

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

FACULDADE DE ECONOMIA

**O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NAS
COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO E NO SUCESSO- DE NOVOS
PRODUTOS.**

ANA FRANCISCA FERNANDES CATETO

Dissertação de Mestrado em Marketing

Coimbra

2012

**O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NAS
COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO E NO SUCESSO- DE NOVOS
PRODUTOS.**

ANA FRANCISCA FERNANDES CATETO

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

Coimbra, 2012

AGRADECIMENTOS

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

O meu sincero obrigado a todos os empresários que disponibilizaram o seu tempo para cooperarem neste estudo – sem eles não seria possível elaborar a reflexão final deste trabalho.

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho e Dr. Afonso Zinga, meu orientador e co-orientador, agradeço pelos conselhos, apoio que sempre prestaram, bem como todos os serões passados.

Por último, mas não menos importante, um obrigado muito especial à minha família, amado namorado e amigos (principalmente amiga Catarina Santos) que sempre me apoiaram. Sem a sua força, compreensão e encorajamento teria sido bem mais difícil ter conciliado o estudo com o trabalho profissional.

RESUMO

O tema em questão cuida perceber se as competências de marketing impactam ou não nas competências de inovação e as consequentes implicações no sucesso de novos produtos.

Entre os seus antecedentes encontram-se não unicamente as competências de gestão da empresa, como também a orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e o espírito empreendedor. O objectivo primordial é essencialmente compreender de que forma as competências de marketing se desenvolvem e impactam na atitude inovadora e no sucesso de novos produtos. É também necessário perceber especificamente se as competências de inovação e o sucesso de novos produtos têm influência nas competências de marketing. Para responder a estes objectivos, num primeiro momento investigou-se a literatura sobre as competências de marketing e os seus antecedentes com a finalidade de definir o modelo de investigação bem como as suas variáveis, dimensões e as respectivas escalas. Duzentas e quarenta e quatro empresas portuguesas de diferentes distritos e sectores de actividade foram submetidas a um questionário, obtendo uma taxa de resposta de 91%, representando duzentos e vinte e três empresas inquiridas. A abordagem usada para analisar os resultados obtidos baseou-se em partir o modelo geral em modelos mais simples e utilizar a regressão linear múltipla, com o método *stepwise*. Foram constatados impactos positivos e negativos, sendo os últimos referentes às variáveis *Shared Vision* (inserida no submodelo das Competências de Criatividade) e Competências de *Marketing Planning* (incluída no submodelo do Sucesso de Novos Produtos). Os resultados alcançados demonstram que as Competências de Marketing, as Actividades de Inovação e o Sucesso de Novos Produtos incluem sempre a variável Orientação para a Aprendizagem. Ou seja, uma cultura de empresa orientada para o mercado, comprometida com a aprendizagem e com o espírito empreendedor, terá mais sucesso na Inovação.

PALAVRAS CHAVE: Competências de marketing, Competências de Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos, antecedentes.

ABSTRACT

The main objective of this study is to realize if marketing skills (marketing and innovation) have impact on the development of new products. The skills of the company's management were not the only one considered among its antecedents, the market orientation, learning orientation and entrepreneurial spirit, were also considered. The primary objective is essentially to understand how marketing skills develop and impact the innovative attitude and success of new product. It is also necessary to perceive specifically if the skills of innovation and success of new products have an influence on marketing skills. To meet these objectives, the literature on marketing skills and their background were at first investigated in order to define the research model, and more specifically, their variables, dimensions and scales. Two hundred and forty-four Portuguese companies from different districts and sectors have received a questionnaire, giving a 91% response rate, representing two hundred twenty-three of companies surveyed. The approach used to analyze the results was based on the general model starting on simple models and using multiple linear regressions with stepwise method. Positive and negative impacts were observed, being the last ones related to the variables Shared Vision (inserted in submodel of Creativity Skills) and Marketing Planning competencies (submodel included in the Success of New Products). Results show that the Marketing Skills, Activities of Innovation and New Product Success always include the variable Guidance for Learning. This means that a company theoretically geared to the market, committed to learning and entrepreneurship, will be more successful in innovation.

KEYWORDS: Marketing Skills, Innovation Competencies, New Product Development, antecedents.

ABREVIATURAS

PME's – Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

CE – Comissão Europeia

PIB – Produto Interno Bruto

PNB – Produto Nacional Bruto

B2B – Business to business

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OM – Orientação para o mercado

OA – Orientação para a aprendizagem

VIF - Variance Inflation Factor

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	9
ABREVIATURAS	11
ÍNDICE	13
ÍNDICE DE TABELAS	16
ÍNDICE DE FIGURAS.....	17
1 Introdução.....	19
1.1 Área Justificativa	19
1.2 O universo em análise: as PMEs	21
1.3 PME's com gestão familiar	22
1.4 A estrutura da dissertação.....	24
2 Revisão Bibliográfica: Competências de Marketing.....	25
2.1 Introdução.....	25
2.2 Porque é importante?.....	25
2.3 Definição de competências de marketing.....	27
2.4 Classificar as competências de marketing.....	27
2.5 Competências de marketing e desempenho financeiro.....	29
2.6 Competências de branding.....	30
2.6.1 Introdução.....	30
2.6.2 Conceito	30
2.6.3 Marca	31
2.6.4 BIS (Brand Image Strategy)	32
2.6.5 Brand Equity	33
2.6.6 Corporate Branding	33
3 Revisão Bibliográfica: antecedentes das competências de marketing	34
3.1 Competências de Gestão	34
3.1.1 Conceito de competências de gestão	34

3.1.2	Competências de gestão e competências de inovação.....	36
3.1.3	Competências de gestão e competências de branding.....	36
3.1.4	Conclusão	37
3.2	Espírito Empreendedor	38
3.2.1	Introdução.....	38
3.2.2	Porque é importante?.....	38
3.2.3	Definição	39
3.2.4	Espírito Empreendedor e Competências de Inovação	40
3.2.5	Espírito Empreendedor e Competências de Marketing	41
3.2.6	Espírito Empreendedor e Desenvolvimento de Novos Produtos	41
3.3	Orientação para o mercado	42
3.3.1	Introdução.....	42
3.3.2	Porque é importante?.....	42
3.3.3	Definição	43
3.3.4	Orientação para o mercado e os seus constructos.....	44
3.3.5	Orientação para o mercado e a performance	44
3.3.6	Competências de marketing e orientação para o mercado	45
3.4	Orientação para a aprendizagem.....	46
3.4.1	Definição	46
3.4.2	Dimensões da orientação para a aprendizagem.....	46
3.4.3	Orientação para a aprendizagem nas empresas	48
3.4.4	Conclusão	49
3.4.5	Porque é que a literatura da orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem são tão idênticas?.....	50
4	Revisão Bibliográfica: os impactos das competências de marketing.....	51
4.1	Competências de inovação	51
4.1.1	Introdução.....	51
4.1.2	Porque é importante?.....	51
4.1.3	Definição	53
4.1.4	Inovação	53
4.1.5	Determinantes das competências de inovação	54
4.1.6	Competências de Inovação e Competências de Marketing.....	55
4.1.7	Competências de Inovação e Orientação para o Mercado	55
4.1.8	Conclusão	55
4.2	Sucesso de novos produtos	56
4.2.1	Introdução.....	56

4.2.2	Definição	56
4.2.3	Desenvolvimento de Novos Produtos e Competências de Inovação	57
4.2.4	Desenvolvimento de Novos Produtos, Competências de Marketing e Competências de Inovação	57
4.2.5	Conclusão	57
5	Quadro conceptual e metodológico da investigação	58
5.1	Introdução	58
5.2	Modelo de investigação proposto	58
5.3	Hipóteses de investigação.....	61
5.4	Operacionalização das variáveis.....	67
5.5	Variáveis demográficas.....	75
5.6	Recolha de dados e caracterização da amostra.....	76
5.7	Constituição final das variáveis e metodologia de análise	78
5.7.1	Análise factorial.....	79
5.7.2	Análise descritiva.....	80
5.8	Conclusão	82
6	Estudo empírico	83
6.1	Testes de hipóteses - Análise da regressão linear múltipla	83
6.1.1	Submodelo das Competências de Marketing.....	85
6.1.2	Submodelo das Competências de Criatividade	91
6.1.3	Sucesso de Novos Produtos	93
6.2	Síntese dos dados	95
7	Conclusão	100
7.1	Limitações da investigação e sugestões para trabalhos futuros	103
	BIBLIOGRAFIA	104
	APÊNDICES	112

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fonte Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresa (2004)	21
Tabela 2 - Dados da Associação Portuguesa de Empresas Familiares em 2008.....	23
Tabela 3 - Escala das competências de gestão	68
Tabela 4 - Escala do espírito empreendedor	68
Tabela 5 - Escala de orientação para a aprendizagem	70
Tabela 6 - Escala da orientação para o mercado	71
Tabela 7 - Escala de competências de marketing	73
Tabela 8 - Escala de criatividade	74
Tabela 9 - Escala de desenvolvimento de novos produtos	74
Tabela 10 - Variável de Controlo: distrito	75
Tabela 11 - Variável de Controlo: sector de actividade	75
Tabela 12 - Variável de Controlo: forma jurídica	75
Tabela 13 - Variável de Controlo: número de empregados	75
Tabela 14 - Variável de Controlo: idade da empresa	76
Tabela 15 - Empresas por forma jurídica	77
Tabela 16 - Empresas por ano de fundação	78
Tabela 17 - Análise Factorial	79
Tabela 18 - Análise Descritiva	81
Tabela 19 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo das Compet. de Marketing ...	85
Tabela 20 - Hipóteses das Competências de Pricing.....	86
Tabela 21 - Hipóteses das Competências de Desenvolvimento de Produtos	87
Tabela 22 - Hipóteses das Competências de Gestão de Canais de Distribuição	87
Tabela 23 - Hipóteses das Competências de Comunicação	88
Tabela 24 - Hipóteses das Competências de Selling.....	89
Tabela 25 - Hipóteses de Competências de Marketing Implementation	90
Tabela 26 - Competências de Branding	91
Tabela 27 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo das Comp. de Criatividade..	91
Tabela 28 - Hipóteses das Competências de Criatividade	92
Tabela 29 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo do Sucesso de Novos Produtos	93
Tabela 30 - Hipóteses do Sucesso de Novos Produtos	94
Tabela 31 - Resultados dos Submodelos.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1 – Submodelo das Competências de Marketing	64
Ilustração 2 – Submodelo das Competências de Inovação.....	65
Ilustração 3 – Submodelo do Sucesso de Novos Produtos.....	65
Ilustração 4 - Submodelo das Competências de Marketing	85
Ilustração 5 - Submodelo das Competências de Criatividade.....	91
Ilustração 6 - Submodelo do Sucesso de Novos Produtos	93

1 Introdução

1.1 Área Justificativa

Este Projecto de Investigação vem tentar identificar os antecedentes e o impacto das Competências de Marketing nas Competências de Inovação e no Sucesso de Novos Produtos. Perceber as suas diferenças; compreender como são utilizadas e se o são; são alguns dos pontos-chave desta tese.

De acordo com um estudo realizado pela Coface (2010), entre Janeiro e Agosto de 2010 houve um aumento de 51% de pedidos de insolvência de empresas face a igual período do ano anterior. Sabe-se que a razão apontada para estas falências está nas dificuldades financeiras. Portanto, a necessidade de se autopromoverem, inovarem, conhecer e aprender com o mercado, bem como divulgarem os produtos é cada vez maior. Será então necessário dominar os conhecimentos de marketing para de certa forma alavancar o sucesso dos produtos e das empresas.

As PME's, caracterizadas por dependerem da figura do empresário, têm grandes limitações ao nível das competências de marketing. Sendo assim, é muito frequente nas PME's, que as estratégias de marketing utilizadas se resumam a um conjunto de relacionamentos (Gilmore et al, 2001). Porém esta característica, só por si, poderá ou não tornar-se numa vantagem competitiva pois o objectivo final (através da utilização de competências de marketing) é justamente criar relações persistentes com os clientes (Brochand, 2000)

Especificando o sector dos serviços e produtos, as competências de marketing podem produzir um serviço de valor acrescentado que, como resultado, poderá incrementar a satisfação dos clientes. Recentes estudos corroboram que as competências de marketing influenciam diferentes dimensões de desempenho (Vorhies and Harker 2000).

De facto, como afirmam Leiblein e Reuer (2004) a maioria dos estudos preocupam-se em analisar o papel das capacidades das empresas na sua competitividade, sendo escassos os trabalhos que incidem sobre a análise e influência das competências de marketing.

As análises a vários tipos de competências de marketing são descritas por autores como Day (1994), Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara e Snoj (1999) e Vorhies, Harper e Rao (1999) entre outros, que deduzem existir uma relação entre as competências de marketing e o desempenho organizacional. Como consequência, apresentam-se as competências de marketing como sendo das principais contribuições para explicar o desempenho organizacional nas empresas (Hooley et al. 2005; Berthon et al. 2008).

Devido ao importante papel das competências de marketing na selecção de mercados e por causa do seu impacto sobre a implementação de estratégias inovadoras de mercado (Day, 1994; Hunt e Morgan, 1995), estas têm uma influência positiva no desempenho da empresa.

Será assim objectivado:

- A progressão dentro da literatura para avaliar a contribuição das competências de marketing e perceber quais as mais importantes.
- Modelar as avaliações num contexto B2B de empresas PME's com gestão familiar, pois pouco é conhecido acerca da contribuição relativa às competências de marketing neste contexto.

Como tal será desenvolvido um quadro conceptual, bem como a pesquisa de escalas já existentes de forma a analisar posteriormente na investigação.

O potencial de validação e aplicação do quadro será avaliado com base nos dados recolhidos numa amostra de PME's com gestão familiar, a partir da utilização de um questionário estruturado.

1.2 O universo em análise: as PME's

O próximo ponto contém a informação necessária para que se conheça de forma clara o funcionamento das PME's, contemplando a sua estrutura e a sua evolução total no tecido empresarial português, assim como a percepção de uma PME com gestão familiar.

As PME's, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística no ano 2011, representam 99,9%, sendo responsáveis por 60% do volume de negócios do sector empresarial português.

Tal se reflecte num sector empresarial composto por empresários em nome individual e PME's.

Segundo o INE, existem 1.167.811 de PME's, com um volume de negócios de 220 de mil milhões de euros. Uma realidade muito distinta das 1.153 empresas que são responsáveis por volume de negócios de 181 mil milhões de euros.

Em termos globais, o número médio de trabalhadores ao serviço de cada empresa é de 3,39 pessoas e as grandes empresas empregam uma média de 756,11 pessoas.

As definições de PME que são aqui apresentadas, de aplicação oficial em Portugal, correspondem aos conceitos preconizados respectivamente pela Comissão Europeia, e pelo INE – Instituto Nacional de Estatística.

De acordo com a definição europeia de PME entende-se por Micro, Pequena e Média Empresa (PME), as empresas que, associadamente, preenchem os requisitos - número de trabalhadores e volume de negócios, de acordo com a seguinte tabela:

Categoria	Número de trabalhadores	Volume de Negócios
Média Empresa	< 250	< = 50.000.000 €
Pequena Empresa	< 50	< = 10.000.000€
Micro Empresa	< 10	< = 2.000.000€

Tabela 1 - Fonte Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresa (2004)

A definição de PME varia consoante o país. No caso da Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003 da União Europeia, o conceito relaciona-se com a quantidade de empregados e o volume de negócios anual (facturação).

As PME's têm necessidades específicas que devem ser atendidas pelo Estado. Este tipo de empresas gera, conjuntamente, grandes riquezas para cada país para além de ser um dos principais motores de emprego. No entanto, pelas suas particularidades, precisam de protecção e de incentivos para fazer frente às grandes corporações.

As linhas de crédito com condições especiais, os benefícios relativos a impostos e a consultoria sem encargos são alguns dos instrumentos que o Estado costuma oferecer às PME's para que estas se possam desenvolver.

Há diversas disposições cujo efeito é o de reservar o benefício do acesso aos mecanismos nacionais e aos programas europeus de apoio às PME apenas para as empresas que possuam características de verdadeiras PME's (sem a força económica de agrupamentos mais vastos).

Esta modernização da definição de PME tem um impacto na promoção do crescimento, do espírito empresarial, do investimento e da inovação, além de favorecer a cooperação e a criação de aglomerados de empresas independentes.

1.3 PME's com gestão familiar

O estudo das empresas familiares iniciou-se nos anos sessenta e setenta e, desde essa altura tem vindo a ser sucessivamente desenvolvido. De facto, as empresas familiares ocupam, hoje em dia, um papel extremamente importante na economia global, (Gersick, Hampton e Lansberg, 1998).

Em Portugal, empresas de grande dimensão, umas com parte do capital disperso em bolsa, outras com capital integralmente controlado pela família, podem ser consideradas familiares, (Neves, 2001)

Na verdade, não são muitos os dados disponíveis em Portugal relativamente a empresas familiares. Estando inseridos na Europa, a percentagem que as empresas assumem é elevado, assumindo um papel importante na economia. A tabela apresenta o peso das empresas em Portugal.

País	Total de empresas familiares	PIB ou PNB	Emprego
União Europeia	70%	60% (PNB)	50%
Portugal	80%	60% (PIB)	50%
Espanha	80%	70% (PNB)	75%
Inglaterra	+ 80%	45% (PNB)	50%

Tabela 2 - Dados da Associação Portuguesa de Empresas Familiares em 2008

O facto de existirem definições aplicadas a nível nacional para “Pequena e Média Empresa”, levanta logo a dúvida relativamente à fiabilidade dos indicadores económicos produzidos a nível nacional e europeu, no que toca à utilização destas definições.

A definição de PME da CE é sem dúvida mais actual e abrangente, por apoiar-se no conceito de actividade económica, incluindo-se assim no universo de Empresa, entidades tão distintas como Associações Empresariais e de carácter social, as Cooperativas, entidades sem fins lucrativos, empresas com fins lucrativos, entre outras.

Ao nível sectorial, constata-se que ao longo de 20 anos ocorreu um incremento do número de empresas pertencentes ao sector terciário, e uma redução no número de empresas enquadráveis nos sectores secundário e primário, que tradicionalmente necessitam de mais mão-de-obra.

1.4 A estrutura da dissertação

Tendo em conta os objectivos propostos, a dissertação está estruturada da forma que passamos a explicar.

É realizada uma introdução com a relevância do tema em questão, bem como da conjuntura vivenciada pelas PMEs portuguesas. O conceito de PME bem como a gestão familiar que nela integra, são também aspectos abordados no começo da dissertação.

Segue-se a abordagem bibliográfica com a finalidade de definir o modelo de investigação bem como as suas variáveis, dimensões e as respectivas escalas. Numa primeira fase abordam-se as Competências de Marketing: a sua importância e o conceito; e numa segunda fase os seus antecedentes e impactos.

Como forma de analisar as variáveis inseridas no modelo de investigação proposto, apresenta-se o quadro conceptual para que posteriormente seja possível avançar com a operacionalização das variáveis e seus respectivos testes.

Outros dos pontos apresentados nesta dissertação são as hipóteses, a população/amostra e o método como se recolheram e analisaram os dados. Serão assim estudados os resultados obtidos a partir da amostra utilizada e proceder-se-á ao teste de hipóteses.

De forma conclusiva, pretende-se analisar as hipóteses que são corroboradas ou não, as variáveis de cada modelo parcial e a sua influência nas competências de marketing.

Por fim é realizada uma conclusão de tudo o que foi analisado e discutido principalmente no ponto da síntese de dados.

2 Revisão Bibliográfica: Competências de Marketing

2.1 Introdução

Primeiro deve-se notar o trabalho pioneiro de Davidson (1983) que se refere a certos activos intangíveis de entre os quais apresentamos as competências de marketing. Além disso, e nesta linha, Möller e Anttila (1987) referem-se a activos da organização, abrangendo tanto o domínio do marketing interno como o externo (recursos humanos, relacionais e recursos organizacionais).

Inicialmente as competências de marketing podem definir-se como um conjunto de recursos complexos, habilidades na área de marketing e pesquisa de mercado que são o resultado de um processo de acumulação de conhecimento – preço, canal de distribuição, comunicação de marketing, vendas (Tourminen, Möller e Rajala, 1997). São por isso processos integrados de conhecimento colectivo, criados para permitir uma oferta de valor acrescentado para os clientes.

2.2 Porque é importante?

Devido ao importante papel das competências de marketing na selecção de mercados do produto e por causa do seu impacto sobre a implementação de estratégias de mercado (Day, 1994; Hunt e Morgan, 1995), as competências de marketing têm uma influência positiva no desempenho da empresa.

As PME's são caracterizadas por terem um número reduzido de clientes e de praticar uma política de relacionamento (Gilmore et al, 2001) onde o empresário trata pessoalmente das maiores relações negociais através de um acompanhamento constante dos seus clientes. Torna-se assim importante que as competências de marketing façam parte de um conhecimento integrante dentro das empresas (Hooley et al. 2005; Berthon et al. 2008).

2.3 Definição de competências de marketing

Day (1994) concentra-se especialmente nas competências de marketing com um especial foco na detecção de mercado e na ligação consumidor-competências.

Por consequência a literatura conceptual tem endossado a relevância das competências de marketing para compreender a estratégia da empresa e a sua performance (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998, 1999; Varadarajan e Jayachandran, 1999).

A década seguinte mostra como um conjunto de académicos como Berthon et al. (2008), agarraram as duas principais sugestões, enfatizando em primeiro lugar as competências de marketing e em segundo lugar a ligação das competências de marketing com o desempenho da empresa.

Alguns estudos avaliam de uma forma mais genérica a contribuição das competências de marketing. Uma abordagem que conceptualiza as competências de marketing em termos de marketing mix, pesquisa de mercado e gestão de mercado (Vorhies e Morgan, 2005).

Assim, as competências de marketing podem ser definidas como processos de integração destinadas a aplicar o conhecimento colectivo, as habilidades e recursos da empresa às necessidades do mercado, permitindo que o negócio agregue valor aos seus produtos e serviços (Day 1994).

Resumindo, Day (1994) considera as competências de marketing como as capacidades de uma empresa para utilizar o seu conhecimento e tecnologia com o objectivo de satisfazer as necessidades do mercado e dos consumidores.

2.4 Classificar as competências de marketing

De acordo com (Johnson e Scholes, 1999), as competências devem ser raras, complexas e tácitas. Devem ser raras porque os concorrentes devem encontrá-las difíceis de imitar; complexas porque são explicadas por uma série de factores ligados como a criação de valor acrescentado para o cliente; e são tácitas, porque estão intrinsecamente incorporadas na experiência e prática organizacional.

Vários autores propõem classificar os recursos de marketing (activos e capacidades), segundo os recursos baseados no mercado e recursos de apoio ao marketing. Dentro do último ponto, por

exemplo, a orientação de mercado e habilidades de gestão têm uma influência indirecta para apoiar as actividades de marketing e proporcionar uma vantagem competitiva (Hooley et al. 2005).

É impossível listar todos os recursos de marketing que podem desenvolver uma organização e que estão associados a muitos processos diferentes (Day, 1994). No entanto, alguns autores têm utilizado critérios diferentes para a classificação e para o desenvolvimento de estudos empíricos.

Um esquema para classificar diferentes competências de marketing é o modelo hierárquico proposto por Hooley et al. (1999), que estabelece três níveis. No primeiro nível estão as competências relacionadas com a cultura de marketing, sendo as mais influentes sobre o desempenho organizacional. Estas dizem respeito à implementação de uma orientação de mercado na empresa e suas prioridades estratégicas. No segundo nível estão as competências relacionadas com as estratégias de marketing como estratégia de segmentação e posicionamento. Finalmente, no nível mais baixo encontram-se as competências de marketing operacional, que incluem os recursos mencionados acima Day (1994).

Por outro lado, Vorhies et al. (1999) centram-se em seis competências de marketing que as empresas orientadas para o mercado devem ter para garantir um desempenho superior em relação aos seus concorrentes: pesquisa de mercado, preços, desenvolvimento de produtos, canais de distribuição, promoção e gestão de marketing. Dentro desta última política incluem a política de aquisição de clientes e tarefas relacionadas com a execução de planos de marketing.

Por último, destaca a proposta de Tuominen, Möller e Anttila (1999) que diferencia as competências de marketing que surgem de elementos de fora. A primeira inclui competências relacionadas com a segmentação, selecção de públicos-alvo, posicionamento, relacionamentos com clientes e distribuidores, a capacidade de pesquisar o mercado e os concorrentes. No segundo grupo inclui quer capacidades referentes à consistência da organização e coordenação quer outras relacionadas com a gestão de produto-mercado, determinação do mix de marketing e comunicações de marketing integrado.

2.5 Competências de marketing e desempenho financeiro

Vorhies e Harker, (2000) propõem que a relação entre competências de marketing e desempenho financeiro da empresa poderia ser melhor explicada através de uma dimensão de desempenho não financeiro, tal como a satisfação dos stakeholders, que inclui clientes e satisfação do empregado.

Hooley et al. (2005) mostram que a relação entre competências de marketing e desempenho financeiro é assim indirecto através de duas variáveis: o desempenho do cliente e desempenho do mercado.

O desempenho é consequência das competências de um marketing eficaz. Desempenho de marketing representa itens como crescimento de vendas e market-share enquanto que o desempenho financeiro de forma mais explícita refere-se a rentabilidade e taxa de retorno sobre o investimento (Weerawardena, 2003).

2.6 Competências de branding

2.6.1 Introdução

Um dos objectivos da marca é fazê-la transparecer como sendo única em dimensão, relevante e bem recebida pelos consumidores (De Chernatony e McDonald, 1998).

A marca nos serviços financeiros passou por mudanças substanciais, devido ao aumento dramático na desregulamentação da concorrência (Denby-Jones, 1995; Jones, 1999) e na ameaça que representam as novas marcas de distribuição experientes (Watters et al. 1999).

A procura sobre marcas e branding demonstrou a existência daquilo que é referido como o valor da marca, ou seja, os efeitos de marketing que são exclusivamente atribuídos à marca de um produto (ou serviço) e que não ocorreria se o produto não tivesse efectivamente esse nome (Keller 2003; Kapferer 2004). Esses efeitos estão directamente relacionados com as percepções que os consumidores têm de uma marca, ou seja, a imagem da marca (Bird et al. 1993). A clara comunicação e gestão da imagem de uma marca são vistas como a chave para determinar a posição de uma marca em relação aos concorrentes e, conseqüentemente, para o sucesso no mercado (Gardner et al. 2006).

No contexto de PME Wong e Merrilees (2008) indicam que o conceito de branding é um dos factores mais importantes na performance das competências de marketing.

2.6.2 Conceito

O conceito de branding é relativamente recente nas PME's, tendo historicamente sido considerado apenas nas grandes empresas ao longo dos dez anos de abordagem (Abimbola et al. 2005)

Marca em marketing de serviços foca-se na mistura de valores funcionais e emocionais (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999). Free (1996) propôs que a marca de serviços enquadra-se em torno de valores, que "representam o coração e a alma de uma empresa". Valores emocionais, em particular, estão a tornar-se cada vez mais importantes nas marcas diferenciadoras. Pesquisas anteriores indicam que uma marca emocional com valor

acrescentado é mais sustentável do que uma marca funcional com valor acrescentado, pois pode ser facilmente copiada (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999).

Apesar da crescente importância das economias de serviços em todo o mundo, a literatura da marca revela uma tendência irresistível para estudar em termos de bens físicos (Turley e Moore, 1995). Embora vários investigadores tenham sugerido que as características intrínsecas dos serviços possam representar desafios específicos para os marketeers e gestores de marca, muito poucos realmente investigam as marcas de serviços. Isso levou a que De Chernatony e Dall'Olmo Riley (1999) realizassem a pesquisa exploratória visando a obtenção e o conceito da marca no contexto de serviços.

Tal resultou em acordo entre os investigadores de que os princípios de branding eram basicamente os mesmos para bens físicos e serviços. No entanto, a visão dos mesmos era de que a execução de estratégias de branding poderia precisar de ajustes para cumprir com características específicas dos serviços (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999).

2.6.3 Marca

Através de uma análise da literatura sobre marcas, entrevistas com consultores da marca (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999), partilham a opinião de que pode ser definida como um conjunto de valores funcionais e emocionais que promete uma experiência particular. Esta definição é universalmente aplicável em diferentes contextos em que as ofertas (por exemplo, empresas, cidades, políticos, produtos, serviços, etc) de marca são caracterizadas por associações que conduzem a opiniões das partes interessadas sobre a confiabilidade do fornecedor (Ambler e Barrow, 1996).

Em reconhecimento da introdução do papel do consumidor na definição de uma marca, De Chernatony e Dall'Olmo Riley (1997) argumentam que os consumidores finalmente decidem o destino das marcas de hoje. As marcas de sucesso têm o poder de comandar um preço premium entre os clientes e um preço mais baixo (Khermouch et al. 2001).

A ligação entre as percepções dos consumidores e os positivos resultados financeiros para a organização deu origem a uma maior ênfase na gestão da marca (Thakor et al. 1999), bem como a uma organização mais focada para o cliente (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1997).

Uma definição semelhante é empregada por Aaker (1991) que diz que "uma marca é um nome de distinção e / ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de qualquer vendedor ou de um grupo de vendedores, diferenciando assim os produtos ou serviços dos concorrentes".

Decorre das definições de que a diferenciação e identificação são dois aspectos importantes de uma marca. Um produto pode ser muito semelhante a outros produtos, mas a marca é percebida como algo único. Na verdade, uma marca é mais do que o produto físico, pois a marca não existe no produto em si, mas na mente dos consumidores. Marcas satisfazem as necessidades funcionais, bem como as simbólicas (Park et al., 1986), e muitas vezes permitem que as pessoas se expressem através delas (Aaker, 1999).

Além disso, em branding de serviços há um forte foco em como evitar inconsistências. A 'sociedade de marca' é usada para fornecer um denominador comum para a qualidade dos serviços (De Chernatony et al 2001).

As marcas são cada vez mais vistas como valiosos activos e fontes de diferenciação que jogam um papel fundamental na estratégia de marketing (Lim e O'Cass, 2001).

Hoje as marcas desempenham um papel fundamental na estratégia de marketing, isto porque se tornaram uma componente importante de comercialização para o fabricante (Murphy et al. 1998) e uma fonte rica de informação para o consumidor (Aaker e Biel, 1993).

Para o consumidor, uma marca identifica a fonte do produto, o qual, por sua vez, atribui a responsabilidade para o fabricante do produto, e proporciona uma promessa ou ligação com o fabricante (Lassar et al., 1995).

2.6.4 BIS (Brand Image Strategy)

Uma análise completa da literatura sobre a estratégia da imagem de marca (BIS) revelou três grandes áreas de estudo que ainda estão a ser abordadas. Em primeiro lugar, há uma necessidade de se concentrar a atenção no BIS como ela é percebida pelos clientes, em vez de como pretendido pelos gestores. (Hsieh et al. 2004) Dado que o seu estudo se aseou num conjunto de dados existentes, os autores não proporcionaram uma escala para medir. Em segundo lugar, há uma necessidade de validar o quadro num contexto mais amplo. Até agora, apenas um estudo analisou o BIS num sector de bens de não-consumo (Blankson e Kalafatis, 2007). Finalmente, uma terceira lacuna diz respeito ao nível internacional de gestão da imagem de marca e lida com a influência que as percepções de marca globalidade (Steenkamp et al. 2003).

2.6.5 Brand Equity

Berry (2000) analisou as estratégias de 14 empresas de alto desempenho de serviços para a produção de um modelo de serviço de marca. Berry (2000) defende que o valor da marca é composto por dois componentes - o reconhecimento da marca (tendo impacto secundário na percepção da marca são as comunicações da marca externos, que se referem aos clientes sobre receber o serviço) e o significado da marca (diz-se ser principalmente influenciado pela experiência do cliente com a empresa).

2.6.6 Corporate Branding

O aumento do interesse em marcas corporativas traz consigo o desafio de coordenar todas as actividades de agregação de valor para a entrega de marcas integradas. Funcionários são recrutados não apenas com base na sua inteligência e conhecimento funcional, mas também por causa da extensão em que os seus valores se alinham com a marca (Kunde 2000).

A definição de Balmer (1997) aponta para o facto de que a identidade organizacional é um ponto de partida fundamental para a proposição da marca corporativa. Em contraste com os produtos, a marca corporativa não é uma entidade tangível. Como os produtos se têm tornado cada vez mais semelhantes em termos de qualidade e atributos funcionais, "o terreno em que a corporação estava tradicionalmente, está a mudar e a representar um conjunto de valores" (Olins, 2000). Valores organizacionais, ou seja, as crenças centrais que dizem respeito a estados finais desejáveis ou comportamentos (De Chernatony et al., 2004), e que sejam utilizados para definir e comunicar a identidade da organização.

Algo para as organizações é identificar-se, para outras é ser identificado como marcas corporativas. Porque as mais fortes são acreditadas para serem consistentes em termos dos seus valores, identidade, de forma a que a marca possa unir diferentes elementos da organização e tipos de comunicação numa expressão de identidade única, como se fosse um 'corpo' (corporativa). (Aaker et al. 2004).

Na mesma linha, Leitch e Richardson (2003) e de Antorini e Schultz (2005) argumentam que a transição para a "nova" economia exige uma nova abordagem para a marca corporativa. Eles defendem uma abordagem baseada nas relações em que a marca corporativa é definida como um processo em constante evolução que ocorre em interacção com as redes da organização.

3 Revisão Bibliográfica: antecedentes das competências de marketing

Os antecedentes das competências de marketing englobam-se numa cultura de empresa marcada pela orientação de mercado, pelas competências de gestão, pela orientação para a aprendizagem e espírito empreendedor. São estes antecedentes que criam um impacto positivo ou negativo nas competências de marketing e que constituem parte do modelo de investigação proposto.

3.1 Competências de Gestão

A orientação para o mercado e as competências de gestão, ao nível dos estudos pesquisados, possibilitam mecanismos para a construção de competências de marketing.

De acordo com Hooley et al. (2005) foram introduzidas duas variáveis às capacidades de suporte de marketing: orientação para o mercado e competências de gestão.

Apesar de uma série de variáveis serem candidatas à inclusão como capacidades de suporte de marketing, parece mais adequado seguir os mecanismos propostos por Hooley et al. (2005) pois são estes que revelam uma maior concordância na construção das competências de marketing.

3.1.1 Conceito de competências de gestão

Competências de gestão são identificadas por Day (1994) como capacidades inside-out, podendo ser categorizadas ao longo de linhas funcionais. A gestão de recursos humanos está preocupada com o desenvolvimento do potencial humano de indivíduos dentro da organização para a consecução dos objectivos organizacionais (Patterson et al., 1997). 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 (Hammer e Champy, 1993). Gestão financeira diz respeito à gestão dos recursos financeiros da empresa (Logue, 1994).

3.1.2 Competências de gestão e competências de inovação

Hooley et al. (2005) propõe as capacidades de gestão como um antecedente da capacidade de inovação. Argumenta que as competências de gestão, através da integração e trabalho em equipa, reforçam a inovação. Os resultados empíricos apoiam fortemente esta relação, e por isso Cobbenhagen (2000), Motwani et al. (1999) e Pfirrmann (1995) dão evidência da importância das competências de gestão no contexto das PME. Globalmente, os estudos mais relevantes sugerem que as competências de gestão podem influenciar o sucesso da inovação.

3.1.3 Competências de gestão e competências de branding

As capacidades de suporte ao marketing têm uma ligação entre a marca e as competências de gestão. Hooley et al. (2005) propõem a capacidade de gestão como um antecedente da capacidade de suporte ao marketing e da marca. Argumentam que as competências de gestão devem chegar através de todas as funções e não apenas de funções de interface directas do cliente, tais como marketing e vendas. Panigyrakis e Veloutsou (1999) mostram que os gestores de marca realizam várias tarefas de gestão, incluindo a análise de mercado, planeamento, implementação e coordenação de actividades, bem como avaliação do marketing-mix. Colectivamente, estes estudos sugerem que as competências de gestão podem influenciar o sucesso da marca. Hooley et al. (2005) destaca a importância para as empresas B2B e PME's no desenvolvimento de dois recursos-chave de marketing: branding e inovação. O estudo orienta as PME's, podendo desenvolver essas competências de marketing, essencialmente através das capacidades de suporte de marketing: da orientação para o mercado e das competências de gestão.

3.1.4 Conclusão

Além da orientação para o mercado da organização, competências de marketing, como boas práticas de gestão de recursos humanos são susceptíveis de conduzir a maiores níveis de satisfação no trabalho e comprometimento (activos de recursos humanos) entre os funcionários. Onde as empresas são particularmente boas é em apoiar as habilidades de gestão financeira, gestão de recursos humanos, de produção/trans formação de processos e implantação de tecnologia (Youndt et al., 1996 e Patterson et al., 1997).

3.2 Espírito Empreendedor

3.2.1 Introdução

Tendo em vista uma perspectiva futura, é possível observar que o emprego para toda a vida já não existe e, por isso, é fulcral começar-se a pensar na hipótese de gerar o próprio emprego. Daqui, nasce a necessidade de se ser cada vez mais adaptável, flexível e empreendedor (Hisrich et al. 2005)

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso sobre um tipo de comportamento que inclui: (1) tomar a iniciativa, (2) a organização e reorganização dos mecanismos sociais e económicos para transformar recursos e a (3) aceitação do risco ou fracasso. (Hisrich et al., 2005)

Tal conecta para Knight (1921), que distingue esta incerteza incalculável de riscos calculáveis. Knight argumenta que o empreendedor é o funcionário económico que assume a responsabilidade de lidar com a incerteza.

Na verdade, de acordo com Kirzner (1997), a descoberta de oportunidades empresariais requer uma certa visão e agilidade. Para Schumpeter (1911, 1942) a função do empreendedor consiste no reconhecimento e realização de novas oportunidades económicas. Estas oportunidades não são apenas potenciais produtos, mas igualmente potenciais processos de produção e oportunidades de marketing.

3.2.2 Porque é importante?

Segundo o Professor Timmons (2006), nas últimas duas décadas do século XX mais de 90% dos novos postos de trabalho tiveram origem na criação de novas empresas e na expansão de pequenas empresas. São assim, números que corroboram outros estudos similares e na qual ninguém pode pôr em dúvida a importância que, nos próximos anos, vai ter a iniciativa empresarial e a criação de novas empresas para a manutenção e melhoria dos níveis de desenvolvimento económico e social.

No mesmo sentido, Henderson (2002) considera que o valor do espírito empreendedor é evidente tanto a nível nacional como a nível regional ou local. Ao nível das nações, verificou que empresas que têm mais espírito empreendedor têm também um crescimento do PIB mais elevado, afirmando mesmo que o empreendedorismo explica um terço da diferença de crescimento entre países.

Lambing e Kuehl (2003) defendem que este tema deve ser estudado principalmente devido à dimensão que assumiu, fornecendo uma ideia da dimensão através do crescimento do número de novas empresas.

Por outro lado o aumento significativo que se tem verificado na publicação de investigação sobre o espírito empreendedor acaba por ser um reconhecimento da importância que o fenómeno assume no desenvolvimento das economias, facto este já sublinhado por Schumpeter (1949).

Henrekson (2002) e Coulter (2003) apontam como explicação para a importância atribuída a este fenómeno três razões principais: a criação de emprego, a inovação e a criação de riqueza.

Reynolds, Storey e Westhead (1994) acrescentam uma quarta: a constituição da própria empresa constitui-se como uma importante escolha de carreira que afecta a vida de milhões de pessoas no mundo inteiro, nos dias que correm.

3.2.3 Definição

É o processo dinâmico de criação de riqueza incremental. A riqueza é criada por indivíduos que assumem riscos em termos de tempo, equidade e / ou comprometimento com a carreira, promovendo o valor de um produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou original, mas o valor deve de algum modo ser infundido pela empresa empreendedora ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários, Hisrich et al. (2005).

O espírito empreendedor refere-se ao processo em que as empresas reparam em oportunidades e actuam de forma criativa para criar valor acrescentado á sua oferta (Jones & Butler, 1992)

O conceito de espírito empreendedor foi utilizado, pela primeira vez, pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como fazendo parte de uma empresa capaz de fazer sucesso com inovações, contudo segundo Virgínia Trigo (2003), o conceito tem origens muito mais antigas e foi primeiramente estudado (a partir do século XVIII) por economistas interessados em entender o fenómeno enquanto explicação para o sistema de mercado.

Mais tarde, em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker, foi introduzido o conceito de risco: uma empresa empreendedora precisa de arriscar num determinado negócio.

Portanto, o espírito empreendedor pode ser descrito como o mecanismo de aprendizagem e selecção que concebe o comportamento de risco no processo de inovação de produtos. (Lumpkin and Dess 1996). Por outras palavras Foxall (1984) argumenta que o espírito empreendedor é uma estratégia proactiva que lida com a agressividade de produtos inovadores, detentores de um elevado nível de incerteza e risco.

Para um economista...

Um empreendedor é aquele que traz recursos, mão-de-obra, materiais e outros bens em combinações que fazem o seu valor maior do que antes, e também aquele que introduz alterações e inovações. Hisrich et al. (2005)

Para um empresário...

Um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto que para outro empresário o mesmo empreendedor pode ser um aliado, um cliente, ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar os recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos. Hisrich et al.(2005)

Covin e Slevin (1989) consideram que o espírito empreendedor não representa apenas uma característica pessoal e intrínseca num empresário, mas de alguma forma uma cultura de negócio dentro da empresa.

3.2.4 Espírito Empreendedor e Competências de Inovação

Drucker (1985) sugere que todas as empresas que detêm um espírito empreendedor obtêm produtos e serviços mais inovadores. O espírito empreendedor pode de alguma forma ajudar a implementar ideias inovadoras, incluindo novos produtos e serviços e novos modelos de negócios.

É assim argumentado que as empresas que precisam de adquirir um espírito empreendedor para garantir o foco proactivo e agressivo na inovação, acabam por ir de encontro às necessidades dos consumidores (Covin et al. 1995). Acertado será dizer que este tipo de empresas necessita

de um equilíbrio entre o espírito empreendedor e a orientação para o mercado de forma a incrementar a sua performance e a inovação no produto (Hamel et al. 1995)

Afirmado por Covin e Milles (1999), as competências de inovação estão no coração do espírito empreendedor, mas nem sempre resultam num forte incremento. Ocorre em muitas empresas o processo de inovação como resposta às acções dos concorrentes, como a extensões de marcas ou linhas, porém é o espírito empreendedor que inspira as competências de inovação, como consequência, torna-se mais adaptativo e reactivo às tendências de mercado.

Produtos com elevada inovação reflectem um forte espírito empreendedor.

3.2.5 Espírito Empreendedor e Competências de Marketing

Como afirma Murray (1981), o espírito empreendedor está intrínseco na disciplina de marketing, tornando-se assim na “casa” para o processo de empreendedorismo das organizações.

Desta forma, as competências de marketing promovem um veículo efectivo para alcançar as actividades de empreendedorismo (Morris & Paul, 1987). Logo, o espírito empreendedor e as competências de marketing unem-se para satisfazer as necessidades dos clientes num ambiente competitivo (Hill & LaForge, 1992).

3.2.6 Espírito Empreendedor e Desenvolvimento de Novos Produtos

Liu et al. (2000) descobriram num estudo exploratório em que o espírito empreendedor produz a capacidade de entrar proactivamente em novos mercados e introduzir novos produtos num ambiente de grande turbulência. Liu et al. (2002) consideram que o espírito empreendedor é uma cultura de negócios que pode promover uma empresa na entrada activa em novos mercados, bem como no desenvolvimento de novos produtos. Como consequência, a empresa comporta-se de forma mais criativa e corajosa para realizar novos negócios. Assim, o espírito empreendedor tem um papel fundamental dentro das empresas (Weerawardena & O’Cass, 2004) bem como no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

3.3 Orientação para o mercado

3.3.1 Introdução

¹Um grande número de investigações deste tema foram desenvolvidas na última década, aproximando a orientação para o mercado da perspectiva fundamentalmente dupla: ou como um aspecto cultural ou como parte integrante da cultura das organizações (Slater e Narver, 1995). Embora estas abordagens conceptuais não sejam mutuamente exclusivas, podem até ser consideradas complementares (Jaworski e Kohli, 1996).

Dentro de marketing, tem havido grande interesse na orientação para o mercado como um factor intangível que tem um efeito sobre o desempenho organizacional (Homburg et al., 2003).

Portanto, para que as empresas continuem a sua vida, precisam de adoptar uma abordagem estratégica adequada para que possam fazer o melhor proveito de oportunidades ambientais em relação aos seus pontos fracos e fortes (Tajeddini et al, 2009). O reconhecimento de oportunidades vai permitir às empresas prever as necessidades novas e inovadoras de clientes, o que, no final, leva a uma vantagem competitiva estável e à aquisição de um desempenho supremo (Schindehutte et al, 2008).

3.3.2 Porque é importante?

Houve avanços significativos no desenvolvimento de uma orientação para o mercado desde o final de 1980 e o esforço analítico muito se tem dedicado a definir, conceptualizar e operacionalizar constructos de orientação para o mercado (Deng e Dart, 1994). Duas conceptualizações de orientação para o mercado ganharam um amplo apoio (Piercy et al, 2002): a visão baseada em informações de orientação para o mercado desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990) e da interpretação da cultura baseada em orientação para o mercado testado por Narver e Slater (1990).

¹ O estudo do conceito de orientação para o mercado é actualmente reconhecido como sendo de grande interesse dentro da disciplina de marketing, tanto do ponto de vista académico como empresarial (Marketing Science Institute, 1990)

3.3.3 Definição

Orientação para o mercado constata-se como sendo a cultura da empresa que produz o desempenho, criando valor superior para os clientes Slater e Narver (2000).

Matsuno et al., (2003) definiram a orientação para o mercado como a criação de toda a inteligência de mercado na organização, referente às necessidades dos clientes actuais e futuros, bem como à divulgação de informação entre departamentos.

Orientação para o mercado também tem sido descrita como a implementação de actividades de marketing destinadas a satisfazer melhor as necessidades dos clientes Martin e Grbac (2003).

Orientação para o mercado é significativamente importante para permitir que as empresas entendam o mercado e desenvolvam o produto adequado e estratégias de serviços para atender às necessidades e exigências do cliente (Liu et al, 2002).

Sendo um dos mais importantes conceitos estudados na área de marketing (Kara et al, 2005), e também sendo uma abordagem filosófica em marketing, a orientação para o mercado permite que a empresa preveja as necessidades de marketing e crie relações de longo prazo com clientes, membros do canal de distribuição e fornecedores (Schindehutte et al, 2008), além de prestar atenção aos concorrentes e aos factores efectivos nas suas necessidades e preferências (Kok et al, 2003).

Portanto, quanto mais orientada para o mercado uma organização for, mais capaz será de obter acesso aos objectivos. Como resultado, para a empresa obter mais sucesso, precisa da abordagem à orientação para o mercado mais do que outras abordagens estratégicas (Hammond et al, 2006).

A abordagem à orientação para o mercado significa aprender sobre o mercado e aplicar o conhecimento em acções de marketing. De fato, como uma abordagem filosófica em marketing, a orientação para o mercado leva não só os clientes, mas também concorrentes e muitos dos factores eficazes sobre as necessidades e preferências dos clientes, em consideração (Kok et al, 2003). Além disso, como uma cultura organizacional, esta abordagem geralmente é lida como fornecimento de comportamentos necessários para a criação de utilidade e eficácia e também através da criação de uma compreensão nítida do cliente, que prevê a possibilidade de aquisição de valor comercial para a empresa (Schindehutte et al, 2008; Sen, 2006; Slater e Narver, 1995).

3.3.4 Orientação para o mercado e os seus constructos

De acordo com determinados autores, a orientação para o mercado reflecte as seguintes dimensões: geração e disseminação de inteligência de mercado e a capacidade de resposta a esta inteligência de mercado (Gatignon et al. 1997)

3.3.5 Orientação para o mercado e a performance

Tal como comumente relatados na literatura da orientação para o mercado, este conceito pode ter um impacto directo sobre o desempenho. I & D e orientação para o mercado impulsionam a inovação e a capacidade de inovação da empresa (vontade e competência para inovar), que por sua vez, leva à aceitação do cliente (Harmsen et al, 2000).

Estudos empíricos têm proporcionado um fluxo constante de evidência que suporta a existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (Jaworski et al. 1994). O argumento aqui é que as organizações que são orientadas para o mercado podem melhor satisfazer os clientes, criando valor superior através da aplicação de recursos (Day et al. 1994). No entanto, autores como Diamantopoulos e Hart (1993) e Greenley (1995) encontraram associações fracas entre orientação para o mercado e o desempenho empresarial, isto porque as relações entre as duas variáveis são moderadas por factores ambientais, como a turbulência tecnológica e de mercado, bem como as taxas de crescimento do mercado.

Farrell (2000) também constatou que tanto a orientação para o mercado como a orientação de aprendizagem afectam directamente o desempenho. Empresas com a aprendizagem forte e orientação para o mercado podem ser mais capazes de responder a forças ambientais através da aprendizagem que permite um comportamento de mercado inovador e reactivo (Baker e Sinkula, 1999).

Houve uma quantidade substancial de estudos sistemáticos que examinaram a ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho. Tradicionalmente, a literatura sobre o conceito de marketing assume que a implementação da orientação para o mercado iria levar a um desempenho organizacional superior (Piercy et al, 2002). Em seu estudo Kohli e Jaworski (1990) propõem que quanto maior a orientação para o mercado de uma organização, maior será o desempenho geral estando esta relação moderada por diversas forças externas, como a

economia mais fraca, a turbulência no mercado e a concorrência. Organizações em ambientes mais competitivos e dinâmicos podem vir a ser mais orientadas para o mercado. Como resultado, a relação entre orientação para o mercado e o desempenho depende das características ambientais de uma organização (Jaworski e Kohli, 1993).

3.3.6 Competências de marketing e orientação para o mercado

A orientação para o mercado reflecte a propensão de uma empresa para adoptar o conceito de marketing. (Slater et al. 1995)

Webster (1988) “redescobriu” o conceito de marketing, através da operacionalização e conceitualização da orientação para o mercado (Appiah-Adu e Ranchhod, 1998)

A orientação para o mercado sempre se encontrou no centro da teoria e prática de marketing, sendo condição fundamental para a estratégia competitiva da empresa (Day, 1992). Como resultado de mudanças contínuas e nas necessidades e expectativas dos consumidores, o desenvolvimento e a oferta de produtos e serviços consistentes e inovadores requerem uma constante atenção e resposta eficaz, exigindo que a empresa seja orientada para o mercado de forma a ser bem-sucedida nessas condições (Jaworski e Kohli, 1993) Assim sendo e naturalmente, existe uma clara e consistente ligação entre a orientação para o mercado e o desenvolvimento de novos produtos. (Baker et al. 2002)

Ao nível das competências de inovação, Baker e Sinkula (2002) reportam para a existência de uma relação positiva com a noção de orientação para o mercado desde 1990.

3.4 Orientação para a aprendizagem

3.4.1 Definição

A Orientação para aprendizagem está significativamente relacionada com o desempenho do negócio (Baker e Sinkula, 1999).

Orientação para aprendizagem é conhecida pela aceitação do processo de aprendizagem numa organização (Rhee et al, 2009). Além disso, através do reforço da aprendizagem ao longo da organização, além do fornecimento de mais oportunidades de aprendizagem e partilha de pessoas é o conhecimento adquirido (Kandemir et al. 2005), que permite a organização reagir rapidamente as novas oportunidades e ameaças ambientais (Slater e Narver, 1995). Na verdade, a empresa que tem uma visão continuada de aprendizagem orientada lida com a recolha e processamento do conhecimento necessário sobre a tecnologia de mercado, produtos, rivais, e procedimentos de negociação (Hurley et al. 1998).

A aprendizagem é um processo que ocorre enquanto as empresas interagem com o meio ambiente e actualizam as suas crenças devido ao feedback ambiental. (Sinkula, 1994; Lee, 1992)

A orientação para aprendizagem é uma mentalidade interna que motiva um indivíduo a desenvolver a sua competência (Dweck et al.2000), portanto, destaca-se como uma importante unidade interna.

Por outro lado, Baker e Sinkula (1999) argumentam que uma "orientação para aprendizagem é um recurso mais difundido do que orientação para o mercado, pois tem influência sobre mais actividades de marketing relacionadas na empresa", e que uma orientação para aprendizagem "pode ser mais importante para a empresa do que uma orientação de mercado forte, "(p.305).

3.4.2 Dimensões da orientação para a aprendizagem

A orientação para aprendizagem é um constructo multidimensional e é composta pelas seguintes dimensões (Baker e Sinkula, 1999): o compromisso para com a aprendizagem, a visão partilhada e a mente aberta.

Commitment to Learning

Na verdade, a aprendizagem é conhecida pelas organizações como um investimento importante que é necessário para ocorrerem modificações nas mesmas (Sinkula et al, 1997).

Portanto, quanto mais uma organização considerar a aprendizagem valiosa, mais provável será essa organização obter acesso a este processo (Sinkula et al, 1997).

Orientação de mercado refere-se a continuamente considerar os clientes como altamente valiosos (Slater e Narver, 1994) e é na necessidade da criação de uma percepção adequada e compreensão de mercado entre as diferentes partes da organização que é possível responder a mudanças ambientais na organização (Kohli e Jaworski, 1990).

Portanto, o compromisso com a aprendizagem permite à organização desenvolver o seu conhecimento sobre o mercado, concorrentes e clientes (Kandemir e Hult, 2005) através da previsão das mudanças de ambiente e de mercado de forma a harmonizar-se com o mercado (Calantone et al, 2002), fortalecendo a sua vantagem competitiva (Baker e Sinkula, 1999).

Open Mind

Uma mente aberta refere-se à avaliação crítica das operações diárias da organização e aceitação de novas ideias (Sinkula et al, 1997). Por outras palavras, é um processo através do qual a organização lida com a revisão do conhecimento existente ou dos seus antigos pressupostos e hábitos (Nguyen e Barrett, 2006).

Com base na mente aberta, o conhecimento existente pode tornar-se num obstáculo fundamental para prevenir de certa forma a organização de prestar atenção às mudanças ambientais e, conseqüentemente, à redução da capacidade de prever o mercado, prejudicando o relacionamento de longo prazo entre a empresa e os clientes, membros do canal de distribuição e fornecedores. (Bettis e Prahalad, 1995).

Portanto, ao ter esta atitude, as empresas aumentam continuamente a sua capacidade de aprender sobre o mercado, clientes e concorrentes, bem como de rever de uma forma continuada os seus conhecimentos sobre o meio ambiente e de mercado, reforçando a sua abordagem de orientação para o mercado.

Shared Vision

A visão partilhada refere-se à concentração de todos os membros da organização em aprendizagem que conduz ao reforço da sua energia e compromisso (Sinkula et al, 1997). Na verdade, para além de criar harmonia em diferentes partes do organismo, a visão partilhada leva a um aumento da qualidade de aprendizagem (Calantone et al, 2002). De fato, sem a visão partilhada, a aprendizagem dos indivíduos na organização torna-se sem sentido. Ou seja, mesmo que os indivíduos sejam estimulados para a aprendizagem, o problema é que os mesmos não sabem o que aprender a menos que tenham uma visão partilhada (Calantone et al, 2002).

Como a orientação para o mercado implica a criação de um entendimento sobre o mercado entre as diferentes partes da organização, a existência de uma visão partilhada parece necessária para atrair a atenção dos membros da organização de forma a que a aprendizagem e aquisição de conhecimentos sobre o mercado seja apreendida.

3.4.3 Orientação para a aprendizagem nas empresas

Orientação para aprendizagem pode ajudar a força da visão orientada para o mercado e comportamento na organização (Nguyen e Barrett, 2006). Na verdade, orientação para aprendizagem, que é conhecida como a aceitação do processo de aprendizagem na organização (Rhee et al, 2009), permite à empresa continuar a criar conhecimento que é necessário para comercializar produtos, tecnologia e processos de negociação (Slater e Narver, 1995) e extraordinariamente lidar com o reconhecimento e actuação sobre oportunidades de mercado em ambiente instável (Slater e Narver, 1995). Além disso, como uma fonte estável para a vantagem competitiva, concentra a atenção da empresa para encontrar oportunidades de crescimento e reduzir o tempo necessário para responder a oportunidades de mercado.

3.4.4 Conclusão

Para Baker e Sinkula (1999a) a orientação para a aprendizagem afecta directamente a habilidade de desafiar as asserções ou as verdades antigas sobre o mercado e de como a empresa, promovendo a inovação baseada em novos paradigmas e impulsionando a organização para além da hábil resposta às mudanças do ambiente (Baker e Sinkula, 1999a).

A inovação está intimamente relacionada com a orientação para a aprendizagem. Thompson (1965) define a inovação como a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Hurley (1998) é da opinião que a relação entre a orientação para a aprendizagem e as competências de inovação numa empresa são altamente correlacionadas.

Devido a dois factores, não existem muitos estudos que abordem de forma conjunta a orientação para a aprendizagem e as competências de inovação. Primeiro porque não há um consenso claro sobre como definir e operacionalizar a orientação para a aprendizagem, sendo a grande maioria dos autores a favor de que esta variável apenas detém uma dimensão. Em segundo lugar, o papel da orientação para a aprendizagem e das competências de inovação parece incerto Capon et al. (1992). Assim, Hurley(1998) propõem um papel antecedente, mas a evidência empírica sobre a relação é imperativa.

Inovação implica a criação, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. É certo que a orientação de aprendizagem está intimamente relacionada com a inovação organizacional e muitos autores salientam a importância de tal orientação para melhorar a capacidade de inovação Cahill et al. (1996).

Para ressaltar a importância de entender essas necessidades, Urban e Hauser (1993) afirmam que a empresa deve construir a sua plena compreensão das necessidades dos clientes (adquirida através de interações com os clientes), relacionando directamente com a estratégia de produto (para formar uma visão partilhada dentro da organização). Para o risco de fracasso ser minimizado, os novos produtos devem reflectir os valores dos clientes. Assim, uma organização orientada para a aprendizagem tem uma maior capacidade de inovação do que os concorrentes (Damanpour,1991), pois compreende os pontos fortes e fracos dos mesmos, e aprende não só com os seus sucessos, mas também com as suas falhas Slater & Narver (1996).

O efeito moderador da idade de uma organização sobre a relação entre orientação para aprendizagem e inovação empresa é notório. Empresas mais velhas são mais propensas a

empregar o conhecimento apreendido e transformá-lo em actividades de inovação, Hunt & Morgan (1996)

3.4.5 Porque é que a literatura da orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem são tão idênticas?

Teoricamente falando, a orientação para o mercado e literaturas de orientação para aprendizagem são muito próximas - por duas razões (Bell, Whitwell e Lukas, 2002):

- Ambas estão preocupadas com a compreensão de culturas organizacionais e normas.
- Tanto abrangem relações e interdependências entre indivíduos e grupos bem como o uso de recursos tangíveis e tácitos.

Narver e Slater (1990) encontraram uma relação positiva entre orientação para o mercado e a rentabilidade do negócio em que uma orientação para o mercado está principalmente preocupada com a aprendizagem de várias formas de contacto: com os clientes e concorrentes no mercado (Day et al. 2000).

Em 1999, os resultados empíricos de Baker e Sinkula sugeriram que as OMs fortes (na ausência de OA) são susceptíveis de conduzir a inovações incrementais, porém com potencial limitado. Os resultados também suportam a importância estratégica da inovação de produtos em muitas indústrias para obter vantagens sobre a concorrência. Baker (1999)

No entanto, Baker e Sinkula descobriram que a orientação para o mercado e orientação para aprendizagem são duas construções distintas, que têm a capacidade de trabalhar em sinergia, e dar às organizações uma vantagem competitiva sustentável (1999). Também descobriram que não só a orientação para o mercado tem um impacto positivo no desempenho geral, mas também a orientação para aprendizagem tem uma actuação directa e um efeito positivo sobre o sucesso de novos produtos.

4 Revisão Bibliográfica: os impactos das competências de marketing

4.1 Competências de inovação

4.1.1 Introdução

A inovação é estudada em várias disciplinas, como a gestão/estratégia, empreendedorismo e marketing. A literatura oferece duas perspectivas de olhar para este conceito. A primeira perspectiva argumenta que a inovação é uma forma de aprendizagem (Ries & Trout, 1981). Peters e Waterman (1982) sugerem que a inovação é um meio através do qual as organizações respondem a uma variedade de mudanças ambientais, enquanto Rogers (2003), Tushman e Nadler (1986) argumentam que a inovação se refere a uma nova ideia, método, produto ou serviço adoptado nas organizações.

Assim sendo e para envolver os funcionários – parte integrante numa organização – é necessário implementar uma mudança bem-sucedida no processo de comportamento inovador. (Ramamoorthy et al. 2005).

4.1.2 Porque é importante?

Em ambientes dinâmicos com rápida globalização e avanços tecnológicos, a criatividade e inovação desempenham um papel importante na sobrevivência a longo prazo bem como no desenvolvimento de organizações (Ancona, 1987).

Recentemente, a série de estudos em inovação continuou a avançar no âmbito mundial, em resposta à crescente procura de conhecimento e da ênfase à criatividade do empregado (Anderson, 2004; West, 2002).

A inovação é uma das ferramentas mais importantes para as empresas manterem a sua vantagem competitiva (Kimberly et al. 1981). A sobrevivência de uma empresa depende de como melhorar as suas competências de inovação.

A inovação é o uso do novo conhecimento técnico e administrativo para oferecer um novo produto ou serviço aos clientes. O produto ou serviço é novo pelo que o seu custo é menor, seus atributos são melhorados, tendo agora atributos que nunca teve antes, ou nunca existiram nesse mercado.

A inovação é muito importante, especialmente para as empresas que produzem produtos voltados para a tecnologia, com o risco de obsolescência tecnológica (Brown & Karagozoglu, 1993) e em ambientes caracterizados pela intensidade competitiva, dinamismo tecnológico (Kessler & Chakrabarti, 1996).

4.1.3 Definição

West (2004) aprovou uma definição mais explícita de inovação: a introdução intencional e aplicação dentro de uma equipa de trabalho, ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos que são novos e projectados para beneficiar o trabalho, a equipa e a organização (West & Farr, 1990). Drucker (1985) define a inovação como a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É capaz de ser apresentada como uma disciplina, capaz de ser aprendida e capaz de ser praticada.

Portanto, a inovação tem sido definida como a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro de uma organização (Amabile et al., 2000; 1996).

Competências de inovação é aquilo que uma organização usa para integrar tecnologia e alterações de mercado de forma a manter-se e desenvolver-se no ambiente envolvente (Tidd, et al. 1997)

A título conclusivo, a inovação é qualquer prática nova para as organizações, incluindo equipamentos, produtos, serviços, processos, políticas e projectos (Kimberly et al. 1991).

4.1.4 Inovação

Vários estudiosos sugeriram que a criatividade (Amabile et al. 2006) é um antecedente importante de inovação. Teóricos criativos têm argumentado que a criatividade é um

antecedente importante e pré-condição para as competências de inovação (Heye, 2006; Schilling, 2008).

No nível individual este conceito diz respeito a "tomar a iniciativa de melhorar as circunstâncias actuais ou criar novas, que envolvam e desafiem o *status quo*, em vez de passivamente se adaptarem às condições actuais" (Grant, 2000, p.436).

De acordo com Scott e Bruce (1994), a inovação é um processo multi-etapas com diferentes comportamentos e actividades em cada fase. Este processo de múltiplos estágios começa com a criação de ideias úteis em todos os domínios. O processo continua com a promoção da ideia, tornando-se a tarefa final do processo de inovação, na realização de novas ideias através da produção de um protótipo ou modelo de inovação aplicável dentro da organização (Van der Vegt & Janssen, 2003).

A inovação prática entre as empresas é, portanto, um importante mecanismo para o desenvolvimento, melhoria e manutenção da vantagem competitiva, não só para garantir a sobrevivência da empresa, mas também o firme sucesso e a conquista da quota de mercado.

Em suma, a inovação aparece como responsável pela criação de novas ideias (Shavinina & Seeratan, 2003).

4.1.5 Determinantes das competências de inovação

Factores organizacionais

Muitas pesquisas têm argumentado que certas características próprias das organizações, incluindo estruturas, climas e culturas das organizações, irão influenciar a adopção de inovação (Kimberly & Evanisko, 1981). Uma empresa com maior qualidade de recursos humanos, tal como uma melhor educação, terá uma maior capacidade de inovação tecnológica.

Factores ambientais

Damanpour (1996) descobriu que os ambientes com grandes incertezas têm influência positiva sobre a relação entre as estruturas organizacionais e as competências de inovação. O Governo através da regulação tanto pode encorajar como desencorajar a adopção de inovação (Tornatzky & Fleischer, 1990). Portanto, sugere que a inovação tecnológica para os fornecedores de

serviços de logística será influenciada pelo factor ambiental, incluindo a incerteza ambiental e apoio governamental.

4.1.6 Competências de Inovação e Competências de Marketing

Para uma empresa, a criação de competências de inovação distintas é apenas conseguida se existirem competências de marketing, tornando-as assim num factor indispensável (Statistics Canada, 1994). Noutra vertente, os produtos inovadores consideram-se igualmente factores preponderantes para as actividades de marketing, podendo incrementar a performance da empresa (Song et al. 1995).

Para as competências de marketing e espírito empreendedor, as competências de inovação são um conceito importante no qual mantem e expande os mercados de produto e consumidor (Henard an Szymanski et al., 2001)

4.1.7 Competências de Inovação e Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado é um importante antecedente do comportamento de produtos inovadores caracterizados em compreender as necessidades dos consumidores (Slater and Narver 1995). Desta forma, a orientação para o mercado tem um efeito indirecto no sucesso do processo de inovação.

4.1.8 Conclusão

Para uma empresa, as competências de marketing que se baseiam nas competências de inovação são factores indispensáveis (Statistics Canada, 1994). Por outro lado, a inovação de produto também é parte integrante das actividades de marketing, e pode melhorar o desempenho do negócio (Song et al. 1995). Portanto, as competências de inovação, as competências de marketing e a vantagem competitiva relacionam-se entre si.

4.2 Sucesso de novos produtos

4.2.1 Introdução

Nas modernas condições de competição, está a tornar-se cada vez mais perigoso não inovar.

A empresa que não mantém uma gestão de programa de inovações pode rapidamente encontrar-se atrás de competição. Embora a inovação seja importante, é arriscado e caro. Booz et al. estimam que cerca de metade dos recursos gastos em novos produtos são alocados em produtos que nunca serão bem-sucedidos no mercado.

Há boas razões para acreditar que o desenvolvimento de novos produtos de sucesso seja ainda mais difícil no futuro. Esses factores incluem a falta de ideias para novos produtos, a fragmentação dos mercados, o aumento da restrição governamental, a falta de capital, e os ciclos cada vez mais curtos de vida dos produtos.

Desenvolvimento de novos produtos é assim um dos processos mais importantes para que as empresas possam aumentar o lucro e a competitividade.

4.2.2 Definição

Um dos estudos mais detalhado do Desenvolvimento de Novos Produtos é atribuído a Cooper (1993), no qual o mesmo é representado como um sistema de stage-gate. Um sistema de Desenvolvimento de Novos Produtos é assim considerado como um processo de etapas de desenvolvimento interpolados por etapas de avaliação dentro da organização. Naturalmente, empresas que têm sucesso no desenvolvimento de novos produtos, são as que efectivamente aprendem mais rapidamente do que os seus concorrentes (Day, 1994)

Entretanto, o sucesso de novos produtos não conduz necessariamente a um aumento da quota de mercado nem a um aumento do lucro (Baker and Sinkula 2002). Existem muitas situações em que os novos produtos têm sucesso e não é aumentada a quota de mercado por exemplo: nas extensões de linhas ou de marcas (Chandy and Tellis 1998)

Para os negócios e engenharia, Desenvolvimento de Novos Produtos é...

Nos negócios e na engenharia, desenvolvimento de novos produtos é o termo para descrever o processo completo, de trazer o novo produto ou serviço para o mercado. Esta descrição começa com a identificação de uma oportunidade no mercado até chegar ao sucesso do lançamento do produto. (Kung-Jeng Wanget al. 2007)

4.2.3 Desenvolvimento de Novos Produtos e Competências de Inovação

A orientação para o mercado encoraja e apoia o refinamento e adaptações de inovações correntes para conhecer a necessidades dos consumidores, enquanto que o sucesso de novos produtos faz emergir novas necessidades (Bennett et al., 1991)

4.2.4 Desenvolvimento de Novos Produtos, Competências de Marketing e Competências de Inovação

Rizzoni (1991) argumenta que a capacidade de marketing é fundamental para o sucesso de novos produtos desde que as informações sobre as necessidades dos clientes e da concorrência sejam consideradas etapas no desenvolvimento de novos produtos (Song et al., 1996). Muitos autores sugerem que uma empresa precisa de ter suficientes recursos de marketing e habilidade, a fim de desenvolver com sucesso novos produtos (Calantone et al, 1995).

4.2.5 Conclusão

O desenvolvimento de novos produtos é assim um dos processos mais importantes para as empresas para que possam aumentar o lucro e a competitividade.

O desenvolvimento de novos produtos é um conceito considerado como sendo um produto com uma nova marca, ou um item recém-introduzido ou mesmo a extensão de uma linha, sendo de forma ocasional, usado livremente para se referir a um produto melhorado de uma marca já existente. (Kung-Jeng Wang & Yun-Huei Lee 2007)

5 Quadro conceptual e metodológico da investigação

5.1 Introdução

O capítulo que se segue apresenta o quadro conceptual baseado na análise das competências de marketing, assinalando as suas variáveis e dimensões inseridas no modelo de investigação proposto, para que posteriormente seja possível avançar com a sua operacionalização e testes.

Outros dos pontos apresentados neste capítulo são as hipóteses, ou seja, questões baseadas no modelo de investigação proposto, a população/amostra, o método como se recolheram e analisaram os dados, bem como uma síntese conclusiva.

5.2 Modelo de investigação proposto

O objectivo geral desta investigação é procurar perceber se as competências de marketing impactam ou não nas competências de inovação e as consequentes implicações no sucesso de novos produtos.

Através da literatura, foi possível descortinar e perceber os antecedentes e os consequentes das competências de marketing que são pretendidos abordar.

Neste contexto, o modelo de investigação encontra-se abaixo proposto, enquadrando as variáveis apresentadas anteriormente na Revisão Bibliográfica.

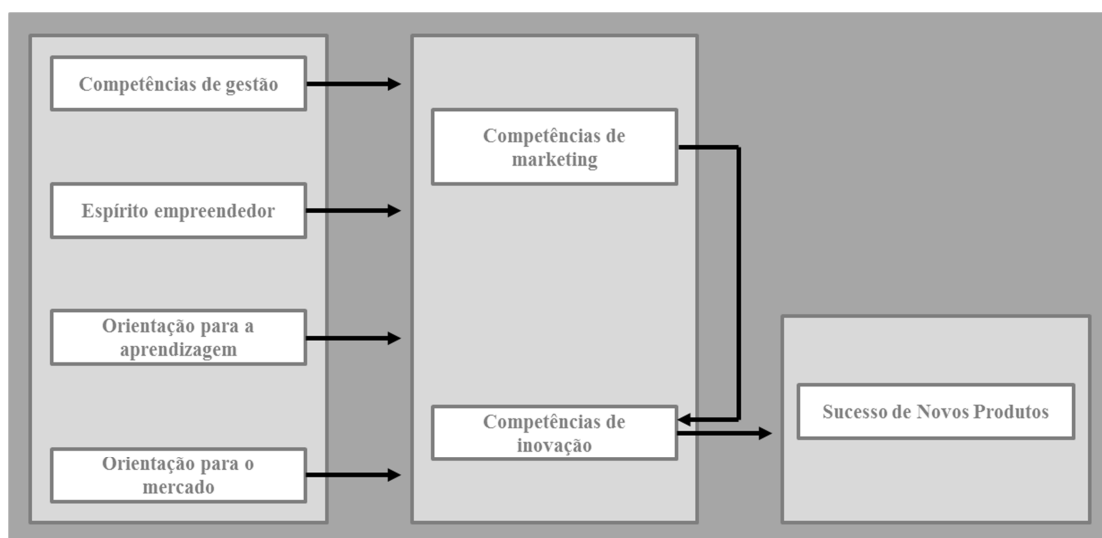


Ilustração 1 - Modelo de Investigação Proposto

Competências de Gestão

A orientação para o mercado constitui um recurso organizacional fundamental que sustenta o domínio do marketing. Essa orientação vai afectar as práticas de gestão de recursos humanos, operações, inovação e práticas de gestão, incluindo as práticas financeiras. Hooley et al. (2005)

Espírito empreendedor

A justificação apontada para esta área reside na ideia de que, para além de explicar como funcionam os mercados, também é necessário perceber porque funcionam e que, para isso, é fundamental entender o papel de um agente central nesse processo: o empreendedor (Raposo e Silva, 2000).

Orientação para a aprendizagem

A orientação para aprendizagem, que é conhecida como a aceitação do processo de aprendizagem na organização (Rhee et al, 2009), permite à empresa continuar a criar conhecimento que é necessário para comercializar produtos, tecnologia e processos de negociação (Slater e Narver, 1995). Além disso, como uma fonte estável para a vantagem competitiva, concentra a atenção da empresa na busca de oportunidades de crescimento e reduz o tempo necessário para responder a oportunidades de mercado.

Orientação para o mercado

Houve avanços significativos no desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado desde o final de 1980 e o esforço analítico muito se tem dedicado a defini-lo. Duas conceptualizações de orientação para o mercado ganharam um amplo apoio (Piercy et al, 2002): a visão baseada em informações de orientação para o mercado desenvolvido pela Kohli e Jaworski (1990) e a interpretação da cultura baseada em orientação para o mercado testado por Narver e Slater (1990).

Competências de marketing

Devido ao importante papel das competências de marketing na selecção de mercados do produto e por causa do seu impacto sobre a implementação de estratégias de mercado (Day et al. 1994), as competências de marketing têm uma influência positiva no desempenho da empresa.

A procura sobre marcas e branding demonstrou a existência daquilo que é referido como o valor da marca, ou seja, os efeitos de marketing que são exclusivamente atribuídos à marca de um

produto (ou serviço) e que não ocorreria se o produto não tivesse efectivamente esse nome (Keller et al. 2003). Esses efeitos estão directamente relacionados com as percepções que os

consumidores têm de uma marca, ou seja, a imagem da marca (Bird et al. 1993). A comunicação e gestão da imagem de uma marca clara é vista como a chave para determinar a sua posição em relação aos concorrentes e, conseqüentemente, para o sucesso no mercado (Gardner et al. 2006).

Competências de inovação

A inovação é o uso do novo conhecimento técnico e administrativo para oferecer um novo produto ou serviço aos clientes, pelo que o seu custo é menor, os seus atributos são melhorados, tendo agora atributos que nunca teve antes, ou nunca existiram nesse mercado.

A inovação é muito importante, especialmente para as empresas que produzem produtos voltados para a tecnologia, com o risco de obsolescência tecnológica (Brown & Karagozoglu, 1993) e em ambientes caracterizados pela intensidade competitiva, (Kessler & Chakrabarti, 1996).

Desenvolvimento de novos produtos

Nos negócios, o desenvolvimento de novos produtos é o termo para descrever o processo completo, de trazer o novo produto ou serviço para o mercado. Esta descrição começa com a identificação de uma oportunidade no mercado até chegar ao sucesso de lançamento do produto. (Kung-Jeng Wang & Yun-Huei Lee 2007)

5.3 Hipóteses de investigação

A partir das variáveis – competências de gestão, espírito empreendedor, orientação para a aprendizagem, orientação para o mercado, competências de marketing, competências de inovação e desenvolvimento de novos produtos – do modelo de investigação proposto, baseadas na revisão da literatura, serão apresentadas as hipóteses de investigação, examinando assim os seus impactos. Foram assim definidas as hipóteses de forma a serem testadas através da metodologia considerada pertinente para se validar ou não o modelo.

Primeiramente serão analisadas, através das hipóteses, os antecedentes e posteriormente as variáveis conseqüentes, de forma a analisar o impacto sobre o desenvolvimento de novos produtos.

O modelo de investigação proposto foi estudado através de modelos parciais que serão submetidos à modelagem por regressões lineares múltiplas. É através destes modelos parciais

que vamos formular as questões e hipóteses que sustentam esta investigação e que se passam a descrever e enumerar.

Assim, os presentes constructos têm por base um questionário desenvolvido com o objectivo referido de acordo com o modelo de investigação proposto.

H1: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Marketing

H1.a: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de *Pricing*.

H1.b: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.

H1.c: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.

H1.d: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Comunicação.

H1.e: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de *Selling*.

H1.f: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de *Marketing Planning*.

H1.g: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de *Marketing Implementation*.

H1.h: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de *Branding*.

H2: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Marketing

H2.a: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de *Pricing*.

H2.b: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.

H2.c: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.

H2.d: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.

H2.e: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de *Selling*.

H2.f: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de *Marketing Planning*.

H2.g: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de *Marketing Implementation*.

H2.h: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de *Branding*.

H3: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Marketing

H3.a: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de *Pricing*.

H3.b: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.

H3.c: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.

H3.d: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.

H3.e: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de *Selling*.

H3.f: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de *Marketing Planning*.

H3.g: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de *Marketing Implementation*.

H3.h: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de *Branding*.

H4: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Marketing

H4.a: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de *Pricing*.

H4.b: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.

H4.c: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.

H4.d: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.

H4.e: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de *Selling*.

H4.f: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de *Marketing Planning*.

H4.g: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de *Marketing Implementation*.

H4.h: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de *Branding*.

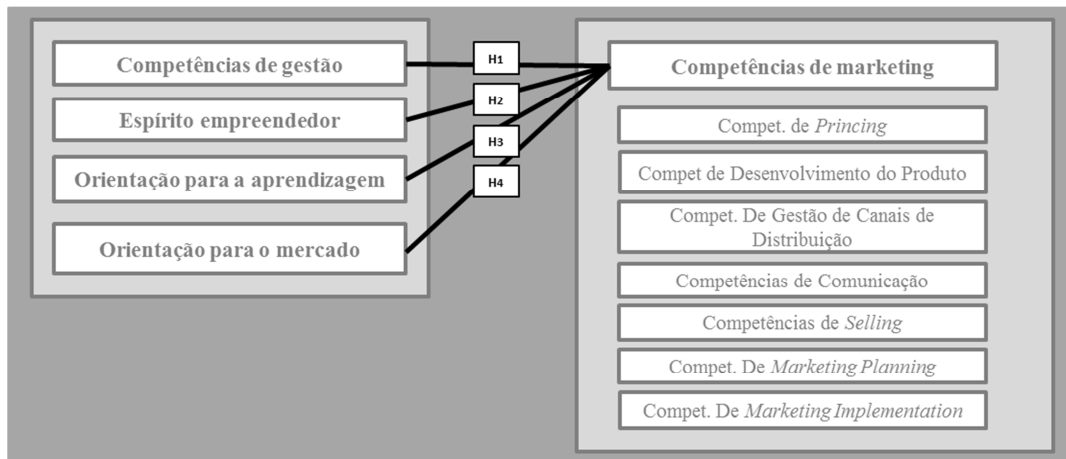


Ilustração 1 – Submodelo das Competências de Marketing

H5: Há uma relação entre as Competências de Gestão e as Competências de Inovação

H5.a: Há uma relação entre as Competências de Gestão e as Competências de Criatividade

H6: Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e as Competências de Inovação

H6.a: Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e as Competências de Criatividade

H7: Há uma relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Inovação

H7.a: Há uma relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Criatividade

H8: Há uma relação entre a Orientação para o Mercado e as Competências de Inovação

H8.a: Há uma relação entre a Orientação para o Mercado e as Competências de Criatividade

H9: Há uma relação entre as Competências de Marketing e as Competências de Inovação

H9.a: Há uma relação entre as Competências de Marketing e as Competências de Criatividade

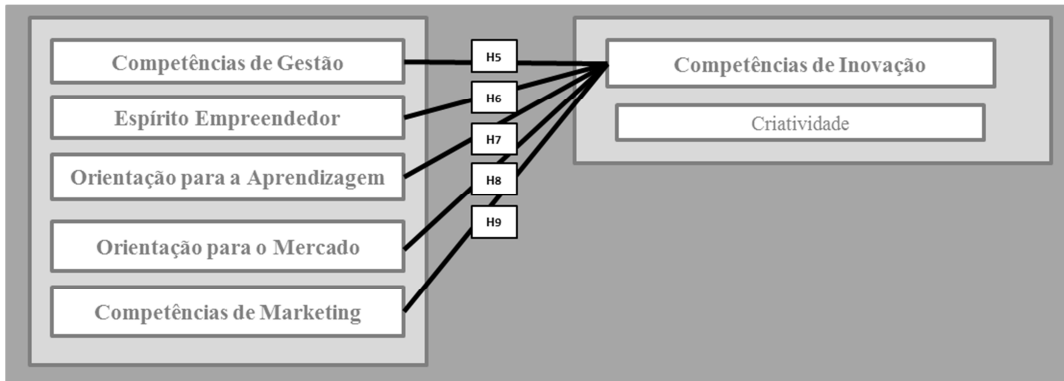


Ilustração 2 – Submodelo das Competências de Inovação

H10: As Competências de Gestão têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.

H11: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.

H12: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.

H13: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.

H14: As Competências de Marketing têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.

H15: As Competências de Inovação têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.

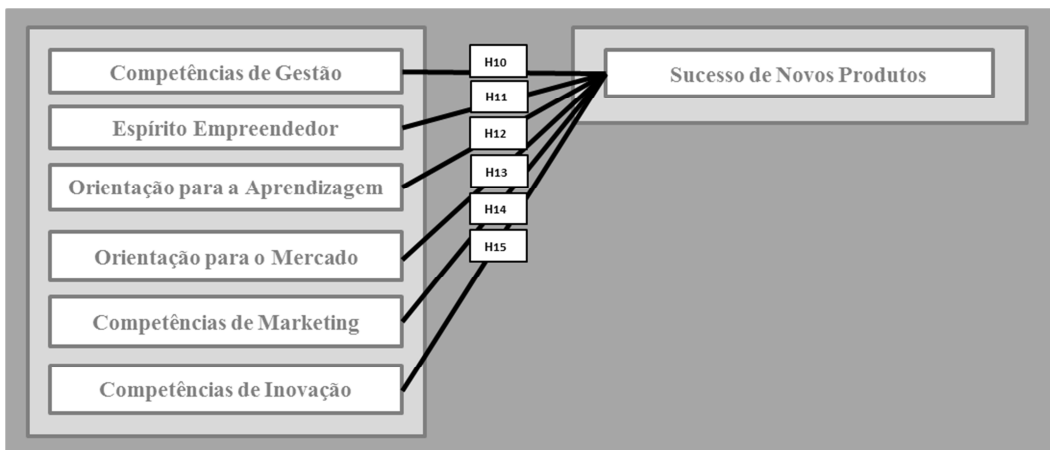


Ilustração 3 – Submodelo do Sucesso de Novos Produtos

Serão assim testadas as hipóteses formuladas com base no modelo proposto.

Hipóteses	Submodelo das Competências de Marketing
H1	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Marketing
H1.a	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .
H1.b	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.
H1.c	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.
H1.d	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Comunicação.
H1.e	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .
H1.f	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .
H1.g	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .
H1.h	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .
H2	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Marketing
H2.a	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .
H2.b	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.
H2.c	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.
H2.d	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.
H2.e	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .
H2.f	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .
H2.g	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .
H2.h	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .
H3	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Marketing
H3.a	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .
H3.b	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.
H3.c	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.
H3.d	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.
H3.e	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .
H3.f	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .
H3.g	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .
H3.h	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .
H4	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Marketing
H4.a	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .
H4.b	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.
H4.c	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.
H4.d	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.
H4.e	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .
H4.f	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .
H4.g	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .
H4.h	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .

Hipóteses	Submodelo das Competências de Inovação
H5	Há uma relação entre as Competências de Gestão e as Competências de Inovação
H5.a	Há uma relação entre as Competências de Gestão e as Competências de Criatividade
H6	Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e as Competências de Inovação
H6.a	Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e as Competências de Criatividade
H7	Há uma relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Inovação
H7.a	Há uma relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Criatividade
H8	Há uma relação entre a Orientação para o Mercado e as Competências de Inovação
H8.a	Há uma relação entre a Orientação para o Mercado e as Competências de Criatividade
H9	Há uma relação entre as Competências de Marketing e as Competências de Inovação
H9.a	Há uma relação entre as Competências de Marketing e as Competências de Criatividade
Hipóteses	Submodelo do Sucesso de Novos Produtos
H10	As Competências de Gestão têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.
H11	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.
H12	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.
H13	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.
H14	As Competências de Marketing têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.
H15	As Competências de Inovação têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos

5.4 Operacionalização das variáveis

Para medir o modelo de investigação proposto, mais especificamente as variáveis revistas na revisão bibliográfica, foi dada prioridade e importância para que sejam testadas as mesmas através de escalas já existentes. Estas escalas foram testadas por autores em outros estudos, porém para este em concreto sofreram algumas modificações.

Competências de Gestão

A escala relacionada com as competências de gestão foi adaptada de autores como Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele e Ashley Lye (2009).

Na tabela abaixo apresentam-se questões e a escala relativa às competências de gestão.

Item	Escala	Variáveis
MANCAP1	1 a 7	A cadeia de aprovisionamento é bem controlada
MANCAP2	1 a 7	As estratégias de marketing são rapidamente executadas
MANCAP3	1 a 7	Existe experiência de gestão operacional
MANCAP4	1 a 7	Existem as melhores capacidades de gestão

Tabela 3 - Escala das competências de gestão

Espírito Empreendedor

Para medir o espírito empreendedor utilizou-se uma escala já anteriormente analisada e testada por Naman & Slevin (1993)

Item	Escala	Variáveis
EMP1	1 a 7	Somos pioneiros em acções às quais outras organizações respondem
EMP2	1 a 7	Somos rápidos a introduzir novas técnicas administrativas e operações tecnológicas
EMP3	1 a 7	Temos uma elevada tendência para projectos de alto risco.
EMP4	1 a 7	Somos corajosos nos esforços que desenvolvemos para maximizar a probabilidade de obter novas oportunidades de negócio
EMP5	1 a 7	Somos pioneiros em acções às quais outras organizações respondem

Tabela 4 - Escala do espírito empreendedor

Orientação para a Aprendizagem

A variável orientação para a aprendizagem foi medida através de uma escala de um a sete, identificando o grau de concordância entre as afirmações indicadas. As dimensões observadas foram: compromisso com a aprendizagem; visão partilhada; e mente aberta. (Baker e Sinkula, 1999)

Esta escala deteve vinte e duas questões sendo as primeiras cinco referentes ao compromisso com a aprendizagem, as seguintes seis relativas à visão partilhada e as últimas seis adequadas à dimensão da mente aberta.

Item	Escala	Variáveis
COMLEAR1	1 a 7	Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas actividades.
COMLEAR2	1 a 7	A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.
COMLEAR3	1 a 7	A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.
COMLEAR4	1 a 7	A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.
COMLEAR5	1 a 7	A organização sabe que parar o processo de aprendizagem é colocar em risco o seu futuro.

Item	Escala	Variáveis
SHAVISI1	1 a 7	Existe um conceito claro do que é a nossa empresa e para onde ela se dirige enquanto empresa.
SHAVISI2	1 a 7	Há um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.
SHAVISI3	1 a 7	Todos os funcionários estão comprometidos com os objectivos da nossa empresa.
SHAVISI4	1 a 7	Os funcionários vêem-se como parceiros na definição da direcção para a nossa empresa.
SHAVISI5	1 a 7	A Administração acredita em partilhar a visão que tem para a nossa empresa com os níveis mais baixos.
SHAVISI6	1 a 7	A nossa empresa tem uma visão bem definida para o seu negócio.

Item	Escala	Variáveis
OPENMIND1	1 a 7	A organização não tem receio de reflectir criticamente sobre a forma como fazer negócios.
OPENMIND2	1 a 7	Os administradores da empresa esperam que a sua “visão do mundo” seja questionada.
OPENMIND3	1 a 7	A nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.
OPENMIND4	1 a 7	Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.
OPENMIND5	1 a 7	A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.
OPENMIND6	1 a 7	Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.

Tabela 5 - Escala de orientação para a aprendizagem

Orientação para o Mercado

A Orientação para o Mercado encontra-se dividida pelas dimensões: produção de informação de marketing; disseminação de informação de marketing; resposta à informação do mercado.

As seguintes tabelas apresentam a escala utilizada para identificar a Orientação para o Mercado, medida anteriormente por Jaworski e Kohli (1993).

Item	Escala	Variáveis
MIG1	1 a 7	Reunimo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano para perceber que tipo de produtos/serviços necessitarão no futuro
MIG2	1 a 7	Realizamos internamente muitos estudos de mercado
MIG3	1 a 7	Pelo menos uma vez por ano procuramos informação junto de consumidores para avaliar a opinião deles em relação à qualidade dos nossos produtos/serviços
MIG4	1 a 7	Frequentemente obtemos informação de outros agentes económicos que podem influenciar as compras dos clientes finais (ex: distribuidores ou grossistas)
MIG5	1 a 7	Obtemos informação acerca dos concorrentes através dos diversos departamentos
MIG6	1 a 7	Periodicamente avaliamos o impacto provável nos clientes de alterações ocorridas na nossa organização

Item	Escala	Variáveis
MID1	1 a 7	Pelo menos uma vez por trimestre realizamos reuniões interdepartamentais para discutir tendências e outros desenvolvimentos de mercado
MID2	1 a 7	Os colaboradores do nosso departamento de marketing passam algum tempo a discutir necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos
MID3	1 a 7	Periodicamente fazemos circular a nível interno documentos (ex: relatórios, newsletters) que fornecem informação acerca dos clientes
MID4	1 a 7	Quando algo importante acontece a um grande cliente, toda a organização toma conhecimento num curto período de tempo
MID5	1 a 7	Dados relativos à satisfação dos clientes são divulgados a todos os níveis regularmente

Item	Escala	Variáveis
RMI1	1 a 7	Decidimos rapidamente como responder às alterações de preço dos nossos concorrentes
RMI2	1 a 7	Por diversas razões, nunca ignoramos alterações nas necessidades dos nossos clientes em termos de produtos/serviços
RMI3	1 a 7	Periodicamente revemos o esforço de desenvolvimento dos nossos produtos/serviços, de forma a assegurar que eles estejam em linha com o que os consumidores querem
RMI4	1 a 7	Caso o maior concorrente lance uma campanha intensiva, implementar rapidamente uma campanha como resposta
RMI5	1 a 7	Nunca deixamos sem resposta as queixas dos clientes
RMI6	1 a 7	Conseguimos sempre implementar os nossos planos de Marketing

Tabela 6 - Escala da orientação para o mercado

Competências de Marketing

Baseando a variável competências de marketing na revisão bibliográfica, esta é vista mediante sete dimensões: preço, desenvolvimento de produtos, canal de distribuição, comunicação de marketing, vendas, planeamento de marketing, implementação de marketing e branding.

Apresenta-se as tabelas identificando as escalas e dimensões da variável competências de marketing, testadas anteriormente por Morgan et al (2003); Vorhies e Morgan (2005).

Item	Escala	Variáveis
PRICE1	1 a 7	Conhecemos as táticas de preço da concorrência
PRICE2	1 a 7	Realizamos um trabalho efectivo de pricing de produtos/serviços
PRICE3	1 a 7	Monitorizamos os preços da concorrência e as alterações de preço que praticam

Item	Escala	Variáveis
PRODDEV1	1 a 7	Temos capacidade para desenvolver novos produtos/serviços
PRODDEV2	1 a 7	Desenvolvemos novos produtos/serviços para explorar o investimento em R&D
PRODDEV3	1 a 7	Lançamos com sucesso novos produtos/serviços
PRODDEV4	1 a 7	Aseguramos esforços para o desenvolvimento de produtos/serviços que respondam às necessidades dos consumidores

Item	Escala	Variáveis
CMDIST1	1 a 7	Possuímos relações fortes com os distribuidores
CMDIST2	1 a 7	Atraímos e retemos os melhores distribuidores
CMDIST3	1 a 7	Adicionamos valor ao negócio dos distribuidores
CMDIST4	1 a 7	Providenciamos elevados níveis de apoio ao serviço dos distribuidores

Item	Escala	Variáveis
MCOM1	1 a 7	Desenvolvemos e executamos programas de publicidade
MCOM2	1 a 7	Possuímos competências de promoção e criatividade
MCOM3	1 a 7	Possuímos competências de relações públicas
MCOM4	1 a 7	Possuímos competências ao nível de imagem de marca e gestão de processos

Item	Escala	Variáveis
SEL1	1 a 7	Damos a formação necessária à nossa equipa de vendas para que esta seja eficaz
SEL2	1 a 7	Possuímos competências ao nível do planeamento e sistemas de controlo
SEL3	1 a 7	Possuímos uma equipa com fortes competências ao nível das vendas
SEL4	1 a 7	Providenciamos apoio efectivo à equipa comercial no seu trabalho de vendas.

Item	Escala	Variáveis
MPLAN1	1 a 7	Possuímos competências ao nível de planeamento de marketing
MPLAN2	1 a 7	Temos capacidade para segmentar eficazmente o mercado e identificar o target
MPLAN3	1 a 7	Somos capazes de desenvolver estratégias criativas de marketing
MPLAN4	1 a 7	Possuímos rigor nos processos de planeamento de marketing

Item	Escala	Variáveis
MIMP1	1 a 7	Conseguimos eficazmente alocar os recursos de marketing
MIMP2	1 a 7	Somos capazes de conceber efectivamente programas de marketing
MIMP3	1 a 7	Somos capazes de transformar estratégias de marketing em acções
MIMP4	1 a 7	Somos capazes de executar rapidamente estratégias de marketing

Item	Escala	Variáveis
BRAND1	1 a 7	Usamos a marca como uma ferramenta operacional
BRAND2	1 a 7	Somos capazes de comunicar um consistente significado para a marca
BRAND3	1 a 7	Esta organização provavelmente trata a marca como um recurso
BRAND4	1 a 7	Nesta organização somos capazes de conseguir pessoas para suportar a marca

Tabela 7 - Escala de competências de marketing

Criatividade

Para operacionalizar a criatividade utilizou-se a escala de Kevin Zheng Zhou & Fangwu, (2012) com treze itens, como é possível visualizar na tabela abaixo.

Item	Escala	Variáveis
CREAT1	1 a 7	Temos muitas ideias inovadoras para servir o mercado.
CREAT2	1 a 7	Muitas vezes abordamos os problemas de forma original.
CREAT3	1 a 7	Há sugestões frequentes sobre novas formas de aumentar a qualidade para o mercado.
CREAT4	1 a 7	Desenvolvemos adequadamente planos e calendários para implementar novas ideias para o mercado.
CREAT5	1 a 7	Encontramos soluções criativas para os problemas que temos.
CREAT6	1 a 7	Não temos medo de correr riscos nos negócios.

CREAT7	1 a 7	As pessoas sugerem novas formas de atingir os objectivos organizacionais.
CREAT8	1 a 7	As pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado quando surge oportunidade.
CREAT9	1 a 7	As pessoas com frequência sugerem novas formas de actuar no mercado.
CREAT10	1 a 7	Promovemos e partilhamos novas ideias sobre o mercado.
CREAT11	1 a 7	As pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho organizacional.
CREAT12	1 a 7	Temos muitas ideias criativas para aplicar no mercado.
CREAT13	1 a 7	Procuramos novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/ serviços para o mercado.

Tabela 8 - Escala de criatividade

Sucesso de Novos Produtos

Para avaliar a variável desenvolvimento de novos produtos foram utilizados indicadores relativos a uma única dimensão inserida em oito questões.

É apresentada a tabela com o resumo das questões bem como da escala de Cooper R. G., (1979) adaptada para a situação em causa.

Item	Escala	Variáveis
NPS1	1 a 7	Produtos superiores, possuem um diferencial ou uma vantagem económica, ou são únicos relativamente a produtos concorrentes
NPS2	1 a 7	Produtos em que os elementos da entidade comercial - venda, distribuição, produção, etc. - são competentes
NPS3	1 a 7	Projectos onde o conhecimento técnico e de mercado são adquiridos
NPS4	1 a 7	Projectos onde a parte técnica, de marketing e as actividades evolutivas (do processo) são empreendidos de forma eficiente
NPS5	1 a 7	Produtos com entrada em mercados massivos e dinâmicos, com uma elevada mas insatisfeita necessidade desses mesmos produtos
NPS6	1 a 7	Projectos em alto grau de compatibilidade de recursos entre as necessidades do projecto e a base de recursos da empresa
NPS7	1 a 7	Projectos com os quais a empresa está familiarizada (que não envolvam novas tecnologias, novos mercados, etc)
NPS8	1 a 7	Projectos são derivados do mercado (ideia do produto surgiu a partir do mercado)

Tabela 9 - Escala de desenvolvimento de novos produtos

Foi solicitado ao inquirido que identificasse o seu grau de concordância através de uma escala de *likert* de um a sete pontos desde discordo em absoluto até concordo em absoluto, adaptada de Morgan et al (2003).

5.5 Variáveis demográficas

Com estas variáveis foi possível observar os seus efeitos e avaliar diferentes explicações de correlação.

As variáveis demográficas: ano de fundação, número de colaboradores, distrito e sector de actividade são consideradas para controlar o impacto das hipóteses de cada variável.

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

Distrito

Aveiro	Coimbra	Ponta Delgada	Castelo Branco	Braga
Leiria	Porto	Évora	Viana do Castelo	Viseu
Lisboa	Faro	Setúbal	Beja	Vila Real
Coimbra				

Tabela 10 - Variável de Controlo: distrito

Sector de Actividade

Comércio	Telecomunicações	Jogo	Eléctrico	Fabricação de
Agricultura	Indústria Gráfica	Edição	Suicultura	Pasta
Indústria	Transportes	Comunicação Social	Informática	Restauração
Metalúrgico	Desporto	Construção	Vitivinícola	Hotelaria
Pastelaria e Panificação	Funerária	Café	Saúde	Ambiente
Serviços	Cabeleireiro e Estética	Gestão e Recuperação de Créditos		

Tabela 11 - Variável de Controlo: sector de actividade

Forma Jurídica

Sociedade Anónima	Nome Individual
Sociedade por Quotas	Outros

Tabela 12 - Variável de Controlo: forma jurídica

Número de Empregados

Menos que 10 empregados
11-25 empregados
26-50 empregados
51-75 empregados
76-100 empregados
Mais que 100 empregados

Tabela 13 - Variável de Controlo: número de empregados

Idade da Empresa

Menos que 10 anos
11-20 anos
21-30 anos
31-40 anos
41-50 anos
Mais que 50 anos

Tabela 14 - Variável de Controlo: idade da empresa

5.6 Recolha de dados e caracterização da amostra

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

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

De certa forma, e para que se evite erros de interpretação por parte dos inquiridos, Zickmund (2006) afirma ser importante a realização de um pré-teste. Assim, estes são entendidos como verificações feitas de forma a confirmar que o questionário seja realmente aplicável com êxito. Desta forma foi apresentado o pré-teste a 10 empresas PME's com gestão familiar. Feita uma análise preliminar aos resultados obtidos permitiu-se testar a validade de algumas hipóteses, dar início a interpretações possíveis e eliminar ou aprimorar as perguntas.

Após a realização do pré-teste, o questionário foi introduzido no campo, tendo como calendário os meses de Junho a Setembro de 2012. A observação foi directa, através de inquiridos por questionário, tendo como objectivo o de inquirir inicialmente cerca de 200 empresas, o que se tornaria incomportável através de entrevistas, pelo que se optou a via do correio electrónico. A recolha de dados foi concretizada através de redes de contacto, bem como da Associação Portuguesa de Empresas Familiares que disponibilizou o questionário junto dos seus associados.

A título conclusivo, o questionário possuía um total de seis páginas onde a primeira página dava ênfase á escala de *Likert* de sete pontos, á forma como deveria ser respondido, bem como um agradecimento pela colaboração. As páginas seguintes transformavam as variáveis num total de onze perguntas, terminando o questionário com dados sobre a empresa em causa.

A população a estudar foi constituída por empresas portuguesas, PMEs com gestão familiar, localizadas em diversos distritos e sectores de actividade distintos, numa lógica de conveniência.

Referente aos distritos inerentes a este estudo, e de acordo com as estatísticas do INE (2011), o tecido empresarial português concentra-se nos distritos de Lisboa, Porto, Coimbra e Aveiro, representando conjuntamente cerca de 45 % do total.

Além do critério da localização geográfica, os sectores de actividades também contribuíram por forma a relacionar as variáveis do modelo de investigação proposto.

Das 244 empresas inquiridas e contactadas somente 223 consentiram participar no estudo. A taxa de resposta foi de 91% sem qualquer distorção ou “contaminação”. (Saunders et al., 2004) Este total de respostas representa um bom número, traduzindo-se no interesse por parte das empresas inquiridas.

A amostra em causa é assim constituída pelas 223 empresas inquiridas espalhadas pelos diversos distritos sendo os em maior número, Coimbra (n= 80), Aveiro (n= 52), Lisboa (n= 34) e Porto (n= 21).

No que diz respeito ao sector de actividade, prevalece a indústria (n= 37), seguindo-se o comércio (n= 31) e os serviços (n= 26).

Menos que 10 empregados (n=94) é o valor que compõe quase metade das empresas inquiridas, diminuindo drasticamente para 11-25 empregados (n= 42).

Forma Jurídica	n	%
Sociedade Anónima	97	43,5
Sociedade por Quotas	92	39,0
Nome Individual	32	14,3
Outros	2	,9
TOTAL	223	100

Tabela 15 - Empresas por forma jurídica

Na forma jurídica é apresentada a sociedade anónima (n= 97) como a que engloba um maior número de empresas, seguindo-se a sociedade por quotas (n= 92).

Idade da Empresa	n	%
Menos que 10 anos	61	27,4
11-20 anos	62	27,8
21-30 anos	39	17,5

31-40 anos	30	13,5
41-50 anos	11	4,9
Mais que 50 anos	20	9,0
TOTAL	223	100

Tabela 16 - Empresas por ano de fundação

Mais de metade da amostra são empresas que se encontram no mercado á cerca de 20 anos: menos que 10 anos (n= 61) e entre 11-20 anos (n= 62).

5.7 Constituição final das variáveis e metodologia de análise

Neste capítulo da investigação é realizada a recolha de dados obtidos através da aplicação do questionário. A inserção dos dados foi efectuada no software SPSS versão 17.0 por forma a analisar as variáveis do modelo de investigação proposto.

As técnicas utilizadas para analisar as variáveis em estudo foram os métodos descritivos e a análise factorial.

Os métodos descritivos – mínimo, máximo, média, desvio-padrão e variância – vão permitir a caracterização da amostra através das variáveis do modelo de investigação proposto.

A análise factorial irá analisar as ligações entre as variáveis e as suas correlações. (Green, 1976)

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

5.7.1 Análise factorial

O quadro seguinte apresenta os resultados obtidos para as variáveis que fazem parte do modelo de investigação proposto, as quais foram submetidas à análise factorial. Esta é uma técnica que tem como objectivo ajudar a explicar a correlação entre um grande conjunto de variáveis. A existência desta correlação ajuda no processo de redução do número de variáveis, a partir da sua agregação em factores.

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
OM Orientação para o Mercado	MIG	MIG1, MIG2, MIG3	0,843	0	0,816	0,471
		MIG4, MIG5, MIG6				
	MID	MID1, MID2, MID3	0,762	0	0,786	0,539
		MID4, MID5				
	RMI	RMI1, RMI2, RMI3	0,752	0	0,733	0,432
		MI4, RMI5, RMI6				
COMP MARKT Competências de Marketing	PRICE	PRICE1, PRICE2, PRICE3	0,661	0	0,76	0,677
	PRODEV	PRODEV1, PRODEV2, PRODEV3, PRODEV4	0,806	0	0,844	0,682
	CMDIST	CMDIST1, CMDIST2, CMDIST3, CMDIST4	0,803	0	0,888	0,749
	MCOM	MCOM1, MCOM2, MCOM3, MCOM4	0,802	0	0,834	0,672
	SEL	SEL1, SEL2, SEL3, SEL4	0,852	0	0,917	0,801
	MPLAN	MPLAN1, MPLAN2, MPLAN3, MPLAN4	0,822	0	0,892	0,759
	MIMP	MIMP1, MIMP2, MIMP3, MIMP4	0,846	0	0,931	0,829
	BRAND	BRAND1, BRAND2, BRAND3, BRAND4	0,83	0	0,903	0,776
MANCAP		MANCAP1, MANCAP2, MANCAP3, MANCAP4	0,817	0	0,849	0,688
EMP		EMP1, EMP2, EMP3, EMP4, EMP5	0,871	0	0,878	0,675
OA Orientação para a Aprendizagem	COMLEAR	COMLEAR1, COMLEAR2, COMLEAR3, COMLEAR4, COMLEAR5	0,898	0	0,918	0,754
	SHAVISI	SHAVISI1, SHAVISI2, SHAVISI3, SHAVISI4, SHAVISI5, SHAVISI6	0,897	0	0,925	0,727
	OPENMIND	OPENMIND1, OPENMIND2, OPENMIND3, OPENMIND4, OPENMIND5, OPENMIND6	0,881	0	0,883	0,634
DNP Sucesso de Novos Produtos		NEWPRODS1, NEWPRODS2, NEWPRODS3, NEWPRODS4, NEWPRODS5, NEWPRODS6, NEWPRODS7, NEWPRODS8	0,861	0	0,842	0,483
INOV Competências de Inovação	CREAT	CEAT1, CREAT2, CREAT3, CREAT4, CREAT5, CREAT6, CREAT7, CREAT8, CREAT9, CREAT10, CREAT11, CTREA12, CREAT13	0,931	0	0,935	0,569

Tabela 17 - Análise Factorial

Os dados obtidos indicam que se pode prosseguir com a análise factorial, uma vez que os valores da estatística de KMO são substancialmente superiores a 0,5, variando entre 0,661 e 0,931.

Todas as dimensões deste constructo se mostraram unidimensionais e grande parte dos valores de Alpha de Cronbach estão entre 0,800 e 0,900, o que mostra a robustez das escalas utilizadas.

Em relação ao PV Explicado, os valores obtidos são bastante bons, uma vez que demonstram a capacidade explicativa relativamente alta dos itens tabelados. São valores entre 0,569 e 0,829, com excepção do modelo parcial de Desenvolvimento de Novos Produtos e da Orientação para o Mercado.

5.7.2 Análise descritiva

Na tabela seguinte estão apresentadas as médias, desvio padrão e variâncias relativamente às respostas obtidas que nos permite fazer a caracterização da amostra em relação às variáveis do modelo de investigação proposto.

		Média	Desvio Padrão	Variância
OM	<i>Market Intelligence Collection</i>	4,716	1,073	1,151
	<i>Market Intelligence Dissemination</i>	4,760	1,111	1,234
	<i>Market Responsiveness</i>	4,986	0,917	0,840
Competências de gestão		4,699	1,166	1,360
Espírito empreendedor		4,528	1,222	1,494
OA	Commitment to Learning	5,096	1,180	1,393
	Shared Vision	5,077	1,218	1,485
	Open Mind	5,100	1,048	1,099
Sucesso de Novos Produtos		4,697	0,937	0,878
INOV	Criatividade organizacional	4,790	1,015	1,031
MKT COMP	Competências de <i>Pricing</i>	4,776	1,193	1,423
	Compet. De Gestão de Canais de distribuição	4,946	1,269	1,613

Compet. De Comunicação	4,793	1,230	1,515
Competências de <i>Selling</i>	4,800	1,376	1,894
Compet. de <i>Marketing Planning</i>	4,605	1,363	1,857
Compet. de <i>Marketing Implementation</i>	4,593	1,379	1,902
Compet. de Desenvolvimento do produto	5,009	1,177	1,386
Competências de Branding	4,849	1,246	1,552

Tabela 18 - Análise Descritiva

A leitura dos valores médios presentes na tabela anterior permite afirmar que os inquiridos consideram, que nas organizações onde se encontram actualmente inseridos, está presente a partilha da visão pela gestão de topo e a vontade de desenvolver produtos aliada ao conceito de mente aberta. Os valores médios variam entre 4,528 e 4,946 com excepção do Desenvolvimento do Produto, Visão Partilhada e Mente Aberta que correspondem a 5,009, 5,077 e 5,100 respectivamente. O que se pode constatar que há margem para melhorar a percepção dos inquiridos sobre estas questões internas.

Os valores do desvio-padrão apresentados são relativamente baixos, o que torna a amostra mais homogénea. Em termos de pesquisa científica, é o desejável nos resultados.

Valores inferiores, como a Resposta à Informação de Mercado com 0,917 e a variável Desenvolvimento de Novos Produtos com 0,937, demonstram opiniões bastante homogéneas, ou seja, grande parte dos inquiridos têm pareceres semelhantes perante as afirmações apresentadas no questionário. Em termos de tectos máximos, três dimensões da variável Competências de Marketing se destacam: Implementação de Marketing (1,379), as Vendas (1,376) e o Planeamento de Marketing (1,363). Foi assim observado em análises anteriores que a dimensão vendas tem ganho protagonismo ao nível do seu impacto. De uma forma geral, estas três variáveis com valores de desvio-padrão superiores, demonstram a existência de uma discrepância nas respostas e opiniões dos intervenientes. Ou seja, o consenso não foi notório perante as afirmações de cada dimensão, o que não implica de todo que a escala não seja satisfatória – como já foi provado.

5.8 Conclusão

O modelo de investigação proposto compreende as variáveis antecedentes e de impacto das competências de marketing. Para medir todos estes conceitos, foi necessário utilizar-se escalas testadas por autores em estudos anteriores. Foram também apresentadas as hipóteses do modelo de forma a serem abordadas todas as questões antecedentes e impactantes das competências de marketing.

Definiu-se a população como sendo empresas portuguesas de diversos distritos e sectores de actividade, bem como a amostra de estudo. Num total de 244 empresas inquiridas, 223 foram analisadas, pertencendo maioritariamente a distritos como Lisboa, Porto, Aveiro e Coimbra.

Um pré-teste foi realizado a 10 empresas portuguesas para testar a clareza do questionário, sendo os restantes entregues entre Junho e Setembro de 2012, através de um rede de contactos e da Associação Portuguesa de Empresas Familiares.

Para analisar os dados obtidos nos questionários utilizaram-se técnicas como, a análise factorial, análise descritiva e análise da regressão linear múltipla.

Ao nível da análise factorial, a estatística KMO apresenta todos os valores substancialmente superiores a 0,5, traduzindo-se assim em bons indicadores para se prosseguir com a análise factorial. O Alpha de Cronbach demonstrou que todos os valores ($> 0,7$) explicam a boa consistência de todas as escalas utilizadas. No caso do PV Explicado a capacidade explicativa é alta, sendo idêntica a estudos anteriores.

Na análise descritiva, valores referentes ao desvio-padrão como a Resposta á Informação de Mercado (desvio-padrão= 0,917) e Desenvolvimento de Novos Produtos (desvio-padrão= 0,937) mostram ter respostas bastante homogéneas, tendo os valores mais baixos. Valores como Implementação de Marketing (desvio-padrão= 1,379), Vendas (desvio-padrão= 1,376) e Plano de Marketing (desvio-padrão= 1,363) constataam a existência de uma discrepância nas respostas das empresas inquiridas.

6 Estudo empírico

Neste capítulo são analisados os resultados obtidos a partir da amostra utilizada e proceder-se-á ao teste de hipóteses do modelo. Um modelo com estas características exigiria uma abordagem estatística sofisticada com o recurso, por exemplo, à modelagem de equações estruturais. Todavia, a abordagem aqui utilizada será mais simples, partindo o modelo geral em modelos mais simples e utilizando a regressão linear múltipla, com o método *stepwise*.

Pretende-se assim analisar as hipóteses que são corroboradas ou não, bem como as variáveis de cada modelo parcial e a sua influência nas competências de marketing.

Por fim é realizada uma conclusão de tudo o que foi analisado e discutido principalmente no ponto da síntese de dados.

6.1 Testes de hipóteses - Análise da regressão linear múltipla

Na Análise da Regressão Linear Múltipla assume-se que existe uma relação linear entre a variável Y (dependente) e as variáveis X (independentes)

Esta técnica permite também identificar as variáveis independentes que melhor explicam as variáveis dependentes (Pestana e Gageiro, 2000). Neste trabalho, adoptou-se a técnica *stepwise* para a modelagem das regressões.

O coeficiente de determinação ajustado R^2 ao se encontrar mais próximo de 1 transmite, de uma forma clara, a qualidade do ajustamento em termos amostrais. Na tabela abaixo são apresentados os resultados relativos aos diversos submodelos.

Os valores do Beta Standardizado relativos a cada variável, mede o efeito que cada variável independente exerce na variável dependente.

Não foi detectada a existência de multicolinearidade entre as variáveis dos diversos modelos. Os valores apresentados para o coeficiente VIF variam entre 1,41 e 3,53 (muito inferiores a 10) e como tal as variáveis não estão significativamente correlacionadas.

6.1.1 Submodelo das Competências de Marketing

Os resultados obtidos para os sub-modelos relativos às Competências de Marketing, que incluem 8 dimensões, são os que passamos a apresentar:

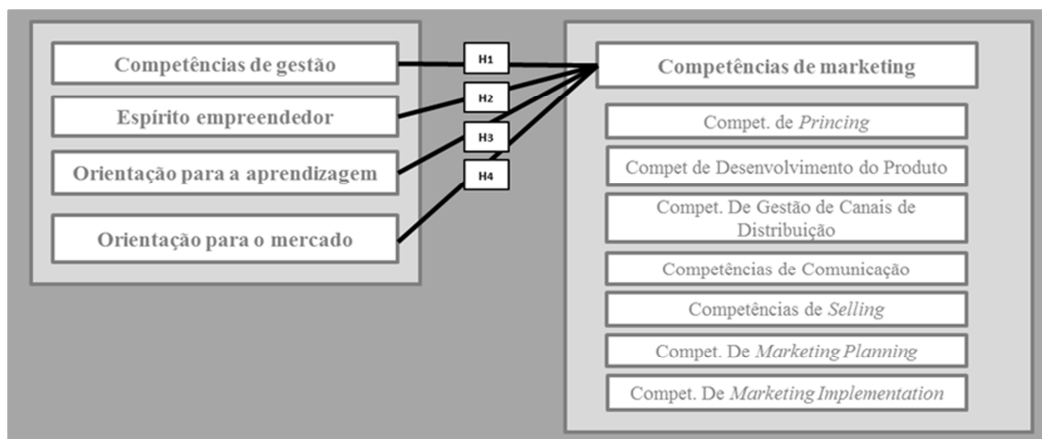


Ilustração 4 - Submodelo das Competências de Marketing

		R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta Stand	Sig.	VIF
Competências de Marketing	Price	0,48	RespMarket Empreend MktIntel	0,401 0,060 0,020	0,146	0,412 0,204 0,201	0,000 0,000 0,004	1,73 1,52 2,05
	ProdDev	0,48	Respmarket Comm Learn Empreend	0,410 0,57 0,017	0,225	0,474 0,208 0,159	0,000 0,000 0,008	1,374 1,471 1,472
	ChanMan	0,43	RespMarket SharedeVision	0,349 0,080	0,342	0,409 0,336	0,000 0,000	1,410 1,410
	MktComm	0,52	ManagCap RespMarket MktIntel OpMind	0,412 0,072 0,023 0,017	-0,170	0,372 0,170 0,192 0,158	0,000 0,000 0,002 0,006	1,684 1,845 1,980 1,499
	Selling	0,55	ManagCap MktDissem MktIntel CommLearn	0,434 0,086 0,019 0,010	-0,386	0,370 0,208 0,193 0,125	0,000 0,000 0,003 0,028	1,838 2,232 2,482 1,553
	MktPlan	0,60	ManagCap MktIntel MktDissem	0,500 0,078 0,017	-0,471	0,486 0,207 0,200	0,000 0,000 0,003	1,513 2,436 2,330
	MktImpl	0,60	Empreend ManagCap MktIntel SharedVision Opmind	0,468 0,064 0,032 0,019 0,018	-0,206	0,345 0,361 0,234 -0,313 0,211	0,000 0,000 0,000 0,002 0,002	2,344 2,468 1,648 2,703 2,535
	Branding	0,46	ManagCap OpMind MktIntel Empreend	0,344 0,068 0,029 0,014	0,441	0,236 0,237 0,171 0,184	0,000 0,000 0,001 0,017	2,351 1,465 1,644 2,342

Tabela 19 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo das Compet. de Marketing

Os modelos, globalmente, mostram que as variáveis independentes explicam entre 43 e 60% da variância das variáveis dependentes. Se se olhar para cada um dos submodelos poder-se-ão tirar conclusões mais detalhadas.

Competências de *Pricing*

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 48% da variável dependente Competências de *Pricing*. As variáveis que explicam o seu comportamento são, por ordem de importância, a *Market responsiveness*, o Espírito Empreendedor e a *Market intelligence Collection*. As restantes variáveis independentes não parecem ter um impacto significativo na variável dependente. Pode dizer-se que são variáveis ligadas à Orientação para o Mercado e o Espírito Empreendedor a contribuir para a consolidação das Competências de *Pricing*.

Assim, as hipóteses relativas a este modelo vêm:

H1.a: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Não Corroborada
H2.a: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Corroborada
H3.a: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Não Corroborada
H4.a: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Corroborada Parcialmente

Tabela 20 - Hipóteses das Competências de Pricing

Competências de Desenvolvimento de Produtos

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 48% da variável dependente Competências de Desenvolvimento de Produtos. As variáveis que explicam a variação das Competências de Desenvolvimento de Produtos são a *Market Responsiveness*, o *Commitment to Learning* e o Espírito Empreendedor, por ordem de importância. As restantes variáveis do modelo não mostraram ter um impacto significativo sobre esta competência

Assim, o resumo das hipóteses relativas a este submodelo são as que passamos a apresentar:

H1.b: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Não Corroborada
H2.b: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Corroborada
H3.b: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Não Corroborada
H4.b: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Corroborada Parcialmente

Tabela 21 - Hipóteses das Competências de Desenvolvimento de Produtos

Competências de Gestão de Canais de Distribuição

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 43% da variável dependente Competências de Gestão de Canais de Distribuição. As variáveis que explicam o seu comportamento são, por ordem de relevância, a *Market responsiveness* e *Shared Vision*. As restantes variáveis independentes não parecem ter um impacto significativo na variável dependente. Pode dizer-se que são variáveis ligadas à Orientação para o Mercado e à Orientação para a Aprendizagem a contribuir para a consolidação das Competências de Gestão de Canais de Distribuição.

Como tal, as hipóteses referentes a este modelo são as identificadas abaixo:

H1.c: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Não Corroborada
H2.c: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Não Corroborada
H3.c: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Corroborada Parcialmente
H4.c: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Corroborada Parcialmente

Tabela 22 - Hipóteses das Competências de Gestão de Canais de Distribuição

Competências de Comunicação

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 52% da variável dependente Competências de Comunicação. As variáveis que explicam o seu comportamento são, por ordem de importância, as Competências de Gestão, *Market responsiveness*, *Market intelligence Collection* e *Open Mind*. As restantes variáveis independentes não parecem ter um impacto significativo na variável dependente. Pode dizer-se que são variáveis ligadas às Competências de Gestão, Orientação para o Mercado e a Orientação para a Aprendizagem a contribuir para a consolidação das Competências de Comunicação.

Assim, as hipóteses relativas a este modelo revelam-se abaixo:

H1.d: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Corroborada
H2.d: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Não Corroborada
H3.d: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Corroborada Parcialmente
H4.d: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Corroborada Parcialmente

Tabela 23 - Hipóteses das Competências de Comunicação

Competências de Selling

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 55% da variável dependente Competências de *Selling*. As variáveis que explicam o seu comportamento são, por ordem de importância, as Competências de Gestão, *Market Intelligence Dissemination*, *Market Intelligence Collection* e *Commitment to Learning*. As restantes variáveis independentes não aparentam ter um impacto significativo na variável dependente. Pode dizer-se que são variáveis ligadas às Competências de Gestão, Orientação para o Mercado e a Orientação para a Aprendizagem a contribuir para a consolidação das Competências de *Selling*.

Desta forma, a avaliação geral das hipóteses relativas a este modelo são as apresentadas de seguida:

H1.e: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Corroborada
H2.e: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Não Corroborada
H3.e: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Corroborada Parcialmente
H4.e: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Corroborada Parcialmente

Tabela 24 - Hipóteses das Competências de Selling

Competências de *Marketing Planning*

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 55% da variável dependente Competências de *Marketing Planning*. As variáveis que explicam o seu comportamento são, por ordem de importância, as Competências de Gestão, *Market Intelligence Dissemination*, *Market intelligence Collection*. As restantes variáveis independentes não parecem ter um impacto significativo na variável dependente. Pode afirmar-se que são variáveis ligadas às Competências de Gestão e Orientação para o Mercado a contribuir para a consolidação das Competências de *Marketing Planning*.

Logo, a avaliação das hipóteses alusivas a este modelo são as expostas de seguida:

H1.f: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Corroborada
H2.f: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Não Corroborada
H3.f: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Não Corroborada
H4.f: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Corroborada Parcialmente

Tabela 25 - Hipóteses das Competências de Marketing Planning

Competências de *Marketing Implementation*

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 60% da variável dependente Competências de *Marketing Implementation*. As variáveis que explicam o seu comportamento são, por ordem de importância, o Espírito Empreendedor, as Competências de Gestão, a *Market Intelligence Collection*, a *Shared Vision* e a *Open Mind*. As restantes variáveis independentes

não parecem ter um impacto significativo na variável dependente. Pode dizer-se que são variáveis ligadas à Orientação para o Mercado e à Atitude Empreendedora a contribuir para a consolidação das Competências de *Marketing Implementation*.

Assim, as hipóteses relativas a este modelo vêm:

H1.g: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Corroborada
H2.g: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Não Corroborada
H3.g: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Corroborada Parcialmente
H4.g: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Corroborada Parcialmente

Tabela 26 - Hipóteses de Competências de *Marketing Implementation*

Competências de *Branding*

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 46% da variável dependente Competências de *Branding*. As variáveis que explicam a variação das Competências de *Branding* são as Competências de Gestão, a *Open Mind*, a *Market Intelligence Collection* e o Espírito Empreendedor, por ordem de importância. As restantes variáveis do modelo não mostraram ter um impacto significativo sobre esta competência

Assim, o resumo das hipóteses relativas a este submodelo são as que passamos a apresentar:

H1.h: As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada
H2.h: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada
H3.h: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada Parcialmente
H4.h: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada Parcialmente

Tabela 27 - Competências de Branding

6.1.2 Submodelo das Competências de Criatividade

Os resultados obtidos para os submodelos relativos às Competências de Criatividade são os que passamos a apresentar:

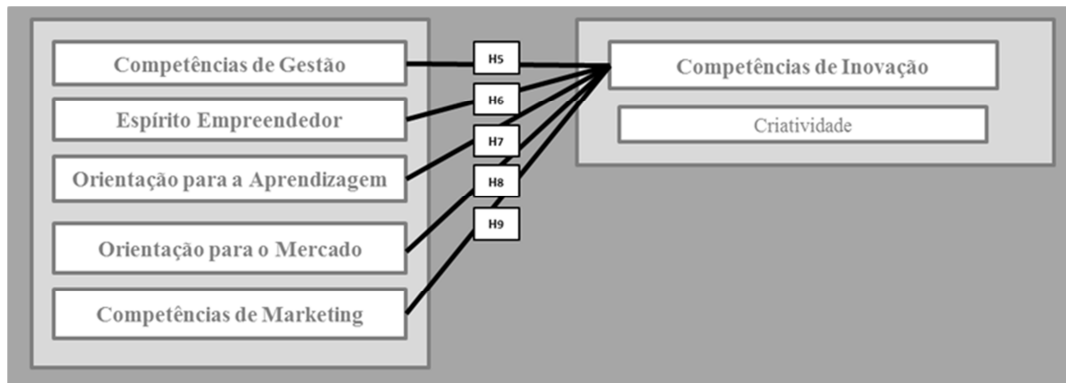


Ilustração 5 - Submodelo das Competências de Criatividade

	R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta Stand	Sig.	VIF
Criativi- dade	0,65	Openmind	0.419	0,650	0-342	0,000	2.779
		Selling	0.151		0.228	0,000	2.069
		Empreend	0.033		0.211	0,000	1.780
		Mktcom	0.022		0.196	0,046	1.870
		Comlearn	0.007		0.225	0,005	3.036
		Sharedvision	0.013		-0.215		3.442

Tabela 28 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo das Comp. de Criatividade

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 65% da variável dependente Competências de Criatividade. As variáveis que explicam a variação das Competências de Criatividade são, respectivamente, a *Open Mind*, as Competências de *Selling*, o Espírito Empreendedor, as Competências de Comunicação o *Commitment to Learning* e a *Shared Vision*. Ou seja, as variáveis que impactam nas Competências de Criatividade têm a ver com a Orientação para a Aprendizagem, com todas as suas dimensões com efeitos significativos, assim como duas Competências de Marketing e, finalmente, o Espírito Empreendedor, tão naturalmente ligado à Inovação. As restantes variáveis não parecem deter capacidade predicatória sobre as Competências de Criatividade, pelo menos em termos significativos.

Assim sendo, a avaliação global das hipóteses relativas a este modelo são as que se passam a apresentar:

H5.a: Há uma relação entre as Competências de Gestão e as Competências de Criatividade	Não Corroborada
H6.a: Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e as Competências de Criatividade	Corroborada
H7.a: Há uma relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Criatividade	Corroborada
H8.a: Há uma relação entre a Orientação para o Mercado e as Competências de Criatividade	Corroborada
H9.a: Há uma relação entre as Competências de Marketing e as Competências de Criatividade	Parcialmente
	Corroborada
	Parcialmente

Tabela 29 - Hipóteses das Competências de Criatividade

6.1.3 Sucesso de Novos Produtos

Os resultados obtidos para o submodelo relativo ao Sucesso de Novos Produtos é o que que passamos a apresentar:

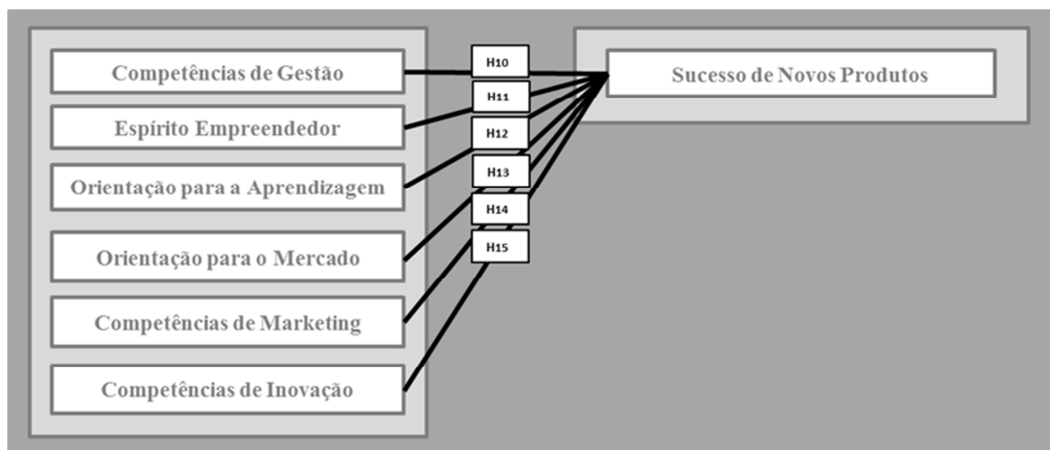


Ilustração 6 - Submodelo do Sucesso de Novos Produtos

	R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta Stand	Sig.	VIF
Sucesso De Novos Produtos	0,54	criatividade	0.391	0.731	0.461	0,000	1.907
		Responmarket	0.081		0.173	0,000	1.957
		Pricing	0.022		0.238	0.002	1.822
		Managcapab	0.011		0.269	0.021	2.316
		Mktplan	0.031		-0.274	0.000	2.431

Tabela 30 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo do Sucesso de Novos Produtos

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 54% da variável dependente Sucesso de Novos Produtos. As variáveis que explicam a variação desta variável são, respectivamente, as Competências de Criatividade, a *Market Responsiveness*, as Competências de *Pricing*, as Competências de Gestão e as Competências de *Marketing Planning*. A capacidade explicativa do modelo mostra bem como os recursos intangíveis são capazes de explicar a inovação e o Sucesso de Novos Produtos.

As restantes variáveis do modelo não revelaram impactos estatisticamente significativos sobre o Sucesso de Novos Produtos. As hipóteses relativas a este submodelo resumem-se assim:

H10: As Competências de Gestão têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Corroborada
H11: O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Não Corroborada
H12: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Não Corroborada
H13: A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Corroborada Parcialmente
H14: As Competências de Marketing têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Corroborada Parcialmente
H15: As Competências de Inovação têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Corroborada

Tabela 31 - Hipóteses do Sucesso de Novos Produtos

6.2 Síntese dos dados

Os resultados obtidos no estudo levam a crer que, tal como indicado previamente nos objectivos, se corrobora o impacto das competências de marketing nas competências de inovação e as consequentes implicações no sucesso de novos produtos. Podemos assim afirmar, atendendo ao estudo empírico realizado, que o impacto é positivo, cujos contornos entre variáveis se passam a explicar.

A partir da análise deste estudo, foi possível concluir que, de todas as variáveis contidas nas competências de marketing, algumas empresas e algumas destas variáveis apresentam uma expressão que abre caminho a uma ampla melhoria.

De acordo com a revisão bibliográfica e através dos resultados obtidos, comprova-se que nas empresas onde o conceito de *Open Mind* é evidenciado, a sua capacidade de aprender sobre o mercado é notória, reforçando a sua abordagem para a inovação, Bettis e Prahalad, 1995)

Este estudo comprovou também que a *Open Mind* é nitidamente uma variável independente com impacto positivo nas Competências de Inovação.

Foi igualmente comprovada não só a influência positiva que a *Market Responsiveness* tem no desenvolvimento do produto, mas também o *Commitment to Learning*. Para que o risco de fracasso no processo de desenvolvimento de produtos seja minimizado, é necessário reflectir e "ouvir" os valores vindos do mercado, Slater & Narver (1996). Assim sendo, o *Commitment do Learning* permite à organização desenvolver o seu conhecimento sobre os concorrentes e clientes (Kandemir e Hult, 2005) através da previsão das mudanças de ambiente e de mercado (Calantone et al, 2002),

Uma conclusão que ultrapassou o expectável foi a influência negativa da *Shared Vision* na variável Competências de Criatividade indicando que por vezes a partilha de valores pode afectar o processo criativo da organização, algo contrariado por Urban e Hauser (1993). Porém, torna-se difícil explicar este impacto negativo. Isto poderá corresponder a especificidades da amostra ou ao facto de estarmos a falar de PME's onde, pela sua dimensão, a partilha de informação pode ser muito elevada por ser fácil de controlar a globalidade da empresa. Se em contrapartida os níveis de criatividade forem baixos, pode acontecer esta relação ter esta natureza. Ou ainda se, provavelmente as PME's alinham mais facilmente em replicar as soluções

do mercado do que propriamente procurarem serem criativas e capazes de responder de forma inovadora.

Outro impacto negativo foi o das Competências de *Marketing Planning* na variável Sucesso de Novos Produtos. Provavelmente uma empresa que aposta mais nas Competências de *Marketing Planning*, dedica menos recursos a actividades de inovação que rompam com o sistema e sejam verdadeiramente inovadoras.

Naturalmente, é apresentado um resumo dos resultados obtidos através da análise da regressão linear múltipla com o propósito de identificar as hipóteses, como sendo corroboradas, parcialmente corroboradas e não corroboradas.

Hipóteses	Submodelo das Competências de Marketing	Resultados
H1	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Marketing	Corroborada Parcialmente
H1.a	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Não Corroborada
H1.b	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Não Corroborada
H1.c	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Não Corroborada
H1.d	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Corroborada
H1.e	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Corroborada
H1.f	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Corroborada
H1.g	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Corroborada
H1.h	As Competências de Gestão têm um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada
H2	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Marketing	Corroborada Parcialmente
H2.a	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Corroborada
H2.b	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Corroborada
H2.c	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Não Corroborada
H2.d	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Não Corroborada
H2.e	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Não Corroborada
H2.f	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Não Corroborada
H2.g	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Não Corroborada
H2.h	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada

H3	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Marketing	Corroborada Parcialmente
H3.a	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Não Corroborada
H3.b	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Não Corroborada
H3.c	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Corroborada Parcialmente
H3.d	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Corroborada Parcialmente
H3.e	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Corroborada Parcialmente
H3.f	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Não Corroborada
H3.g	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Não Corroborada
H3.h	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada Parcialmente
H4	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Marketing	Corroborada Parcialmente
H4.a	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Pricing</i> .	Corroborada Parcialmente
H4.b	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Desenvolvimento do Produto.	Corroborada Parcialmente
H4.c	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição.	Corroborada Parcialmente
H4.d	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de Comunicação.	Corroborada Parcialmente
H4.e	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Selling</i> .	Corroborada Parcialmente
H4.f	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Planning</i> .	Corroborada Parcialmente
H4.g	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Marketing Implementation</i> .	Corroborada Parcialmente
H4.h	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo nas Competências de <i>Branding</i> .	Corroborada Parcialmente
Hipóteses	Submodelo das Competências de Inovação	
H5	Há uma relação entre as Competências de Gestão e as Competências de Inovação	Não Corroborada
H5.a	Há uma relação entre as Competências de Gestão e as Competências de Criatividade	Não Corroborada
H6	Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e as Competências de Inovação	Corroborada
H6.a	Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e as Competências de Criatividade	Corroborada
H7	Há uma relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Inovação	Corroborada
H7.a	Há uma relação entre a Orientação para a Aprendizagem e as Competências de Criatividade	Corroborada
H8	Há uma relação entre a Orientação para o Mercado e as Competências de Inovação	Corroborada Parcialmente
H8.a	Há uma relação entre a Orientação para o Mercado e as Competências de Criatividade	Corroborada Parcialmente
H9	Há uma relação entre as Competências de Marketing e as Competências de Inovação	Corroborada Parcialmente
H9.a	Há uma relação entre as Competências de Marketing e as Competências de Criatividade	Corroborada Parcialmente

Hipóteses	Submodelo do Sucesso de Novos Produtos	
H10	As Competências de Gestão têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Corroborada
H11	O Espírito Empreendedor tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Não Corroborada
H12	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Não Corroborada
H13	A Orientação para o Mercado tem um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Corroborada Parcialmente
H14	As Competências de Marketing têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos.	Corroborada Parcialmente
H15	As Competências de Inovação têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos	Corroborada

Tabela 32 - Resultados dos Submodelos

A fim de projectarmos o explanado na tabela anterior, concluímos de uma forma geral que as hipóteses testadas e apresentadas durante o estudo são em grande parte, corroboradas parcialmente. Ou seja, a maioria das variáveis que foram testadas de forma a perceber a sua relação com as Competências de Marketing, Competências de Inovação e Sucesso de Novos Produtos, demonstraram ter um impacto globalmente positivo.

Visto transversalmente pelo submodelo das Competências de Marketing, constatamos que as Competências de Gestão desempenham um papel importante na performance das variáveis de marketing. Quatro das oito variáveis integrantes das Competências de Marketing sofrem um impacto significativo e positivo por parte das Competências de Gestão.

Também o Espírito Empreendedor tem um impacto significativo e positivo nas Competências de Marketing, em especial nas Competências de *Marketing Implementation*, corroborando parcialmente as hipóteses. Conforme abordado por Murray (1981), o Espírito Empreendedor está intrínseco na disciplina de marketing, tornando-se assim na “casa” para o processo de implementação de acções de marketing.

Através das hipóteses testadas foi comprovado que uma empresa com uma cultura orientada para a aprendizagem, terá sucesso no seu processo de acções de marketing. Portanto, uma empresa com esta característica, vai permitir criar conhecimento necessário para melhor comercializar produtos, bem como concentrar a atenção da empresa para encontrar oportunidades de crescimento e reduzir o tempo necessário para responder a oportunidades de mercado. (Slater e Narver, 1995).

Ainda a Orientação para o Mercado se revelou ter um efeito positivo nas Competências de Marketing, mais explicitamente nas Competências de *Pricing* e nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição. Compreender o preço que o mercado está disposto a pagar, bem como o

modo e o local onde o poderá fazer, diz muito de uma empresa com uma cultura orientada para o mercado.

Referente ao submodelo das Competências de Inovação, apenas as variáveis (com hipóteses corroboradas) alusivas ao Espírito Empreendedor, Orientação para o Mercado e Orientação para a Aprendizagem tiveram um impacto positivo nas Competências de Inovação. É assim demonstrado que dentro do seio empresarial a relação existente entre a Orientação para o Mercado e a Inovação se traduz num efeito indirecto para o Sucesso de Novos Produtos. (Slater and Narver 1995).

No submodelo do Sucesso de Novos Produtos, é notório o impacto positivo das Competências de Marketing, das Competências de Gestão e das Competências de Inovação no Sucesso de Novos Produtos. Argumentado por Rizonni (1991) as Competências de Marketing são fundamentais para o Sucesso de Novos Produtos desde que as informações sobre a concorrência e sobre as necessidades dos clientes sejam consideradas etapas no desenvolvimento de novos produtos, daí a hipótese inserida no estudo ser corroborada.

7 Conclusão

Nesta investigação foram identificados os antecedentes das competências de marketing das empresas (marketing e inovação) e o impacto destas no desenvolvimento de novos produtos. Este tema surge dentro das organizações, sendo alvo de discussão académica e científica, dada a falta de atenção em relação à importância das competências de marketing em empresas portuguesas. Daí que este estudo comece por definir o conceito de competências de marketing, sendo feita uma abordagem aos seus antecedentes – competências de gestão, orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e espírito empreendedor – e posterior impacto destas no desenvolvimento de novos produtos.

Este tema é debatido no meio académico como algo escasso pois como afirmam Leiblein e Reuer (2004) a maioria dos estudos preocupam-se em analisar o papel das capacidades das empresas na sua competitividade, sendo escassos os trabalhos que incidem sobre a análise e influência das competências de marketing.

As análises a vários tipos de competências de marketing são descritas por autores como Day (1994), Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara e Snoj (1999) e Vorhies, Harper e Rao (1999) entre outros, que deduzem existir uma relação entre as competências de marketing e o desempenho organizacional (Hooley et al. 2005; Berthon et al. 2008).

Ao nível das análises realizadas ao longo do estudo a cada variável do modelo de investigação proposto, foi demonstrado que a maioria das variáveis que foram testadas para se perceber a relação com as Competências de Marketing, Competências de Inovação e Sucesso de Novos Produtos, demonstraram ter um impacto positivo.

Constatamos que as Competências de Gestão desempenham um papel relevante na performance das variáveis de Competências de Marketing. Identicamente o Espírito Empreendedor tem um impacto significativo e positivo nas Competências de Marketing, em especial nas Competências de *Marketing Implementation*. Semelhante com o abordado por Murray (1981), o Espírito Empreendedor faz parte da disciplina de marketing, tornando-se assim na “casa” para o processo de implementação marketing.

Por outro lado comprovou-se que uma empresa com uma cultura orientada para a aprendizagem, terá sucesso no seu processo de acções de marketing, o que permitirá criar conhecimento necessário para melhor comercializar produtos, bem como concentrar a atenção da empresa para encontrar oportunidades de crescimento (Slater e Narver, 1995).

Na variável Orientação para o Mercado foi descoberto um efeito positivo nas Competências de Marketing, mais claramente nas Competências de *Pricing* e nas Competências de Gestão de Canais de Distribuição. Perceber até que ponto o mercado está disposto a pagar, bem como o modo e o local onde o poderá fazer, diz muito de uma empresa com uma cultura orientada para o mercado.

Foi também clarificado que dentro do seio empresarial a relação existente entre a Orientação para o Mercado e a Inovação se traduzem num efeito indirecto para o Sucesso de Novos Produtos. (Slater and Narver 1995).

Argumentado por Rizonni (1991) as Competências de Marketing são fundamentais para o Sucesso de Novos Produtos desde que as informações sobre a concorrência e sobre as necessidades dos clientes sejam consideradas etapas no desenvolvimento de novos produtos, daí a hipótese inserida no estudo ser corroborada.

Portanto, sugerimos que as empresas necessitam de um novo conjunto de imperativos, como um alinhamento de orientação para o mercado e empreendedorismo, para que possam ter sucesso na inovação de produtos (Hamel e Prahalad 1994, Slater e Narver, 1995). O equilíbrio entre a orientação para o mercado a orientação para o empreendedorismo é um factor primário para a performance de uma organização e não pode de todo ser descurado (Hamel and Prahalad 1994, Slater and Narer 1995).

Nesta área ainda há uma escassez de estudos empíricos e em Portugal este poderá ser um estudo explorador a ser realizado, considerando que a amostra desta investigação é composta por empresas portuguesas.

Os resultados apontam para uma relação positiva entre as competências de marketing e inovação, bem como as suas implicações no desenvolvimento de novos produtos.

Por outro lado, as variáveis determinantes quer das Competências de Marketing, quer das Actividades de Inovação, quer do Sucesso de Novos Produtos, incluem sempre a Aprendizagem Organizacional. Diga-se assim que uma cultura de empresa orientada para o mercado, comprometida com a aprendizagem e com o Espírito Empreendedor, terá mais sucesso na Inovação.

Em resumo, a orientação para o Mercado e o espírito empreendedor esperam ter um impacto significativo no sucesso das suas inovações, uma vez que o tipo de inovação está muitas vezes associado a uma forte orientação para o mercado que é tida através da atenção que as empresas dão às necessidades dos consumidores.

7.1 Limitações da investigação e sugestões para trabalhos futuros

Apesar do rigor do método aplicado, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem determinadas limitações.

A amostra utilizada neste trabalho, é uma amostra de conveniência o que pode limitar as conclusões e a sua generalidade. E, uma vez que há ainda no meio académico uma escassez em relação a este tema, a recolha de dados deverá ter em atenção a estratificação da amostra.

Os dados foram recolhidos numa abordagem do tipo cross-sectional, cuja mensuração das variáveis ocorreu de uma só vez, impedindo, portanto, analisar modificações que pudessem ocorrer em diferentes momentos de tempo. Os dados foram recolhidos com base nas percepções, opiniões e avaliações subjectivas das empresas inquiridas.

Utilizar uma amostra mais ampla e que permita comparar PME's com empresas de grande dimensão poderá acrescentar muito a estas conclusões. Adicionalmente, comparar o impacto destes recursos intangíveis com o impacto de recursos tangíveis poderia ser interessante, para averiguar o que verdadeiramente determina o sucesso na inovação. Provavelmente, os recursos intangíveis, que necessitam, provavelmente, menos financiamentos e mais imaginação e capacidades humanas, podem vir a revelar-se os elementos decisivos de uma política de inovação.

BIBLIOGRAFIA

Abolghasem Gholamreza Tehrani, A. A. (2012). *PROMOTION OF THE MARKETING PERSONNEL THROUGH MARKETING CAPABILITIES*. Journal of Basic and Applied Scientific Research, pp. 8177 - 8185.

Artigo “A foça do sobrenome”. Informação disponível em www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/524/artigo63375-1.htm

Benedetto, C. A. (1999). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *J PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, pp. 530 - 544.

Blesa, A., & Maria, R. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. In *Internacional Marketing Review* (pp. 651-673). Emerald.

Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (s.d.). Las capacidades de marketing como factor determinante en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas.

Brochand, B. & Lendrevie, J., Rodrigues, J. V. & Dionísio, P. (2000) *MERCATOR 2000 – TEORIA E PRÁTICA DO MARKETING*. 9ª ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Caggese, A. (2006). *Entrepreneurial Risk, Investment and Innovation*.

Pompeu Fabra University.

Caracterização das PME's <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Paginas/p1.aspx> : visto a 16 de Setembro de 2012

Caracterização das PME's <http://www.apsiot.pt/ProjectoPoefds/PMEConceito.html> : vista a 16 de Setembro de 2012

Caracterização de PME's <http://conceito.de/pme> : visto a 16 de Setembro de 2012

Cass, D. G. (2002). Brand associations: looking through the eye of the beholder. *An International Journal*, pp. 96 - 111.

Chernatony, L. d. (2001). *Would a brand smell any sweeter by a corporate name?* Birmingham: Birmingham University Business School .

Coface (2010) Estudo de Insolvências de Empresas PORTUGAL – Janeiro a Agosto 2010/2009. Disponível em www.cofaceportugal.pt/CofacePortugal/ShowBinary/BEA%20Repository/PT/pt_PT/Imagens/estudos/insolvencias_09_2010

Cooper, R. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, pp. 93 - 103.

Cooper, R. G. (2006). *Formula for Success in new product development*. Product Development Institute, Inc.

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

Cruz-Ros, S., Cruz, T., & C., P.-C. (2009). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction and performance.

David B. Audretsch, W. B. (2008). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge. *Journal of Business Venturing*, pp. 687 – 698.

Day, G. S. (Julho 2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 183-195.

Dwyer, E. S. (2000). An Examinaion of organizational factors influencing new product success in internal and alliance -based processes. *Journal of Marketing*, pp. 31 - 49.

Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H., 2001. *HOW TO MAKE STRATEGIC ALLIANCES WORK*. Sloan Management Review 42, 37-43

Erdil, S. (2011). THE RELATIONSHIPS BETWEEN MARKET ORIENTATION, FIRM INNOVATIVENESS AND INNOVATION PERFORMANCE. *Journal of Global Business and*

Technology, pp. 1 - 11.

FAHY, A. F. (2004). Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability. *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING*, 219–230.

Farrell, M. A. (1999). *Antecedents and Consequences of A Learning Orientation*.

Fastoso, J. W. (2008). *International Branding in the Arts*. Bradford: Bradford University School of Management.

Fastoso, J. W. (2009). *Global Brand Image Strategies in the Creative Industries – Developing a Scale for Measurement from the Consumer Perspective*. Bradford University School of Management.

Gallo, Miguel A. E Ribeiro, Vitor S. – A gestão das empresas familiares – Editora Cadernos, Iberconsult, 1996. Informação disponível em www.ensiono.eu/em-artigo03.pdf

Gersick, K E.; Hampton, D. M. Mc C.; Lansberg; 1. (1998), *DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO: CICLOS DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES*. São Paulo: Negócio Editora.

George, G., Zahra, S.A., Wood, D.R., 2002. *THE EFFECTS OF BUSINESS-UNIVERSITY ALLIANCES ON INNOVATIVE OUTPUT AND FINANCIAL PERFORMANCE: A STUDY OF PUBLICLY TRADED BIOTECHNOLOGY COMPANIES*. *Journal of business Venturing* 17, 577-609

Gilmore, A. & Carson, D. & Grant, K. (2001) *SME MARKETING IN PRACTICE*. MCB Univesity Press.

Grace, A. O. (2004). Exploring consumer experiences with a service brand. *Journal of Product & Brand Management*, pp. 257-268.

Grace, C. K. (2000). *Exploring the Role of Employees in the Delivery of the Brand: A Case Study Approach*. Griffith University.

Graham J. Hooley, G. E. (2005). *THE PERFORMANCE IMPACT OF MARKETING RESOURCES*. *Journal of business Research*, pp. 18 - 27.

Hair, Jr., J. H.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. trad. Adonai Schlup Sant'Ana e Anselmo Chaves Neto. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005

Harris, L. d. (2000). *THE CHALLENGE OF FINANCIAL SERVICES BRANDING: MAJORING ON CATEGORY OR BRAND VALUES?* Open University Business School.

Kalyar, M. N. (2008). Creativity, Self-leadership and Individual Innovation. *The Journal of Commerce*, pp. 20 - 28.

Kyriazs, E. (2004). *Market Orientation*. University of Wollongong.

Lea, J. W. (1991), *KEEPING IN THE FAMILY: SUCCESSFUL SUCCESSION OF THE FAMILY BUSINESS*. New York: John Wiley & Sons.

Lee, K.-J. W.-H. (s.d.). *Evaluation Criteria of New Product Development Process* . Taiwan: Department of Business Administration.

Lilien, E. Y. (1985). New Industrial Product Performance: The Effects of Market Characteristics and Strategy. *J PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT* , pp. 134 - 144.

Lin, D. C.-Y. (s.d.). *Influences of Individual, Organizational and Environmental Factors on Technological Innovation in Taiwan's Logistics Industry* . Department of International Business, Chang Jung Christian University.

Joseph, M. T. (1995). *THE MANAGEMENT OF RESOURCES AND THE RESOURCES OF MANAGEMENT*. Journal of Business Research, pp. 91 - 101.

Johnson, R.; Wichern, D. W. *APPLIED MULTIVARIATE STATISTICAL ANALYSIS*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc. 1988. 642p

Ma'atoofi, H. N. (2011). The Effect of Learning Orientation on Market Orientation and Performance in Small-sized Firms: Evidence from Iran. *European Journal of Social Sciences*, pp. 634 - 642.

Macias, J. B. (2002). Engineering New-Engineering New-Product Success. *Industrial Marketing Management*, pp. 51 - 64.

March, J. G. (1991). *Exploration and Exploitation in organizational learning*. Stanford: Graduate School of Business .

Mavondo, E. W. (2000). *When Market Orientation And Learning Orientation Do Not Pay: Evidence From The Australian Building And Construction Industry*. Monash University, Department of Marketing.

(2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. In L. D. McLean, *Developing Human Resources* (pp. pp. 226-246). Sage Publications.

Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2010). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. In *Industrial Marketing Management* (pp. 368-375). Austrália: Elsevier.

Ming-Tien, T., & Chia-Mei, S. (2004). The impact of Marketing knowledge among Managers on Marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 524-530.

Oczkowski, M. A. (2002). *Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary For Superior Organizational Performance?* Wagga Wagga: School of Management, Charles Sturt University, Wagga Wagga.

Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (s.d.). Marketing orientation, knowledge-related resources and firm performance.

Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *MCB University Press*, pp. 125 - 133.

Oswald, D. G. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, pp. 26-60.

Perez Cabañero, C., & Sonia, C.-R. (2009). Las capacidades estrategicas de marketing y

su contribucion al desempeño organizativo.

Pestana, Maria H.; Gageiro, João N. (2000); *ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS: A COMPLEMENTARIDADE DO SPSS*; 2ª edição; Edições sílabo; Lisboa

Pinho, F. G. (2006). *A importância do empreendedorismo e a situação em Portugal*. Escola Superior de Gestão de Santarém. Quivy, R; Campenhoudt, L. (1992). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RODOLFO VÁZQUEZ, M. L. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING* , pp. 69–90.

Rosalem, V.; Santos, A.C. (2005), *REFLEXES OF THE UNEMPLOYMENT OF MICRO AND SMALL ENTREPRISES SUCCESSION*

ROSENKOPF, D. L. (2006). BALANCING EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ALLIANCE FORMATION. *Academy of Management Journal*, pp. 797–818.

Ruas, A. C. (2003). *Empreendedorismo*. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Rui, S. (2002). *Analysis About Determinants Of Organizational Innovation* . Shanghai: Antai School of management ,Shanghai Jiaotong University.

Sarasvathy, S. D. (2001). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* University of Washington.

Sazandrishvili, N. (2009). *CONTEXTUAL AND PERSONAL ANTECEDENTS OF INNOVATIVE BEHAVIOR*. University of Twente.

Sørensen, H. E. (2005). *On Market Orientation: Development and empirical validation of two symmetric component measures of market orientation* . Denmark: University of Southern Denmark.

Vorhies, D. W. (Janeiro 2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage . *Journal of Marketing*, 80-94.

Wæraas, A. (2008). *Can public sector organizations be coherent corporate brands?* University of Tromsø, Norway.

WU, K. Z. (2007). TECHNOLOGICAL CAPABILITY, STRATEGIC FLEXIBILITY, AND PRODUCT INNOVATION. *Strategic Manager Journal*, pp. 547 – 561.

YAPING GONG, J.-C. H.-L. (2009). EMPLOYEE LEARNING ORIENTATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE CREATIVE SELF-EFFICACY. *Academy of Management Journal*, pp. 765–778.

Yasuhiro Yamakawa, H. Y. (2011). Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Journal Elsevier*, pp. 287–296.

ZIKMUND, Willian G. *Princípios da pesquisa de marketing*. 2ª Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

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

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

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

Nesta organização...	Discordo em absoluto	Concordo em absoluto
a. Conhecemos as táticas de preço da concorrência	1 2 3 4 5 6 7	
b. Realizamos um trabalho efectivo de pricing de produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
c. Monitorizamos os preços da concorrência e as alterações de preço que praticam	1 2 3 4 5 6 7	
d. Temos capacidade para desenvolver novos produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
e. Desenvolvemos novos produtos/serviços para explorar o investimento em R&D	1 2 3 4 5 6 7	
f. Lançamos com sucesso novos produtos/serviços	1 2 3 4 5 6 7	
g. Asseguramos esforços para o desenvolvimento de produtos/serviços que respondam às necessidades dos consumidores	1 2 3 4 5 6 7	
h. Possuímos relações fortes com os distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
i. Atraímos e retemos os melhores distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
j. Adicionamos valor ao negócio dos distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
k. Providenciamos elevados níveis de apoio ao serviço dos distribuidores	1 2 3 4 5 6 7	
l. Desenvolvemos e executamos programas de publicidade	1 2 3 4 5 6 7	

m. Possuímos competências de promoção e criatividade	1	2	3	4	5	6	7
n. Possuímos competências de relações públicas	1	2	3	4	5	6	7
o. Possuímos competências ao nível de imagem de marca e gestão de processos	1	2	3	4	5	6	7
p. Damos a formação necessária à nossa equipa de vendas para que esta seja eficaz	1	2	3	4	5	6	7
q. Possuímos competências ao nível do planeamento e sistemas de controlo	1	2	3	4	5	6	7
r. Possuímos uma equipa com fortes competências ao nível das vendas	1	2	3	4	5	6	7
s. Providenciamos apoio efectivo à equipa comercial no seu trabalho de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
t. Possuímos competências ao nível de planeamento de marketing	1	2	3	4	5	6	7
u. Temos capacidade para segmentar eficazmente o mercado e identificar o target	1	2	3	4	5	6	7
v. Somos capazes de desenvolver estratégias criativas de marketing	1	2	3	4	5	6	7
w. Possuímos rigor nos processos de planeamento de marketing	1	2	3	4	5	6	7
x. Conseguimos eficazmente alocar os recursos de marketing	1	2	3	4	5	6	7
y. Somos capazes de conceber efectivamente programas de marketing	1	2	3	4	5	6	7
z. Somos capazes de transformar estratégias de marketing em acções	1	2	3	4	5	6	7
aa. Somos capazes de executar rapidamente estratégias de marketing	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

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

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

	Discordo Em absoluto	Concordo em absoluto					
a. Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas actividades.	1	2	3	4	5	6	7
b. A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.	1	2	3	4	5	6	7
c. A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.	1	2	3	4	5	6	7
d. A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

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

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

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

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

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

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

h. Projectos são derivados do mercado (ideia do produto surgiu a partir do mercado)	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

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

Nesta organização...	Discordo em absoluto	Concordo em absoluto
a. Temos muitas ideias inovadoras para servir o mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
b. Muitas vezes abordamos os problemas de forma original.	1 2 3 4 5 6 7	
c. Há sugestões frequentes sobre novas formas de aumentar a qualidade para o mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
d. Desenvolvemos adequadamente planos e horários para implementar novas ideias para o mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
e. Encontramos soluções criativas para os problemas que temos.	1 2 3 4 5 6 7	
f. Não temos medo de correr riscos nos negócios.	1 2 3 4 5 6 7	
g. As pessoas sugerem novas formas de atingir os objectivos organizacionais.	1 2 3 4 5 6 7	
h. As pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado quando surge oportunidade.	1 2 3 4 5 6 7	
i. As pessoas com frequência sugerem novas formas de actuar no mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
j. Promovemos e partilhamos novas ideias sobre o mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
k. As pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho organizacional.	1 2 3 4 5 6 7	
l. Temos muitas ideias criativas para aplicar no mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
m. Procuramos novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/ serviços para o mercado.	1 2 3 4 5 6 7	
n. Actualizamos o conhecimento para produtos familiares.	1 2 3 4 5 6 7	
o. Existe investimento na exploração de tecnologias que melhoram a produtividade das operações actuais de inovação	1 2 3 4 5 6 7	
p. Existe o aumento das capacidades na procura de soluções para clientes que estão próximas das existentes soluções	1 2 3 4 5 6 7	
q. São utilizadas competências actualizadas nos processos de desenvolvimento de produtos em que a empresa já possui uma consistente experiência	1 2 3 4 5 6 7	
r. Existe o reforço do conhecimento e competências para melhorar a eficiência de actividades existentes referentes à inovação	1 2 3 4 5 6 7	
s. São adquiridas tecnologias de fabricação e competências inteiramente novas para a empresa	1 2 3 4 5 6 7	
t. Existem competências instruídas e processos de desenvolvimento de produtos inteiramente novos para a indústria	1 2 3 4 5 6 7	
u. As competências administrativas e de organização, inteiramente novas, são importantes para a inovação	1 2 3 4 5 6 7	
v. Existe aprendizagem total de novas competências no financiamento de novas tecnologias e treino de pessoal de P & D	1 2 3 4 5 6 7	
w. Existe reforço das competências de inovação em áreas onde não existe experiência prévia	1 2 3 4 5 6 7	

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

	Fraca	Excelente
a. Crescimento da quota de mercado	1 2 3 4 5 6 7	
b. Aquisição de novos clientes	1 2 3 4 5 6 7	
c. Aumento de vendas aos actuais clientes	1 2 3 4 5 6 7	
d. Crescimento do volume de vendas	1 2 3 4 5 6 7	
e. Lucro	1 2 3 4 5 6 7	
f. Retorno do Investimento	1 2 3 4 5 6 7	
g. Retorno das vendas	1 2 3 4 5 6 7	
h. Objectivos financeiros alcançados	1 2 3 4 5 6 7	

Dados sobre a empresa

Qual é o código de classificação económica (CAE) _____

Sector em que opera _____

N.º de empregados _____

Ano de fundação da empresa _____

Qual é forma jurídica da sua empresa?

Em nome individual Sociedade por quotas Sociedade anónima

Outra, qual? _____

Indique onde está localizada a empresa

Distrito: _____

Indique por favor a posição que ocupa na empresa

ESCALAS UTILIZADAS

Variável	Escala	Autor	Paper
Market Orientation	More likely to plan ahead to satisfy customers in the future Responde mais rapidamente às mudanças de exigências dos clientes Coloca prioridade em fazer mudanças para melhorar a satisfação do cliente Envolver empregados no planeamento e tomada de decisão Has better market intelligence Is more likely to target customers wherewe have a competitive advantage Emprende estudos de mercado para medir a satisfação Source: Farrelly and Qvester (2003)	Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye	Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance
Learning Orientation			
Branding Capability	Usar a marca como uma ferramenta operacional Ser capaz de comunicar um consistente significado para a marca É provavel tratar a marca como um recurso Ser capaz de conseguir pessoas para suportar a marca Source: Wong and Merrilees (2008)	Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye	Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance
Management Capability	Has better operational management expertise Has better overall management capabilities Executa mais rapidamente as estratégias de marketing Controla melhor a sua cadeia de aprovisionamento Source: Hooley et al. (2005)	Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye	Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance
Innovation Capability			
Market Sensing Capability	Aprender mais sobre as necessidades e exigências dos consumidores. Descubrir as estratégias e táticas dos seus concorrentes. Ganhar insights sobre o mercado. Identificar e perceber tendências de mercado. Learning about the broad market environment.	Neil A. Morgan, Rebecca J. Slotegraaf, Douglas W. Vorhies	Linking marketing capabilities with profit growth
Marketing Performance	Stronger growth in sales revenue Better able to acquire new customers Ter uma grande market share Able to increase sales to existing customers Source: Hooley et al. (2005)	Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye	Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance
Innovation Capability	Melhor a desenvolver novas ideias para ajudar os clientes More able to fast track new offerings to customers Better able to manage processes to keep costs down More able to package a total solution to solve customer problems Source: Hooley et al. (2005)	Bill Merrilees, Sharyn Rundle-Thiele, Ashley Lye	Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance
Performance			
Competitividade			
Marketing Capabilities	Pricing	Douglas W. Vorhies & Neil A. Morgan	Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage
	Product Development		
	Channel Management		
	Marketing Communication		
	Selling		
	Marketing Planning		
	Marketing Implementation		