtos e serviços de maior qualidade do que a concorrência *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. Oferecemos produtos e serviços inovadores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. Oferecemos produtos e serviços altamente diferenciadores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. Possuímos os menores custos de produção do sector *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. Oferecemos preços mais baixos aos consumidores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Damos ênfase à eficiência *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. Esforçamo-nos por alcançar elevados volumes de produção de forma a diminuir custos *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

9. Oferecemos mais produtos e/ou serviços do que a concorrência *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10. Oferecemos uma gama mais ampla de produtos e/ou serviços do que a concorrência *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11. Servimos mais segmentos de mercado do que a concorrência *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Grupo VII

Tendo em consideração as questões seguintes, indique por favor o grau em que concorda com as afirmações indicadas, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1= muito menor que o dos principais concorrentes 5= muito maior que o dos principais concorrentes

1. Crescimento da quota de mercado *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior

2. Aquisição de novos clientes *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior

3. Aumento das vendas aos atuais clientes *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior

4. Crescimento do volume de vendas *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior

5. Lucro da empresa *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior

6. Retorno do investimento *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior

7. Retorno das vendas *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior

8. Objetivos financeiros alcançados *

Muito menor 1 2 3 4 5 Muito maior