



SATRIA SCHINIDHER SOUZA

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E INOVAÇÃO: ESTUDO APLICADO  
AO SETOR DO CALÇADO

Trabalho realizado sob orientação da

**Prof. Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias**

**Julho 2019**



SATRIA SCHINIDHER SOUZA

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E INOVAÇÃO: ESTUDO APLICADO  
AO SETOR DO CALÇADO

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão, conferido pela Universidade Lusófona do Porto no dia 24/07/2019, perante o júri seguinte:

**Presidente:** Professora Doutora Maria Isabel Andrés Marques da Universidade Lusófona do Porto

**Arguente:** Carla Marisa Magalhães da Universidade Lusófona do Porto

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias da Universidade Lusófona do Porto

**Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa**

**Universidade Lusófona do Porto**

**Julho 2019**

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação,  
mediante declaração escrita do interessado, que tal se compromete.

## EPÍGRAFE

*“ As grandes organizações requerem um altíssimo nível de compromisso de todas as pessoas envolvidas ”*

Bill Gates

## **DEDICATÓRIA**

A minha querida mãe, pai e aos meus dois irmãos, que sempre me incentivaram e apoiaram.

Ao meu mentor Carlos Lopes, por toda ajuda.

E todos aqueles que acreditaram em mim, ajudaram e me incentivaram a prosseguir.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro agradeço a Deus, pois sem Ele nada se faria.

À minha orientadora Professora Doutora Teresa Candeias, a quem admiro por seu talento, cuja ajuda e incentivo foi fundamental para a concretização deste trabalho.

À minha família, que sempre acreditou em mim, por todo incentivo e apoio.

Ao meu mentor Carlos Lopes que contribuiu para a realização deste trabalho.

Agradeço a todos que nesse percurso de algum modo, contribuíram para realização deste trabalho.

## RESUMO

### ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E INOVAÇÃO: ESTUDO APLICADO AO SETOR DO CALÇADO

O estudo aplica-se a 70 empresas do setor do calçado do polo I (Felgueiras). Como as empresas orientadas para o mercado tendem a ser mais inovadoras, ao procurar satisfazer os desejos bem como as necessidades de seus compradores prevendo o que o seu cliente quer antes que esse o saiba permitindo que os seus produtos possam ser inovados antes que se tornem obsoletos, criando valor ao seu cliente, para que possa usar como ferramenta estratégica competitiva. Porém com a presente globalização o mercado torna-se mais competitivo, as empresas desenvolvem mecanismos para manter os seus clientes fidelizados, e estudam cada vez mais o mercado de modo a perceber o comportamento dos compradores, o que os leva a optar por determinada empresa ou marca. A pesquisa se destaca por ser um estudo que tem crescido, onde na visão de alguns autores a orientação para o mercado deveria ser a cultura de qualquer empresa, uma vez que o setor do calçado tem grande importância no mercado Português, pois mesmo em tempo de grande crise ainda impõe-se de forma significativa. A partir do trabalho de Narver e Slater (1990), através da escala de Likert de cinco pontos, tornou-se possível efetuar o trabalho de pesquisa descritiva por inquérito a partir de um questionário, para verificar a relação entre a orientação para o mercado e a inovação, através da análise dos dados.

**Palavras-chave:** Orientação Para o Mercado; Inovação; Setor dos Calçados.

## **ABSTRACT**

### **ORIENTATION FOR THE MARKET AND INNOVATION: STUDY APPLIED TO THE FOOTWEAR SECTOR**

The study applied to 70 companies in the footwear sector of Polo I (Felgueiras). As market-oriented companies tend to be more innovative by seeking to satisfy the desires as well as the needs of their buyers by predicting what their customer wants even before they know what they need, so for that their products can be innovated before they become obsolete, creating value for the customer, so can be used as a competitive strategic tool. However, with this globalization the market becomes more competitive, companies develop mechanisms to keep their customers loyal, and increasingly study the market in order to perceive the behavior of buyers, which leads them to choose a particular company, or brand. The research stands out for being a study that has grown, where in the view of some authors the orientation to the market should be the culture of any company, since the footwear sector has a great importance in the Portuguese market, because even in time of great crisis still imposes themselves in a significant way. From the work of Narver and Slater (1990), through the five-point Likert scale, it became possible to carry out the descriptive research work by enquiring from a questionnaire, to verify the relationship between market orientation and through analysis of data.

**Key-words:** Market Orientation; Innovation; Footwear Sector

## **RESUMEN**

### **ORIENTACIÓN PARA EL MERCADO E INNOVACIÓN: ESTUDIO APLICADO AL SECTOR DEL CALZADO**

El estudio se aplica a 70 empresas del sector del calzado del polo I (Felgueiras). Como las empresas orientadas al mercado tienden a ser más innovadoras al tratar de satisfacer los deseos así como las necesidades de sus compradores previendo la que su cliente quiere antes de que lo sabe, permitiendo que sus productos puedan ser innovados antes de convertirse en obsoletos, creando valor a su cliente, para que se use como herramienta estratégica competitiva. Pero con la presente globalización en el mercado se vuelve más competitivo las empresas desarrollan mecanismos para mantener a sus clientes fieles, y estudian cada vez más el mercado para percibir el comportamiento de los compradores, lo que los lleva a optar por determinada empresa o marca. La investigación se destaca por tratarse de un estudio que ha crecido, que en la opinión de algunos autores a la Orientación al mercado debe ser la cultura de cualquier empresa, ya que el sector del calzado tiene una gran importancia en el mercado portugués, ya que incluso en el tiempo de gran crisis todavía se imponen de forma significativa importancia en el mercado. A partir del trabajo de Narver y Slater (1990), a través de la escala de Likert de cinco puntos, se hizo posible efectuar el trabajo de investigación descriptiva por encuesta a partir de un cuestionario el trabajo de investigación descriptiva por encuesta a partir de un cuestionario para verificar la relación entre Orientación hacia el mercado y la innovación a través del análisis de los datos.

**Palabras clave:** Orientación para el Mercado, Innovación, Sector del Calzado.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS E SIGLAS

BPOW.....	Poder do comprador
CAE.....	Classificação das atividades económicas portuguesas por ramo de atividade
CECA.....	Comunidade Europeia do carvão e do aço
CEO.....	<i>Chef Executive Office</i>
CONC.....	Concentração do mercado
CREN.....	Centro de recuperação educação nutricional
DTI.....	<i>Department of Trade and Industriy</i>
ENTRY.....	Novas entradas o mercado
EU.....	União Europeia
EUA.....	Estados Unidos da America
ICT.....	<i>Information and Communication Technology</i>
I&D.....	Investigação e Desenvolvimento
IPC.....	Índice de preços do consumidor
GEM.....	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GU.....	<i>Grafical User Interface</i>
MACN.....	Modelo avançado de criação de negócio
MARKOR....	Escala de orientação para o mercado de Jaworski, Kohli & Kumar (1993)
MBCN.....	Modelo básico de criação de negócios
MGRO.....	Taxa de crescimento do mercado
MID 8P.....	Modelo de Inovação & Diferenciação 8P
MKTOR.....	Escala de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990)

MOM.....	Modelo de Orientação para o Mercado
MORTN.....	Escala de orientação para o mercado de Deshpandé & Farley (1998)
MOTOTAL.....	Escala de Narver & Slater <i>et al.</i> (2000)
PME.....	Pequena e média empresa
PUM.....	Preço unitário médio de par de calçado
RCOST.....	Custos relativos
RFID.....	<i>Radio Frequency Identification</i>
ROA.....	<i>Return On Assets</i>
ROI.....	<i>Return On Investment</i>
RSIZE.....	Dimensão relativa das empresas
SPOW.....	Poder do vendedor
SQMKTOR.....	Quadrado da orientação para o Mercado
TIC.....	Tecnologias da informação e da comunicação
TCHG.....	Taxa de mudança tecnológica
Xerox PARC.....	<i>Xerox Palo Alto Research Center</i>

# Índice

CAPÍTULO I – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	19
1.1 O conceito de Orientação Para o Mercado.....	19
1.1.1 Evolução Histórica de Orientação Para o Mercado.....	20
1.1.2 Orientação Para o Mercado: Conceito.....	21
1.2 O modelo de Narver e Slater .....	22
1.3 O modelo de Segundo Kohli e Jaworski .....	30
1.4 A Inovação .....	42
1.4.1 Conceito .....	44
1.4.2 A Inovação e a Orientação Para o Mercado .....	54
1.5 A Orientação Para o Mercado e o Desempenho Organizacional .....	55
CAPÍTULO II – O SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL.....	69
2.1 A indústria do setor do calçado Português .....	69
2.2 Evolução Histórica da Indústria Portuguesa do Setor do Calçado .....	71
2.3 A Atualidade do Setor do Calçado .....	77
CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	80
3.1 Pergunta de Partida e objetivos .....	80
3.2 Hipóteses .....	80
3.3 Opções e estratégias metodológicas .....	81
3.4 Fonte e recolha de dados .....	82
3.5 População e amostra.....	86
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	88
4.1 Validade e Fiabilidade das Escalas .....	88
4.2 Análise descritiva .....	92
4.2.1 Caracterização da amostra.....	93
4.2.2 Orientação para o mercado.....	101
4.3 Validação das Hipóteses.....	107
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO.....	110
5.1 Conclusão.....	110
5.2 Limitações .....	113
5.3 Linhas de Investigação Futuras .....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	115
ANEXOS.....	117

## Índice de figuras

<b>Figura 1.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 2 .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 5.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 6.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 1.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 2.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 3.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 4.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 5.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 6.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 7.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 8.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela9.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 10.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 11.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 12.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 13.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 14.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 15 .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabela 16.....</b>	<b>101</b>

<b>Tabela 17.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 18.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 19.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabela 20.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 21.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 22.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 23.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 24.....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 1.....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 2.....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 3.....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 4.....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 5.....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 6.....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 7.....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 8.....</b>	<b>99</b>

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a orientação para o mercado são muitos, anteriormente o seu conceito era tratado como um campo do marketing até final da década de 80, pois a partir daí o termo foi atualizado, e isto se deu por se tratar de um âmbito mais amplo, abrangendo todos os departamentos das organizações.

Sua revisão de literatura foi direcionada com o propósito de aprofundar os estudos das teses, com base na orientação para o mercado, que teve seu início recente na década de 90 do último século. Este estudo tem por referência as teses de orientação para o mercado de pioneiros nesta investigação, como Narver e Slater (1990), que defendem a criação de valor e afirmam que a orientação para o mercado deve ser a cultura da empresa, e deve ser imposta pela gestão de topo.

*“A cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e assim, performance superior continua” (Narver e Slater, 1990, p. 21).*

O segundo trabalho citado é o de Kohli e Jaworski (1990), que desenvolveram um trabalho paralelo ao de Narver e Slater e tem sua teoria baseada em três pilares sendo: o primeiro centrado no cliente, o segundo é o marketing coordenado e o terceiro que é a rentabilidade.

*“Por outras palavras, a orientação para o mercado refere-se a produção, disseminação e ação em conformidade, do conhecimento do mercado por toda a organização.” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 3).*

Os autores se juntam a uma visão de Deshpandé e *al.* (1993), que em sua visão acredita que a questão fundamental é quando a orientação para o cliente, estando ligada a cultura da organização e a concentração com a inovação da empresa, tenha um impacto sobre o negócio.

*“A questão fundamental é quando a orientação para o cliente, estando relacionada com a cultura da empresa e em concertação com a inovação organizacional, têm um impacto sobre o desempenho do negócio.” (Deshpandé e *al.*, 1993, p. 24).*

O quarto autor é Ruekert (1992), que em sua tese que o desenvolvimento e a execução da estratégia da unidade do negócio é a chave da organização da orientação para o mercado.

*“Recolha e utilização da informação dos clientes, desenvolvimento de uma estratégia que vá de encontro com às necessidades dos clientes e implementação da estratégia para atuar em conformidade com as necessidades dos clientes”* (Ruekert, 1992).

Com base nestes estudos, muitos trabalhos voltados a vários setores têm usado este conceito, onde sua origem marca referências dos segmentos das investigações da orientação para o mercado a partir dos trabalhos destes autores. Os estudos dos quatro autores mencionados servem de base para quase todos os estudos de orientação de mercado. Depois da abertura deste caminho com os quatro estudos iniciais, surgiram outras literaturas a fim de provar e firmar a construção deste âmbito de investigação o que deu origem a uma diversidade nas áreas de atividade nas organizações ou até mesmo em outras áreas.

Serão abordados quatro pontos que merecem destaque, onde primeiro trata da orientação para o mercado centrada na criação de valor, o segundo trata da orientação para o mercado tendo como motor principal a *informação*, o terceiro explora a orientação para o mercado numa perspectiva da *estratégia* e o quarto trata da orientação para o mercado relacionada com o processo de inovação organizacional.

Após sua revisão de literatura focada em orientação para o mercado trata se da novação. Onde o pioneiro da definição desta palavra foi Schumpeter (1934), que em sua definição de empreendedorismo definiu o que hoje está na maioria dos estudos relacionados com a inovação.

*“A introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para a exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufacturados; uma nova forma de organização industrial.”* (Schumpeter, 1934).

Os autores mencionados anteriormente ligam a orientação para o mercado a inovação e o objetivo deste trabalho é compreender como o cliente opta e escolhe onde comprar e o que leva a essa escolha. Se as empresas orientadas para o mercado garantem esse melhor desempenho.

O trabalho proposto pretende analisar o mercado e a sua evolução da indústria do setor do calçado polo I (Felgueiras), em Portugal. E se as empresas do setor do calçado deste polo são orientadas para o mercado, e se essas empresas são mais inovadoras.

*“Com a alteração do paradigma, o setor do calçado português adota a qualidade como vantagem competitiva e como fator diferenciador face aos seus demais concorrentes, procurando incorporar inovação nos seus produtos, satisfazendo assim, as necessidades dos seus clientes”*. (Moura & Sá, 2007).

Mediante a problemática, as perguntas de partida são:

- Q1: As empresas do setor de calçados são orientadas para o mercado?
- Q2: A orientação para o mercado está relacionada com a inovação?

O objetivo geral deste trabalho está em analisar se as empresas do setor do calçado do polo I (Felgueiras) são orientadas para o mercado e se são mais inovadoras.

O trabalho proposto é de natureza quantitativa, e tem como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário de uma pesquisa de campo, direcionados às empresas do setor do calçado do polo I em Felgueiras, com a recolha de 70 questionários devidamente preenchidos para a elaboração deste trabalho.

Na ótica estrutural, o estudo contempla dois capítulos teóricos, um de âmbito metodológico e por fim aborda a apresentação e a análise de resultados.

O primeiro capítulo abrange a revisão de literatura onde se analisa as características de uma organização com a sua cultura voltada para a orientação para o mercado e a inovação.

O segundo capítulo aborda a evolução da indústria do setor do calçado e como o setor tem-se mantido mesmo em tempos de grande crise, trata ainda a forma como as empresas tem mudado de paradigma aumentando a qualidade de seus produtos e propondo novas vantagens competitivas e através da inovação tem suprido as necessidades de seus clientes.

O terceiro e quarto capítulo apresentam a parte da fundamentação empírica, apresenta-se ainda os pressupostos metodológicos, a descrição da temática e da metodologia, as hipóteses, os objetivos do estudo e a amostra.

E o quinto capítulo aborda à apresentação e discussão dos resultados, e a conclusão das considerações finais.

# CAPÍTULO I – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

## 1.1 O conceito de Orientação Para o Mercado

Os estudos de orientação para o mercado são vários, contudo tornou-se objeto de estudo para muitos autores, que estudam o campo do marketing, o que leva a definição mais atual de orientação para o mercado é o mais próximo do conceito de orientação para o marketing.

Segundo Santos (2010), muitos autores renomados, destacam quatro aspectos importantes para conceituar o “*marketing*”, são estes:

- *“Culturais (que incluem o estado de espirito empresarial, cultura de negócios, orientação para o cliente e a orientação para a rentabilidade);*
- *Comportamentais (dizem respeito à integração e coordenação das várias funções, da comunicação e da satisfação das necessidades);*
- *Rentabilidade como resultado (refere-se ao lucro como finalidade);*
- *Referência ao tempo (existe porque a maximização do lucro deve ser atingida).”*

O marketing em sua aplicação prática possui pressupostos conceitos de orientação para o mercado e orientação para o cliente, ambos vão de encontro com as necessidades e as expectativas dos clientes embora tenham seus conceitos diferentes. O que origina duas linhas de investigação: orientação para o mercado (onde os estudos estão voltados para a capacidade de respostas à influência e às mudanças no meio envolvente e no apoio à tomada de decisão e na execução) e a orientação para o marketing (onde seus estudos estão voltados para as diferenças entre as vendas a produção e a filosofia de marketing).

O conceito era anteriormente intitulado por orientação para o marketing, até no final da década de 80. Mas após o surgimento de muitos estudos e várias investigações o termo foi atualizado para orientação para o mercado, mas isto por se tratar de um âmbito conceptual mais amplo.

Alguns autores como Shapiro (1988), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Pinho e Macedo (2001), referem que o conceito de marketing é limitado apenas para o departamento de marketing, já o conceito de orientação para o mercado vai além e está focalizado na estratégia global da organização.

Santos (2010, p. 9 e 10) em seu trabalho com base no trabalho de Shapiro (1988) e Kohli e Jaworski (1990), demonstram três razões para preferirem o termo “orientação para o

mercado” e não o termo “orientação para o marketing”, são elas: 1) A disseminação e a geração e a resposta ao conhecimento de mercado deve ter a participação de todos os outros departamentos e não apenas um só departamento, ou seja a recolha, a partilha, a interpretação das informações de mercado, e assim mediante as ações de respostas da empresa a essas informações, deverá envolver os demais departamentos da organização. 2) A maior probabilidade de aceitação ou de ser aplicada e de ser adotada pelas outras funções da organização por não ser direcionado apenas ao departamento de marketing, e isso por não conter o termo “*marketing*”, tira a ideia de pertencer apenas ao departamento de marketing. 3) Deve se focar nos mercados, pois incluem além de clientes, as forças que podem afetar a empresa (concorrência, legislação), o termo “mercado”, traz uma ideia mais abrangente. Como refere Smith, Drumwriht e Gentile (2009), salientam que as empresas tem trocado a “*tradicional miopia do marketing*” pela “*nova miopia do marketing*” pela sua excessiva focalização no cliente e se esquecendo dos demais agentes de mercado, o que leva ao impacto negativo do desempenho. Os autores frisam que essa “*nova miopia do marketing*”, só será ultrapassada quando olharem para todo o meio envolvente que além dos clientes incluem outros parceiros que com ela integram.

### 1.1.1 Evolução Histórica de Orientação Para o Mercado

Segundo Lehmann, citado por Sheppard (2010), os investigadores em seus trabalhos sobre o tema de orientação para o mercado, centram-se em quatro questões básicas: “1) *O que é a orientação para o mercado?*; 2) *Como funciona a orientação para o mercado na empresa?*; 3) *Como se consegue a orientação para o mercado ?*; e 4) *Qual o impacto de orientação para o mercado na empresa?*”. Dobni e Luffman, do mesmo modo citados por Sheppard (2011), referem que existem quatro aspectos orientadores das iniciativas de investigação do tema: “1) *De que forma é definido o conceito de orientação para o mercado?*; 2) *Qual o âmbito do conceito?*; 3) *Como se deve medir a orientação para o mercado?*; e 4) *Qual o papel da orientação para o mercado no desenvolvimento da estratégia e na gestão estratégica?*”. O conceito de orientação para o mercado não é consensual. E ainda na década de 80, alguns autores definem a orientação para o mercado como a recolha de informação utilizando-as para produção de respostas. (Shapiro, 1988).

Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), elaboram um importante estudo que contribui para a sistematização do conceito de orientação para o mercado. Os seus trabalhos se destacam em volta de duas perspectivas: 1) “*Perspectiva Comportamento e Processo*”,

presentes nos estudos de Kohli e Jaworski (1990); e 2) “*Perspectiva Cultural*, na visão de Narver e Slater (1990).

Hadcroft e Jarratt (2007), em sua meta-análise, conseguiram analisar cinquenta e um trabalhos de investigação, e chegaram a conclusão de que a maioria dos investigadores dessa área do marketing, referem insistentemente um ou mais dos quatro seguintes grupos “*líderes de opinião*”: 1) Shapiro, 2) Narver e Slater, 3) Kohli e Jaworski, e 4) Deshpandé, Farley e Webster Jr.. De acordo com esta análise os quatro grupos apoiam a noção de orientação para o mercado, promovendo uma orientação uniforme em toda a organização e focando nos mercados externos, e estabelece que as bases para a orientação para o mercado citadas por Pereira, P. (2015), são:

- “*A orientação para o mercado é definida como uma sequência de comportamentos baseados em informações e numa cultura de orientação para o cliente e para a concorrência e coordenação inter-funcional;*
- *A orientação para o mercado coloca uma alta prioridade na criação e entrega de valor superior ao cliente;*
- *A orientação para o mercado fornece normas comportamentais para a recolha, partilha e responde a informação de mercado;*
- *A orientação para o mercado requer sistemas e processos organizacionais para avaliação das necessidades dos clientes e divulgação de conhecimento do mercado;*
- *A orientação para o mercado requer adaptação de estruturas organizacionais;*
- *A orientação para o mercado exige o compromisso da gestão de topo. Apresenta-se de seguida alguns dos principais contributos desenvolvidos nesta matéria.*

### **1.1.2 Orientação Para o Mercado: Conceito**

A partir dos anos 90 surgem novos estudos, do que partiu da evolução do marketing, e deu origem a uma nova linha de estudos, o que é a orientação para o mercado, hoje existem vários estudos e muita investigação ligados a orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Gebhardt, Carpenter & Sherry Jr.,2006).

Embora os conceitos dados pelos autores sejam diferentes (Gebhardt, Carpenter & Sherry Jr.; 2006), em sua literatura estão presentes o desenvolvimento para o mercado e a partilha das informações ao pessoal adequado, com o intuito de ambientar às empresas devido às mudanças decorrentes. É a cultura onde todos ligados a organização estão voltados para criação de valor para os clientes (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, *et al.* 1993; Day, 1994).

A orientação para o mercado não deve ser vista como parte de processo separados nas organizações mas sim como uma cultura organizacional (Deshpandé & Webster, 1989).

A investigação no âmbito de orientação para o mercado, possui auxílio de um trabalho realizado por Narver e Slater (1990), que é caracterizado por abrir caminho aos estudos nesta área de investigação, dando base a outros autores que a partir deste estudo puderam dar início a uma nova orientação para as empresas. A partir do momento que uma organização adota a orientação para o mercado, torna-se mais fácil aumentar o desempenho de atividade da organização, porém a partir do trabalho de Narver e Slater (1990), deu-se início ao processo de medida de orientação para o mercado e de avaliação de desempenho sobre a rendibilidade da organização. Com a discussão entre as vantagens competitivas sustentáveis e a orientação para o mercado e o porquê da orientação para o mercado ser a cultura da empresarial, que de uma forma tão eficiente pode criar valor para os seus clientes, dá origem a definição de componentes da orientação para o mercado e à construção de medidas validas para a orientação para o mercado.

## 1.2 O modelo de Narver e Slater

### *Criação de Valor*

Quando uma empresa aumenta a sua orientação para o mercado, logo irá tornar-se possível o desenvolvimento de uma performance melhor, levando a uma vantagem competitiva mais elevada de forma que ainda criará valor para seus clientes (Narver & Slater, 1990, p. 21). Os autores afirmam que a orientação para o mercado é:

*“A cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e assim, performance superior continua” (Narver e Slater, 1990, p. 21).*

O que levará um determinado cliente tomar a decisão de escolher uma determinada empresa, e não escolher outras que são concorrentes, envolve a orientação para o mercado, pois se a empresa estiver orientada para o mercado estará mais bem preparada e capacidade em saber das necessidades dos clientes, podendo ainda analisar as maneiras de como atribuir mais valor para os clientes potenciais, e atribuindo ainda vantagens competitivas a empresa. Uma vez que as vantagens competitivas são traçadas e analisadas, poderão ajudar as empresas a encontrarem sempre uma forma de se tornarem cada vez mais eficazes ou até mesmo

criarem valor superior comparados a concorrência, sustentando a fim de retornos estimados a longo prazo, de modo que todos possam ganhar.

*“Para obter desempenho, uma atividade deve desenvolver e manter uma vantagem competitiva. Mas onde a vantagem competitiva era antes baseada numa característica estrutural como poder de mercado, economias de escala, ou uma linha de produtos ampla, a ênfase atual mudou para a capacidade que permite a uma atividade que crie consistentemente valor superior para os seus clientes. (Narver e Slater, 1994, p. 23).”*

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado têm como base três componentes de âmbito comportamentais: *“orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional”*; e ainda possui dois critérios fundamentais para a tomada de decisão: tem objetivo de longo prazo e rentabilidade financeira.

A orientação para o cliente e a orientação para a concorrência abrange todas as áreas envolvidas para a obtenção de informações sobre os compradores e acerca dos concorrentes do mercado que é o alvo do negócio, e a disseminação das informações das diversas áreas do negócio. A orientação para o cliente é interpretada pelo segmento-alvo, com o objetivo de criar valor continuamente. O que irá abranger toda a cadeia de valor seja atual ou seja ela futura, sem deixar fora as dinâmicas de mercado bem como as internas. Existem duas formas de criar valor para os clientes: diminui-se os custos em relação aos benefícios ou aumentando os benefícios em relação aos custos.

Segundo Narver e Slater (1990), referem que as atividades de orientação para o cliente não é só o que importa mas que também é necessário entender a cadeia de valor completa que envolve o comprador, que estende além das dinâmicas de custos e de rendimentos dos seus compradores, e ainda dos compradores de seus compradores. Para que seja possível compreender o seu nicho de mercado, não só os atuais compradores mas futuros clientes. Este estudo permite explicar a existente relação entre a orientação para o mercado e o sucesso de novos produtos através do conceito de orientação para o mercado.

*“O conceito de orientação para o mercado implica tanto a orientação para o mercado responsiva que trata as necessidades expressas pelos clientes, como uma orientação para o mercado proactiva, que trata das necessidades latentes dos clientes – i.e., oportunidades de valor para o cliente as quais o cliente desconhece. (Narver e Slater, 2004, p. 334).”*

A orientação para a concorrência pode ser traduzida pelas capacidades e estratégias a médio e longo prazo e pelas forças e fraquezas dentro do curto prazo, sempre de olhos nos concorrentes seja atualmente ou futuramente. Esta etapa é muito importante pois não só conhecer os clientes alvo mas também implica examinar os principais concorrentes potenciais, o que implica conhecimentos tecnológicos que seja capaz de satisfazer as necessidades dos compradores em geral. Através da coordenação interfuncional pode-se utilizar de forma coordenada os recursos da organização e assim torna-se possível criar valor superior aos clientes. Segundo Narver e Slater (1990), os pontos na cadeia de valor, pode ser entendido como oportunidade para criar valor para a organização, permitindo que qualquer indivíduo, em qualquer setor da empresa poderá criar valor para o cliente. Para criar esse valor é necessário ir além do que as funções do marketing bem como as funções de outros setores, ou indivíduos, é necessário ainda estar ligado como que por um fio condutor, e criando um efeito sinérgico. Os recursos de capital humano juntamente com os outros recursos tem de estar relacionados em coordenação, mas no caso de não existir coordenação funcional, cria-se a necessidade de uma liderança capaz de atuar cada área funcional de uma forma isolada em comparação às restantes.

A terceira componente, coordenação interfuncional dá a consequência das duas componentes anteriores (clientes e concorrentes), e coordena esforços dos departamentos variados da organização, o que também inclui o departamento de marketing, e baseando-se nas informações obtidas poderá criar valores aos compradores. Mas o que irá permitir que a empresa obtenha um melhor entendimento da cadeia de valor e saber qual é o estágio certo para desenvolver o projeto que irá satisfazer as necessidades dos clientes, é a utilização certa e adequada dos recursos da empresa. O que irá permitir que todos os departamentos da empresa, e não só o departamento de marketing, possam detectar uma oportunidade de criar valor mais elevado ao cliente. É ainda necessário um alinhamento dos incentivos de todas as áreas funcionais da empresa

A orientação para o mercado possui componentes comportamentais que “*consistem em todas as atividades da aquisição de informação de mercado e disseminação e a criação coordenada de valor para o cliente*” (Narver e Slater, 1990 p.21).

A orientação para o mercado permite o início do longo prazo para a obtenção de lucro, e ainda para relação de três componentes comportamentais da orientação para o mercado. (Narver e Slater 1990). Refere ainda que para que a organização possa sobreviver é necessário

ter uma perspectiva de longo prazo e prevenir que os concorrentes criem valor maior ao que se criou, a organização têm de estar capacitada e implementar valor adicional para os compradores, o que requer investimentos adequados criando diferencial.

A seguinte figura representa a orientação para o mercado, com um triângulo equilátero que torna possível igualar as três componentes criadas por Narver e Slater (1990). Permitirá ver que os autores conseguiram confirmar em seus estudos, através da construção da escala MKTOR, que existe uma relação entre a orientação para o mercado e a rentabilidade/performance empresarial, e demonstra ainda que se as empresas atribuírem corretamente tornará a na função para as vantagens competitivas e estratégicas (Narver e Slater, 1990; Narver e Slater 2000).

### Orientação para o Mercado



Figura:1 Mercado Alvo

Fonte: Narver e Slater (1990), p. 23, Figura 1

Narver e Slater (1990), construíram múltiplos itens caracterizadores das cinco componentes hipotéticas da orientação para o mercado. Colocaram os itens sobre a apreciação de um painel de três acadêmicos com mérito reconhecidos na área do marketing estratégico. Esses acadêmicos ponderaram cada item quanto a sua consciência em relação a orientação para o mercado, de modo que ainda recomendaram mais alguns itens adicionais que deveriam ser incluídos. E em seguida submeteram mais alguns itens que receberam uma ponderação

ainda mais elevada, ou que foram sugeridos por especialistas do primeiro painel, a um segundo painel que continham também três especialistas reputados da área do marketing estratégico. E a partir do segundo painel atribuiu uma consciência superior de acordo com a orientação para o mercado, de modo que o incluíssem no instrumento.

Esse modelo tinha uma variável dependente que era “o retorno do investimento” (ROA – Return On Assets) e mais dez variáveis independentes: Orientação para o Mercado (MKTOR) e o quadrado da orientação para o Mercado (SQMKTOR) e oito variáveis de controlo que representava os fatores específicos da atividade, a dimensão relativa das empresas (RSIZE) e os custos (de operação) relativos (RCOST), e os fatores relacionados com o mercado, o poder do comprador (BPOW); o poder do vendedor (SPOW); a concentração do mercado (CONC); a facilidade de novas entradas o mercado (ENTRY); a taxa de crescimento do mercado (MGRO); a taxa de mudança tecnológica (TCHG).

Esse modelo assume a seguinte representação :

**Modelo de Efeitos Independentes da Relação entre Orientação para o Mercado, Fatores Específicos da Atualidade, Fatores Relacionados com o Mercado e Desempenho**

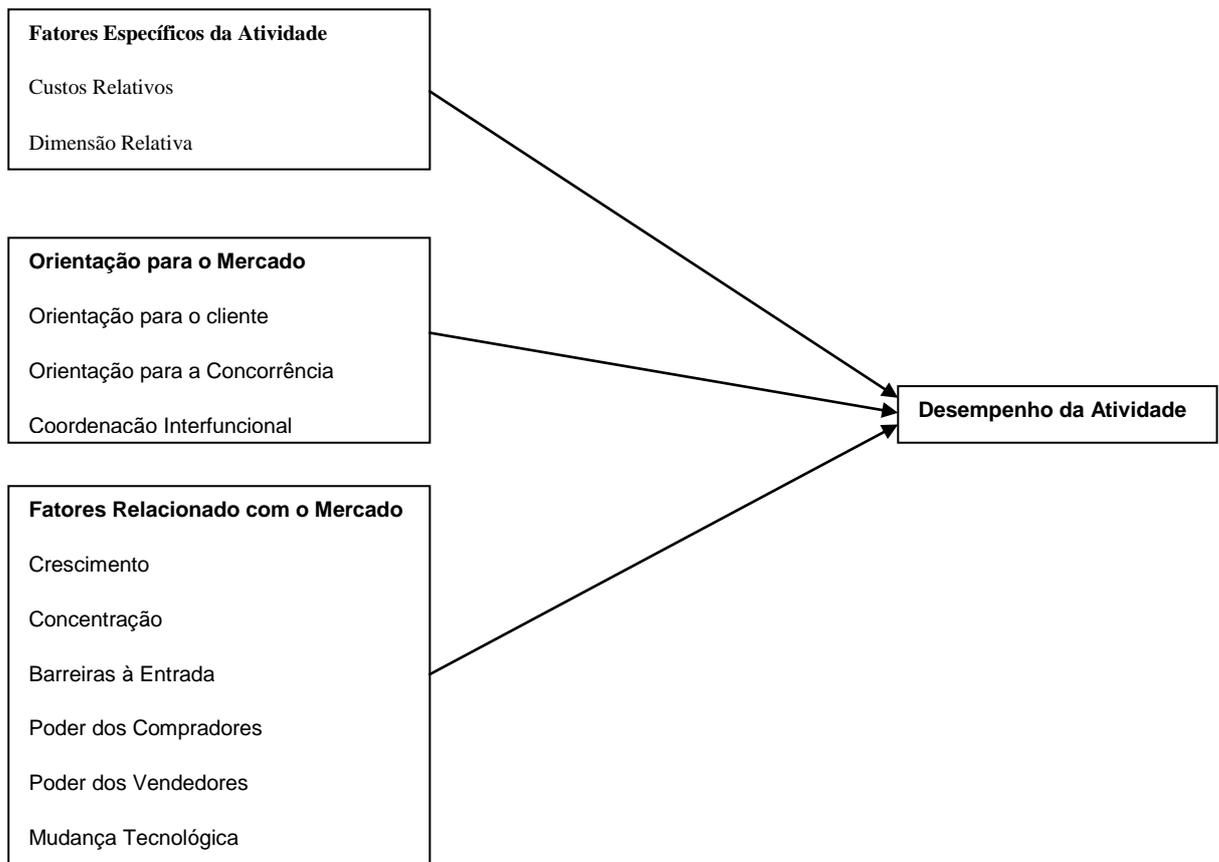


Figura: 2

Fonte: Narver e Slater (1990), p. 29, Figura 2

Após uma análise de regressão, através do método dos mínimos quadrados, com o objetivo de testar hipóteses para confirmar que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho.

E em termos gerais, pode-se obter resultados que suportam essa hipótese de partida, onde a orientação para o mercado, é um determinante importante para a rentabilidade das empresas, mesmo que seja em graus diferentes.

Pode-se verificar ainda a dimensão do efeito pode variar com o tipo de empresa, e de distribuição ou de consumo, dimensão, produtos, ou com o menor ou maior grau de orientação para o mercado. Deste modelo ficaram de fora muitos aspectos importantes, e ainda ficou por medir o efeito de desigualdade das componentes (clientes, concorrência e coordenação interfuncional) ou até mesmo a sua aplicação em pequenas organizações.

Segundo *McNaughton e al.* (2001), a criação de seu modelo conceptual, onde liga a orientação para o mercado e a criação de riquezas às organizações postulando que a orientação para o mercado leva a investimentos baseados no mercado de ativos que tem como o resultado a criação de valor para os clientes. Esse estudo considera ainda que a realização do valor para o comprador, ajuda a reter e ainda a captar clientes. De modo a associação estabelecida é que quanto mais extensiva e rápida for a introdução de mercado, menor será o ciclo de vendas, que irá reduzir os custos de comerciais e de marketing, que atribui a um aumento do cash-flow das empresas com a orientação para o mercado.

Os autores Narver e Slater (1994<sup>a</sup>), efetuaram outra investigação, mas com os resultados chegaram a conclusão que não existia força o suficiente que pudesse comprovar que o mercado poderia moderar a existente relação entre a orientação para o mercado e a performance da empresa. Onde adaptar a orientação para o mercado às condições do ambiente representa um risco para a empresa. Porém torna se mais interessante que a empresa adote a orientação para o mercado enquanto o ambiente for propício, do em caso de se torna hostil. Com quinze itens, a escala final do MKTOR engloba as três dimensões comportamentais pela incapacidade estatística onde não foi possível extrair conclusões fiáveis sobre os dois critérios de decisão. Os itens foram medidos através de uma escala de Likert de sete itens.

Segundo Narver e Slater (1994b), a cultura organizacional orientada para o mercado deverá construir e manter as capacidades *core* que continuamente criam valor mais elevado aos clientes. O que permitirá que a empresa preste serviço superior é o fato de que as empresas conheçam as necessidades dos clientes e o que eles esperam, de forma a torná-los fiéis e cada vez mais satisfeitos, pois a orientação para o mercado tem uma visão a longo prazo (Prahalad, 1993). A qualidade da performance exige também um esforço coordenado para que seja um “output *do design, produção, distribuição e vendas*”, com inputs de cada uma das funções. As empresas com orientação para o mercado possuem grande capacidade de inovação e desenvolvimento de seus produtos (Narver e Slater, 1994b).

Os autores Narver e Slater (e ainda Jaworski e Kohli, 1993), salientam a liderança de topo como sendo uma necessidade à realização de uma cultura que seja voltada para a orientação do mercado (Narver, Slater e Tietje, 1998). Exige ainda a criação de um ambiente que seja sensível a alterações (Gebhardt, et. Al. 2006). Em relação às mudanças devem ser consideradas duas abordagens:

**Abordagem programática:** intitulada de acordo com as alterações da organizacional como resultado das alterações das crenças e do comportamento dos colaboradores, de modo a focar em cada individuo de forma singular;

**Abordagem adaptativa:** denominada pela aprendizagem organizacional contínua da gestão e dos colaboradores dedicados a criar valor mais elevado. Provocando um ajuste na estratégia, nas estruturas, nos sistemas, e na equipa com base nesta aprendizagem. A abordagem adaptativa é superior a abordagem programática e por isso leva a uma melhor orientação para o mercado. O comportamento de cada individuo altera-se tornando mais eficaz, e quando se coloca os colaboradores em outras funções ou responsabilidades que lhes permitam ter mais poder para alcançar resultados. E deste modo dando-lhes capacidade apropriadas para dar respostas aos resultados do mercado, de uma forma mais bem preparada. Assim os colaboradores monitorizam os resultados, e ainda efetuam ajustes necessários às estratégias da empresa bem como a estrutura da mesma.

Narver e Slater (1994b, p. 26), salientam que *“os três componentes da orientação para o mercado são manifestados na cultura e clima da organização e têm de ser constantemente adaptados, como requerido, para criar e manter valor superior para o cliente em qualquer mercado”*.

Na visão dos autores a abordagem adaptativa é sinonimo de aprendizagem organizacional: *“A aprendizagem é a chave para criar uma orientação para o mercado pois a mudança é aprendizagem (Narver e Slater, 1998, p. 250)”*.

Narver e Slater (1998), mais tarde em uma abordagem mais ampla, os autores conseguem distinguir os termos de empresa orientada para o cliente e orientação para o mercado. A orientação para o cliente está relacionada às empresas focadas no entendimento e nos desejos dos seus clientes bem como nos desenvolvimentos de produtos que os satisfaçam. Essa é uma teoria reativa e com o foco no curto prazo, que é conduzida pela aprendizagem adaptativa (Narver e Slater, 1998).

Deste modo todas as empresas com orientação para o mercado *“estão comprometidas no entendimento das necessidades expressas e latentes dos seus consumidores e das capacidades e planos dos seus concorrentes, através do processo de aquisição e avaliação de informação de mercado, de uma forma antecipada e sistemática”* (Narver e Slater, 1998, p. 19). Os autores frisam:

*“Comparadas as empresas orientadas para o cliente, as organizações orientadas para o mercado examinam-no de uma forma mais ampla, têm um maior foco a longo prazo e muito prováveis de serem criadoras de aprendizagem. A “aprendizagem produtiva” é essencial para a inovação”* (Senge,1990, apud Narver e Slater, 1998, p. 19).

### **1.3 O modelo de Segundo Kohli e Jaworski**

Entre alguns trabalhos o que mais é citado paralelamente ao trabalho de Narver e Slater (1990) é o trabalho de Kohli e Jaworski (1990). Os autores efetuaram um trabalho bastante árduo acerca do marketing, e outras disciplinas conexas, com mais de trinta e cinco anos que precedem o estudo que Kohli e Jaworski (1990), elaboram sobre a orientação para o mercado, o que permitiu estudos, investigações e pesquisas futuras. Os autores fazem ainda uma distinção entre o marketing como “filosofia” de negócio e o marketing como “implementação” que se reflete nos comportamentos organizacionais e nas atividades determinantes. Equipam o conceito de “orientação para o mercado” ao conceito de implementação de marketing. No entanto as organizações com orientação para o mercado são aquelas organizações com certa consistência com os conceitos de marketing. O conceito anterior de orientação para o mercado não mostra um conceito tão claro, pois não dava tamanha importância às formas de qualifica-las. Porém o modelo anterior também não dava tanta ênfase aos fatores importantes que poderiam fazer a orientação para o mercado, mais ou menos apropriadas para um determinado tipo de negócio, os estudos realizados por Kohli e Jaworski (1990), sugerem em seus estudos traçar o domínio da construção da orientação para o mercado, e obter um conceito operacional, de forma a ampliar a lista de propostas de trabalho orientador para as pesquisas futuras.

A orientação seguida surgiu a partir de trabalhos difíceis das pesquisas sobre as áreas de marketing e das disciplinas correlacionadas, onde acrescenta-se as informações recolhidas com as informações que foram recolhidas em pesquisas através de entrevistas efetuadas aos gestores de diversas funções e nas várias hierarquias em organizações, de forma planejada conseguir captar o mapa da causa-efeito dos gestores.

Essas entrevistas ocorreram a 62 gestores, e incluíram empresas de pequeno e grande porte, abrangiam as áreas de marketing e as correlacionadas incluindo toda gestão de topo. Os mercados foram nomeadamente os de serviços, das indústrias e os produtos de consumo. Para além das pesquisas realizadas às organizações, foram feitos estudos a dez académicos de duas grandes universidades norte americanas, a fim de coletar pontos de vista para além das

coletadas nas entrevistas aos gestores e além do material coletado para a revisão de literatura. Foram realizadas entrevistas em formato estandardizado, que incluíam quatro temas, quais:

- *Qual o significado que atribui ao termo “market/market orientation”? Que espécies de coisas fazem uma empresa com orientação de mercado?*
- *Que fatores organizacionais incentivam ou desencorajam essas orientações?*
- *Quais são as consequências positivas desta orientação? Quais as consequências negativas?*
- *Pode imaginar situações da atividade em que possa não ser muito importante esta orientação?*

Três temas puderam ser retirados da revisão de literatura segundo Kohli e Jaworski (1990), os temas são considerados pilares para a definição do conceito de marketing: 1) Centrado no cliente; 2) Marketing coordenado; e 3) Rentabilidade, frisando que o problema que surge deste conceito esta atribuído ao seu limitado valor de aplicação na pratica. Segundo Kohli e Jaworski (1990), quanto a filosofia em sua teoria pode-se ver uma luz representada pelo conceito de marketing, porém não é bastante clara no que tange a questão da passagem da filosofia para a aplicação a prática e deste modo poder gerar a orientação para o mercado, em seu trabalho quando afirma:

*“Portanto, embora a teoria derrame alguma luz na filosofia representada pelo conceito de marketing, não é clara sobre as atividades específicas que traduzem a passagem da filosofia para a prática, e deste modo gerar a orientação para o mercado.”* (Kohli e Jaworski, 1990, p. 3).

A partir das constatações pelo trabalho realizado pelos autores, pode-se chegar a conclusão de que a organização orientada para o mercado é aquela que possui os três pilares do conceito de marketing (centrado no cliente, marketing coordenado e rentabilidade).

A partir dos três pilares Kohli e Jaworski (1990), puderam analisar as respostas adquiridas nas entrevistas, para tornar mais precisos os conceitos de orientação para o mercado partindo para a construção das hipóteses da orientação para o mercado.

Com base nas análises das respostas, a luz do primeiro pilar é “centrado no cliente”, revela que todas as opiniões, sem exceção, tem como foco o cliente, sendo este o elemento central da orientação para o mercado. O fato de considerar o cliente como sendo o centro para a orientação para o mercado, torna a obtenção de informação sobre os clientes e as suas

preferências bem como as suas necessidades. As análises sugerem em seus comentários, que ser orientado para o mercado, envolve a tomada de decisões, com base e conhecimentos sólidos do mercado, e não só nas verbalizações por parte dos clientes. Segundo Knudsen (2007), a relação com os clientes, tem por sua vez um impacto negativo para o sucesso e para a inovação, tudo se dá provavelmente porque o cliente não consegue articular as necessidades para os produtos com base tecnológica.

Porém Kohli e Jaworski (1990), chegam a conclusão de que o conhecimento do mercado é muito amplo, e leva em consideração alguns fatores externos do mercado (como a concorrência, regulamentação) que podem prejudicar as necessidades ou até mesmo as preferências dos clientes, necessidades futuras ou necessidades atuais.

As respostas do segundo pilar, o marketing coordenado, já permitem conclusões menos evidentes. São poucos os entrevistados a mencionar o marketing coordenado, os entrevistados mencionam que a orientação para o mercado não é de responsabilidade apenas do departamento de marketing, consideram que é um ponto crítico para os demais departamentos terem conhecimento sobre as necessidades dos clientes e só assim reagirem a estas necessidades. Embora tenham sido identificadas as limitações do segundo pilar, da orientação do mercado, a evidência sobre a coordenação é extremamente importante por facilitar a operacionalização da estrutura tornando claro o tipo de coordenação que realmente importa.

O terceiro pilar, rentabilidade, de uma forma unanime, é responsável por uma consequência da orientação para o mercado e não uma componente apenas.

Após as entrevistas e os questionários, fica mais claro que, seu confronto com os estudos à literatura estudada, os autores, Kohli e Jaworski (1990), chegaram a conclusão que o alicerce para compor a orientação para o mercado, adquire uma visão mais precisa e também operacional dos dois pilares do conceito de marketing (centrado no cliente e na coordenação). Tornam de forma mais explícita a orientação para o mercado: 1) Um ou mais, comprometendo as suas ao desenvolvimento e percepção das necessidades atuais e futuras dos fatores que afetam e dos clientes; 2) A partilha desse conhecimento transversal aos vários departamentos; e 3) Envolve as atividades dos vários departamentos na descoberta seletiva das necessidades dos clientes.

*“Por outras palavras, a orientação para o mercado refere-se a produção, disseminação e ação em conformidade, do conhecimento do mercado por toda a organização.”* (Kohli e Jaworski, 1990, p. 3).

Os três elementos da orientação para o mercado, conduzirá a definição formal do conceito para o mercado na visão de Kohli e Jaworski (1990).

O primeiro elemento, da orientação para o mercado é a “produção do conhecimento” é uma noção mais ampla do que as próprias necessidades, e preferências dos clientes, inclui também uma análise da influência de fatores externos, como por exemplo os fatores de regulamentação governamental, a influência da concorrência em relação as necessidades e as preferências enunciadas dos clientes. Dá ênfase a cerca da produção do conhecimento do mercado, onde este não termina quando se obtém a opinião dos seus clientes, ainda é preciso ter uma análise profunda e conseguir interpretar com cuidado as forças que vão realmente influenciar as preferências e as necessidades dos compradores.

O segundo elemento da orientação para o mercado é a, “disseminação do conhecimento” pode ser traduzido por responder efetivamente as necessidades do mercado, exige a participação de todos os departamentos da empresa, R&D para gerar e desenvolver um produto novo, a produção para executar e fazer o produto, o apoio do departamento de vendas, o departamento financeiro para arcar com os custos da atividade. Depois de analisarem as entrevistas, Kohli e Jaworski (1990), obtiveram respostas para que as empresas possam se adaptar para as necessidades do mercado, o conhecimento do mercado precisa de ser informado, propagado e ainda vendido aos departamentos e pessoas mais relevantes dentro da organização.

O terceiro elemento da orientação para o mercado é a, “conformidade”, retrata a atuação em conformidade com o conhecimento do mercado. Essa atuação em conformidade envolve a seleção do nicho de mercado pertencente, gerar e disponibilizar produtos ou mesmo serviços que suportam as necessidades atuais e mesmo as futuras de forma antecipada, e estar atentos à concorrência de todos os departamentos da organização.

Kohli e Jaworski (1990), definem a orientação para o mercado:

*“Orientação para o mercado – é a produção, por toda a empresa, do conhecimento de mercado no que respeita às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação do*

*conhecimento através de todos os departamentos e a atuação em conformidade, de toda a empresa.” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 6).*

Kohli e Jaworski (1990), a partir da orientação para o mercado criam a esquematização do processo. Os autores frisam que as empresas diferem umas das outras pela sua extensão de produção do conhecimento do mercado, da propagação interna e da tomada de decisão baseada no conhecimento do mercado, ao conceituar a orientação para o mercado tornou-se possível atribuir um grau, em uma escala contínua, têm de se considerar ausente ou presente. Derivam da discussão das consequências ou dos antecedentes da orientação para o mercado, estabelecem ainda os moderadores da associação entre o desempenho de atividade e a orientação para o mercado. Os elementos utilizados para desenvolver a pesquisa foram as entrevistas direcionadas aos dirigentes das empresas, as teorias da gestão e as teorias do marketing.

O que se torna de uma forma organizada possível entender quatro tipos de fatores: *“antecedentes; condições que promovem ou desincentivam a orientação para o mercado; a construção para a orientação para o mercado; consequências da orientação para o mercado; e as variáveis moderadoras”*; que podem enfraquecer ou tornar forte o desempenho da atividade e a orientação para o mercado.

O esquema abaixo demonstra a relação da orientação para o mercado:

**Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado**

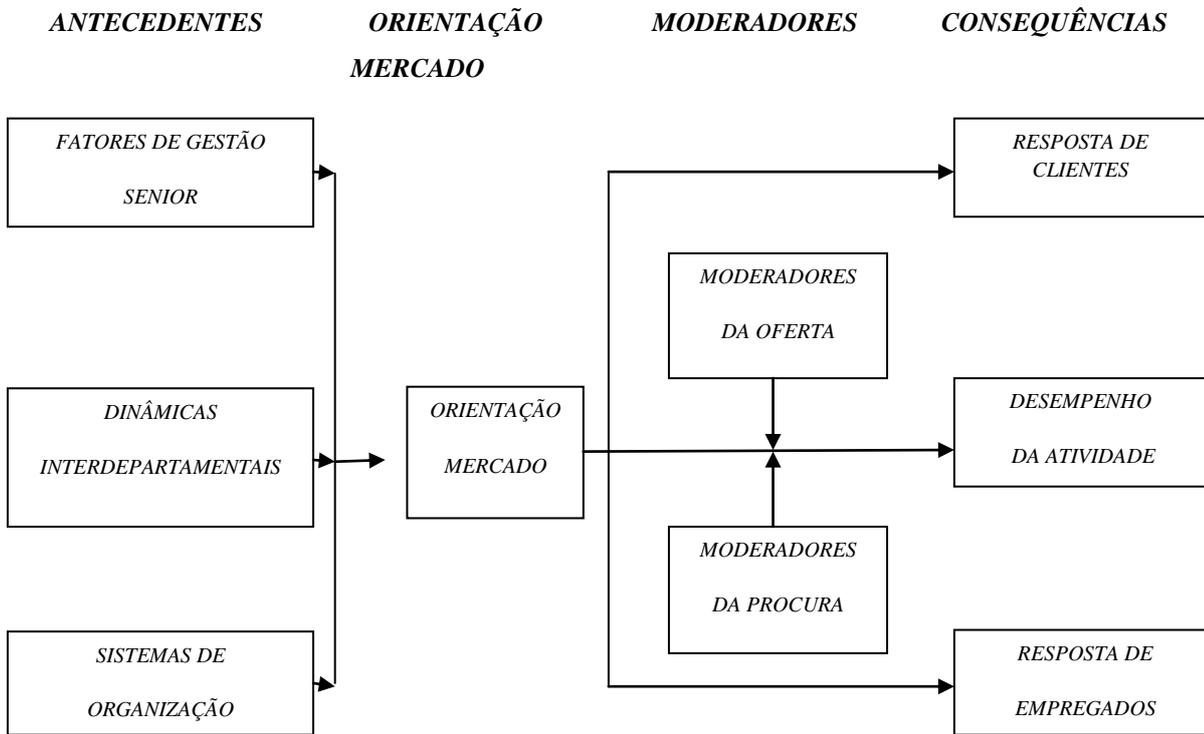


Figura 3

Fonte: Kohli e Jaworski (1990) p. 7 Figura 1

A gestão sênior desempenha um dos fatores mais importantes, antecedentes, que vão suportar a orientação para o mercado. Os antecedentes que estabeleceram para efetuar um modelo de orientação para o mercado demonstram que quanto maior for a variação, na lacuna entre a comunicação dos gestores de topo e as suas atuações quanto a orientação para o mercado, maior será a perplexidade dos gestores júnior acerca da empresa querer estar orientada para o mercado e quanto maior essa perplexidade menor será a orientação para o mercado da empresa.

A orientação para o mercado incorpora uma representação em conformidade com o conhecimento do mercado. Conforme vão alterando as exigências ou as necessidades de mercado maior será a necessidade de criar novos produtos e introduzi-los no mercado ou criar até mesmo serviços inovadores, a fim de suprir as necessidades do mercado. Porém se os gestores estiverem capacitados para correr riscos e assumir falhas com naturalidade, os gestores júnior serão capazes de arriscar mais acerca de propor mais ou até aplicar novas ofertas em resposta às mudanças das necessidades dos compradores. Mas se os gestores de topo não são capacitados para correr riscos, menor será a orientação para o mercado por parte

da empresa. Os gestores de topo têm como características importantes a formação académica, a capacidade de gerir conflitos, ganhar confiança dos demais gestores e as atitudes face às mudanças.

O relacionamento e interação, informais ou mesmo formais entre os departamentos da organização, estão no segundo patamar de importância, pois ajudarão a disseminar e tornar mais fácil a conformidade com o conhecimento do mercado. Pois se houver conflitos, quanto maior for esse maior será a orientação para o mercado, mas se houver bom relacionamento interpessoal por parte dos colaboradores dos outros departamentos, maior será a orientação para o mercado.

O terceiro antecedente da organização para o mercado, os sistemas de organização, envolvem as características globais da empresa. Toda utilização da informação baseia-se em agir em conformidade com o conhecimento do mercado. Kohli e Jaworski (1990), constataram que dentro da estrutura organizacional pode não ser afetada por três componentes, produção, disseminação e conformidade; Kohli e Jaworski (1993), puderam verificar que existe uma série de fatores organizacionais que podem contribuir ou até mesmo atrapalhar a ponto de impedir a orientação para o mercado, bem como a natureza do impacto da orientação para o mercado sobre os colaboradores e o desempenho da atividade empresarial.

Kohli e Jaworski (1990), frisam que os três fatores da orientação para o mercado mencionados acima, necessitam estar associados. A partir da ideia que os colaboradores dentro da empresa tendem a ser mais receptivos, em relação ao conhecimento produzido fora da empresa (por especialistas de confiança), o fato de agir em conformidade com o conhecimento do mercado, é uma função das características para se produzir o conhecimento.

Burke e Jarratt (2004), referem que pequenos gestores de pequenas empresas, fazem análises sobre as informações ou conselhos recebidos, qualificando a partir do custo para a empresa, e ainda sobre a credibilidade que a fonte possui. Do mesmo modo que a função da medida em se propagar o conhecimento dentro da empresa, poderá depender da aceitação política do conhecimento e desafio face ao *status quo*. Os autores defendem ainda que quanto maior for o reconhecimento da qualidade e da credibilidade da fonte que produz o reconhecimento para o mercado, maior será a resposta em relação a conformidade da empresa.

Kohli e Jaworski (1990), explicam as consequências da orientação para o mercado, em três tipos: consequências sobre o cliente, consequências sobre o desempenho da atividade e efeitos sobre os indivíduos que fazem parte dos quadros da organização.

Os autores puderam analisar que há um consenso dentro da organização, onde a orientação para o mercado contribui para a clarificação dos objetivos centrais da organização e da visão estratégica da organização. Na pesquisa efetuada puderam constatar que os indivíduos entrevistados consideravam que a orientação para o mercado aumenta o desempenho da organização, onde ficam claramente expostos nos indicadores do desempenho favorável da organização como o volume do negócio, o ROI, o crescimento das vendas, a quota de mercado e os lucros, são consequências positivas da orientação para o mercado.

O segundo conjunto dessas consequências, extraídos das respostas das entrevistas, demonstra um grande número de executivos, que consideram produzir um efeito social e psicológico beneficiador sobre os colaboradores. Fica muito clara a satisfação e o bem-estar que os colaboradores têm em trabalhar em uma organização que em unanimidade trabalham juntos para satisfazer o cliente.

A terceira consequência fica evidente por parte da atitude e o comportamento dos clientes, onde fica claro que um cliente satisfeito passara adiante a outros clientes, que deste modo poderá ser conquistado para a empresa futuramente.

Kohli e Jaworski (1990), defendem que quanto maior for a orientação para o mercado, 1) Maior será o desempenho da atividade; 2) Maior será o espírito de equipa; 3) Maior será a satisfação do cliente o que permitirá uma reincidência maior desses clientes em negociar novamente com a empresa.

A quarta consequência do modelo de orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990), são os moderadores ambientais. Segundo os autores o marketing em teoria universal, com as entrevistas, indicam várias contingências ou condições ambientais, permitem que o impacto da orientação para o mercado tem sobre o desempenho da atividade em ser reproduzida. Demonstram quatro tipos de contingências ou variáveis moderadoras da ação da orientação para o mercado sobre o desempenho da atividade.

Segundo Kohli e Jaworski (1990), em geral, as organizações que promovem o conhecimento para o mercado andam em conformidade, possuem maior tendência para obterem um melhor desempenho no mercado, com clientes e colaboradores mais satisfeitos,

porém só o comprometimento com a orientação para o mercado, não é o suficiente para assegurar a qualidade das atividades. Kohli e Jaworski (1993), aprofundam nesse estudo, e frisam que a orientação para o mercado de atividade é um fator determinante para o seu desempenho, independentemente da intensidade competitiva, turbulência do mercado, ou ainda a turbulência tecnológica do ambiente que opera, cabe aos gestores elevarem a orientação para o mercado, a fim de elevar mais o desempenho de suas atividades.

A escala de MARKOR desenvolvida por Kohli e Jaworski, posteriormente foi utilizada em vários estudos para a orientação para o mercado e acerca do desempenho. Kara *al.* (2005), utilizaram a escala para efetuar um estudo a empresas de serviço de retalho, chegando a conclusão que a produção do conhecimento, a disseminação do conhecimento, e ainda a ação em conformidade/recetividade, originam nas três dimensões que efetuam a influência para a orientação para o mercado das organizações, de serviços e para empresas de retalho, que exerciam um desempenho sobre a empresa, que são avaliados através de múltiplas variáveis financeiras.

### **Estratégia/Plano de atuação**

A orientação para o mercado inicialmente estudadas por Narver e Slater (1990), de Kohli e Jaworski (1990), e de Ruekert (1992), analisa as relações entre o grau da orientação para o mercado de uma empresa e frisa o papel da estratégia usada para a implementação da orientação para o mercado. A orientação para o mercado na ótica de Ruekert (1992), é o grau em que essa organização: 1) *“Obtém e utiliza a informação do cliente”*, 2) *“Desenvolve a estratégia que irá de encontro às necessidades dos clientes”*, 3) *“Implementa esta estratégia em conformidade com as necessidades e preferências dos clientes”*. O estudo de Ruekert (1992), demonstra o grau de orientação para o mercado e que este varia de acordo com cada organização; esta relacionada com os processos das organizações, como: remunerações, formação e recrutamento; está relacionado com as atitudes individuais no desempenho em relação às funções; e associado com o desempenho do longo prazo.

A segunda parte do estudo de Ruekert (1992), caracteriza a orientação para o mercado, respeita o desenvolvimento de um plano de ação, ou uma estratégia voltada para o cliente. Os departamentos da organização, desenvolve planos com um conjunto de objetivos, alocação de recursos, e delegação de responsabilidades a fim de executar o plano, e revela o grau em que o processo de planeamento estratégico que considera as necessidades e as preferências dos

clientes, a fim de desenvolver estratégias específicas para satisfazer as necessidades dos clientes.

A terceira parte do estudo de orientação para o mercado de Ruekert (1992), é firmada na estratégia de orientação voltada para o cliente e atuam em conformidade com as necessidades e preferências do mercado, que pode variar de acordo com o grau de satisfação do cliente. Esse elemento do estudo é consistente com a componente comportamental da coordenação interfuncional de Narver e Slater (1990), a fim de proporcionar valor ao cliente e o elemento de atuar em conformidade do conceito de Kohli e Jaworski (1990).

Ruekert (1992), frisa em sua tese que o desenvolvimento e a execução da estratégia da unidade do negócio é a chave da organização da orientação para o mercado. O autor refere que a mudança estratégica da atividade é chave para desenvolver a orientação para o mercado. O planejamento estratégico reflete, no domínio para orientação para o mercado, que leva a explorar as intenções da gestão, ainda que estas intenções não sejam ainda exploradas através do comportamento do mercado.

Ruekert (1992), em seu estudo analisa fatores organizacionais associados ao desenvolvimento e o suporte da orientação para o mercado, bem como as consequências da orientação para o mercado sobre os gestores em particular, e a unidade da atividade como um todo.

Baseando-se nos três pontos enunciados, *“recolha e utilização da informação dos clientes, desenvolvimento de uma estratégia que vá de encontro com às necessidades dos clientes e implementação da estratégia para atuar em conformidade com as necessidades dos clientes”*; onde estabeleceu seis hipóteses. (Ruekert, 1992).

Esta primeira hipótese associa as três dimensões da orientação para o mercado com o grau global da unidade da atividade da orientação para o mercado; a segunda, terceira e quarta hipóteses ligam a orientação para o mercado ao processo organizacional estabelecendo que quanto mais elevado for o grau de orientação para o mercado, principalmente nas práticas de recrutamento e seleção dos colaboradores nas atividades e práticas de remuneração e compensação, mais elevado será o nível global para a orientação para o mercado. Já a quinta e a sexta hipótese, associam o nível global da orientação para o mercado e das três dimensões caracterizadas às consequências individuais e de desempenho na unidade da atividade. Determinam que quanto mais elevada for a orientação para o mercado e maior for o nível

global de recolha e utilização de informação dos clientes, o desenvolvimento de estratégias que possa, ir de encontro com as necessidades dos clientes e a implementação da estratégia para atuar em conformidade com as necessidades e preferências dos clientes, mais elevado será o nível de satisfação com o trabalho, maior será a confiança na gestão de topo e o compromisso com a empresa dos gestores na unidade da atividade e mais elevado será o nível de desempenho financeiro de longo prazo da unidade da atividade.

Ruekert (1992), em seu estudo aplicou uma análise por amostragem, a um largo número de informadores dentro de cinco unidades de negócios de uma grande empresa. Foi utilizado um grande número de informadores, da mesma unidade de atividade, o objetivo era adquirir o maior diagnóstico possível das atividades da unidade deste negocio, e amenizar o impacto de enviesamento individuais, pois existe uma variação de percepções por parte dos gestores de forma individual, sobre a orientação para o mercado e da unidade da atividade, que é resultante por causa da variedade de responsabilidades no trabalhos, experiencia previa e as posições na hierarquia. A análise feita de forma individual permitiu extrair a expressão de diferentes pontos de vista de vários departamentos funcionais dentro da unidade da atividade, como por exemplo a unidade R&D, o marketing, a contabilidade e a produção, bem como os diferentes níveis hierárquicos na gestão. O estudo teve como o desenvolvimento de escalas com itens múltiplos, dispondo de práticas e de comportamentos específicas para cada uma das três dimensões da orientação para o mercado assim como os três sistemas organizacionais. A partir de um vasto número de items, tipo Likert, colocado como inicio, foi apurado um conjunto que originou uma escala com vinte e três items a fim de captar o grau de orientação para o mercado. Nas três dimensões foram colocadas, as informações dos clientes, com nove items, o desenvolvimento de uma orientação estratégica com orientação para o mercado, que continha oito items e a execução ou a implementação da estratégia, que continha seis items.

A subescala foi projetada de modo a recolher informação do cliente como a utilização da informação dentro da própria unidade de negócio. A subescala da estratégia da orientação para o mercado teve como objetivo captar o grau no qual o sistema de planeamento estratégico considerara as preferências do cliente e as necessidades dos clientes. A terceira subescala contém seis items, que têm como intuito avaliar a receptividade/ação em conformidade da unidade de negócio para os seus clientes.

Ainda foi desenvolvida uma escala de múltiplos items a fim de extrair o nível com o que os processos de formação, recrutamento e o processo de remuneração ou compensação

utilizados pela unidade de negócio, a fim de perceber se estão centrados e como estão centrados no mercado. Deste modo originou-se um vasto número de itens, os quais foram monitorizados utilizando diversos métodos, e ainda gestores da companhia, o que levou a criação de uma escala com três itens para o recrutamento, sete para a formação e quatro itens para a remuneração ou compensação.

No estudo foram utilizadas três ordens de itens para extrair as atitudes dos gestores de modo individual. Numa escala que continha apenas um único item, pedia aos indivíduos para que classificassem a sua satisfação de modo global com o trabalho, em uma escala de sete pontos, de modo que relevassem as suas intenções e deixassem a empresa, em uma escala de cinco pontos, a fim de perceber o seu nível de compromisso com a empresa e a sua confiabilidade acerca da gestão da empresa, em uma escala de cinco pontos.

Os estudos de Ruekert (1992), revelam um resultado que confirma a primeira investigação, indicam que as unidades do negócio podem variar significativamente o seu nível de orientação para o mercado, em seu processo estratégico de planeamento, ainda que dentro da empresa, apresentam ligações significativas que suportavam a preposição do nível de orientação para o mercado está relacionado de uma forma positiva com as práticas organizacionais para a formação, o recrutamento e as remunerações dos colaboradores, que confirmando as hipóteses dois, três e quatro. Essas três dimensões de orientação para o mercado, bem como as medidas dos três processos organizacionais, causam certo impacto de forma positiva, estão associadas a confiança na gestão e a satisfação no trabalho. Mas cada uma dessas escalas produziram uma ligação com impacto negativo acerca da intenção para deixar o seu trabalho na organização, confirmam a hipótese cinco acerca das consequências sobre cada indivíduo. Para testar a hipótese seis, que sugeria a orientação para o mercado, está associado com os resultados do desempenho, bem como a rentabilidade, dentro das cinco atividades operacionais foram selecionadas duas unidades de negócio. As duas unidades de negócio, representam a principal fonte de renda e a que seria menos rentável nos últimos cinco anos. A análise realizada avalia a ligação entre as três dimensões da orientação para o mercado, bem como os processos organizacionais, sendo estes fatores que diferenciam uma unidade de negócio com o melhor desempenho da que representa o pior desempenho. Essa unidade de negócios com melhor desempenho, revela um crescimento contínuo sobre as vendas, bem como na rentabilidade, nos últimos cinco anos antes dessa análise. A unidade de negócios revela um precedente da atividade principal. Na unidade com o desempenho menor, tinha a dimensão duas vezes maior do que a outra, a nível das vendas, porém não

apresentavam nenhum crescimento nos últimos cinco anos. Os *loadings* discriminantes (fatores que avaliam a contribuição de cada variável isolada para a função discriminante) extraídos da análise, revelam a importância sobre cinco das seis variáveis independentes, na discriminação da unidade do negócio, com o pior desempenho e com o maior desempenho. Através da escala de implementação estratégica para o mercado pode se obter uma explicação mais forte, após essa escala está a escala da remuneração ou compensação e do recrutamento. Os resultados confirmam a existência de uma relação positiva entre o grau de orientação para o mercado e dos processos organizacionais bem como do desempenho financeiro destas duas divisões operacionais. Somente a escala de formação orientada para o mercado demonstra falhas ao apresentar resultados significativamente diferentes. Com base nas análises, todos os casos apresentados, a unidade de negócios que teve um desempenho do grau mais elevado foi a orientação para o mercado e os processos organizacionais mais orientados para o mercado do que a escala oposta com o menor desempenho.

Ruekert (1992), tem como destaque na conclusão de seus estudos é que o grau de orientação para o mercado na implementação da estratégia na unidade do negócio, discrimina o fator mais forte do desempenho. Os estudos em seus resultados revelam uma sequência casual entre a realização de um desempenho financeiro elevado e a obtenção e utilização da informação de clientes, para o desenvolvimento da estratégia de conformidade com as necessidades e as preferências dos clientes e na sua implementação. Os processos organizacionais como o recrutamento, políticas de compensação e formação, são as bases para as dimensões da orientação para o mercado.

## 1.4 A Inovação

Inovar é uma palavra que é derivada do latim *innovo+are*, e quer dizer, inventar, renovar, criar. De uma maneira simples pode ser definido como ter uma nova ideia, e até mesmo aplicar algo de novo às ideias de outras pessoas, ou de uma nova forma. Como frisa Michael Vance.

*“Em termos muito simples, inovar significa ter uma ideia nova ou, por vezes, aplicar as ideias de outros com eficácia, e é claro de uma forma original. Ao aperceber-se que as suas batatas poderiam possibilitar aos consumidores um melhor uso dos molhos, a Pringles, fazendo apenas uma pequena alteração num produto já existente, criou a batata frita ondulada”.*

Adaptado por Sarkar (2007).

Pode ser chamado de inovação tudo de novo do cotidiano, normalmente os resultados são os desejados. De certo modo todo indivíduo é inovador. A inovação tem dois elementos fundamentais que são: ideias novas e criatividade. E vai além de somente ter ideias, também é necessário que a ideia seja implementada e ainda tenha um impacto económico positivo associado. Existe uma grande diferença entre a inovação e a invenção e esta é a implementação e a propagação das ideias. O maior desafio torna-se em fazer com que as ideias inovadoras se transformem em ideias que sejam implementadas com sucesso. Em uma organização, pode ainda estar relacionada com a criação de novos produtos, ou até mesmo melhorar os produtos já existentes, bem como uma inovação na empresa a fim de melhorá-la com eficiência. A inovação está sempre ligada ao crescimento económico e com o bem-estar das civilizações macroeconomicamente falando.

Por vezes, muitos consideram inovadores produtos que já existem e que foram apenas adaptados, seguindo a ideia de inovação imposta por outros indivíduos, ou seja, transformar um produto que já existe em algo de sucesso para os consumidores. Segundo Robert Sutton, em sua obra *Weird Ideas That Work*, frisa algo sobre a criatividade em como se aplica o uso de conhecimentos antigos aplicados de uma forma nova, e cita três formas de fazê-lo:

- Variação do produto (*Variance*), que consiste na aplicação de ideias antigas em determinados lugares, mas que se revelam novas/inovadoras para a organização;
- *Déjà vu*, que aqui significa ver como se fazem coisas dentro e fora da empresa, mas aplica-las internamente de novas formas;
- Quebrar com o passado (*breaking from the past*), o que implica novas formas de atuar e de pensar outros lugares ou pessoas.

E quando uma velha ideia recebe uma nova vida, pode ser chamada de inovação histórica. Um exemplo foi o ocorrido em 1974, onde Muhammad Ali usou um *right-hand lead* em combate histórico no mundo do boxe contra seu oponente George Foreman, campeão mundial. O que ocorreu foi o uso repentino de um soco conhecido por *right-hand lead* por Muhammad Ali contra Foreman. Esse tipo de golpe é um soco pouco usado pelos competidores, pois é um soco muito lento devido ao diâmetro que o punho tem de percorrer, que é maior. Foreman provavelmente estava à espera de outro golpe mais veloz, e não à espera do *right-hand lead*, que foi usado 12 vezes seguidos por Muhammad Ali, e isto permitiu que ele se tornasse o campeão mundial.

Um indivíduo criativo é aquele que está disposto a aplicar novas ideias ou até mesmo ideias de outrem efetivamente. O escritor Henry Miller identificou de uma forma diferente onde refere:

“Todos os gênios são parasitas. Alimentam-se da mesma fonte – o sangue da vida... Não há mistério sobre a origem das coisas. Somos todos parte da criação, todos reis, todos poetas, todos músicos; só temos que nos abrir, descobrir o que já lá está.”

A inovação embora esteja ligada à tecnologia, não é necessário que seja sempre assim. No mercado da moda, como por exemplo, uma roupa excêntrica ou mais escandalosa (que normalmente ninguém vestirá, a não ser, os artistas com “estilo criativo”), é considerada inovadora e de estilo criativo. E o mundo da moda é criado de forma orientada para a inovação e a criatividade – é preciso realmente inovar com criatividade, criar sempre *looks* e peças, mais apelativas e chocantes, algo verdadeiramente diferente.

A inovação pode ainda não envolver diretamente as tecnologias mas pode ter um caráter mais amplo e atinge a mudança social. O prêmio Nobel de Paz de 2006 Muhammad Yunus citado anteriormente, por sua inovação do “microcrédito”, que tem sido algo incrível para reduzir a pobreza em Bangladesh. E este é um modelo de inovação para o terceiro setor, o qual não tem a tecnologia como instrumento principal. E mesmo a criação do “*Grameen Bank*” é considerado uma inovação pois foi criado um novo mercado. A inovação quando altera formas ou modelos de negócios, ou até mesmo a inovação da empresa, não tem de ser necessariamente as mudanças tecnológicas. Essas inovações valem por si só. Porém são as tecnologias que dificultam a imitação dos produtos, permitindo assim que tenha alguma proteção, e ainda, tornando possível que o produto inovador possa ter sustentabilidade, e um elevado potencial de crescimento.

#### 1.4.1 Conceito

Em busca de uma definição histórica, deve se reportar ao autor Schumpeter, que defendia as alterações tecnológicas como as principais determinantes das alterações industriais. As alterações tecnológicas nas organizações consistem na introdução de novos processos de produção (inovação de processos), e também na introdução de novos produtos (inovação de produtos) e ainda novos métodos de gestão (inovação organizacional). Anteriormente foi mencionada a visão de Schumpeter para empreendedor.

Segundo Schumpeter (1939), a definição de inovação está baseada na noção de função da produção. O autor refere:

*“Vamos agora definir inovação de uma forma mais rigorosa em termos da função de produção anteriormente introduzida. Como sabemos, esta função descreve a forma como a quantidade de produto vai variar se variarem as quantidades de fatores. Se em vez das quantidades de fatores, variarmos a forma da função, então teremos uma inovação. Mas pelo menos a partida, isso não nos limita apenas ao caso em que a inovação consiste em produzir o mesmo tipo de produto que temos produzido anteriormente: coloca também questões mais delicadas. Então definimos inovação simplesmente como a obtenção de uma nova função de produto. Isso cobre o caso de um novo produto, assim como uma nova forma de organização, que possa emergir até a abertura de novos mercados, e por aí em diante. Relembro que a produção, em termos económicos, não é apenas a combinação de serviços produtivos. Podemos exprimir a mesma ideia dizendo que a inovação combina fatores de uma nova forma, ou que consiste em fazer novas combinações...”*

E ainda uma outra definição de Schumpeter (1934, p.66), para inovação que ainda hoje continua a ser utilizada:

*“A introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para a exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufacturados; uma nova forma de organização industrial.”*

É até fácil de encontrar novos métodos de produção e novos produtos dentro da definição de Schumpeter. Um exemplo é o caso da *Apple Ipod* e o caso da *Nintendo Wii*. Um outro exemplo é o *Radio Frequency Identification (RFID)* caso da utilização do localizador por radio frequência, que muitas organizações usam a partir daí em seu processo de inovação como é o caso da rede *Walmart*. Abrir novos mercados e ser inovador é o exemplo de novas companhias aéreas que tem um baixo custo, e mantem serviços já existentes, criando assim um mercado completamente diferente. Fontes novas de fornecimento da matéria-prima, são de fato mais difíceis de descobrir hoje em dia, porem há sempre uma nova descoberta de uma nova jazida de ouro. O segundo maior vendedor de computadores pessoais do mundo (2008) a *Dell*, a empresa inova não só na criação de novos produtos, mas a inovação acontece no

desenvolvimento de seus sistemas de distribuição. Suas I&D retém a maior parcela de seu orçamento, e esta voltada para a criação de sistemas de distribuição que são super-eficientes.

Foi Schumpeter que distinguiu a trilogia inovação, difusão e invenção. É interessante ressaltar que a definição dada pelo autor para empreendedor é a mesma definição dada por Schumpeter para a inovação.

Peter Drucker (1993), o “pai da gestão”, refere claramente que os empreendedores devem revestir a eles próprios com a ferramenta chamada inovação, quando afirma:

*“A inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios com os quais eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. É possível apresentar a inovação como uma disciplina, ou seja, capaz de ser entendida e por tanto capaz de ser praticada. Os empreendedores têm de ser capazes de procurar, de forma determinada e persistente, por fontes de inovação, por mudanças relevantes e pelos seus sintomas, aqueles fatores que indicam oportunidades para inovação de sucesso. E precisam de saber e aplicar os princípios de uma inovação de sucesso”.*

Em sua obra *“The Essential Drucker”*, Peter Drucker defende a existência de pelo menos três condições a serem cumpridas para que seja considerada uma inovação de sucesso:

- *Inovação é um trabalho – a inovação transforma-se num trabalho difícil, centralizado e intencional que faz grandes exigências de diligência, persistência e de empenho;*
- *Os inovadores têm que se basear nos seus pontos fortes – devido aos riscos da inovação e o aumento do conhecimento e da capacidade de desempenho que irá resultar;*
- *A inovação é um efeito da economia e da sociedade – uma mudança no comportamento dos clientes, das pessoas em geral, normalmente está associado a uma mudança do processo.*

A palavra é usada com certa frequência em diversos contextos e estudos, a maior parte dos autores iniciam a sua definição pela distinção entre invenção e inovação a fim de não se confundir os dois termos. Fagerberg (2005), refere que invenção é a primeira utilização de uma ideia para um novo processo ou um novo produto, e já a inovação esta necessariamente ligada ao aspecto prático da colocação de uma ideia em ação. Segundo o autor a inovação será a primeira aplicação prática da ideia. Em alguns contextos está claro que a invenção tem uma ligação com a inovação, poderá até mesmo ser muito difícil separá-las de uma forma clara. E

ainda refere que há uma outra diferença entre inovação e invenção, da qual refere a entidade que desenvolve o processo.

Fagerberg (2005, p. 5), o autor associava a invenção aos institutos de investigação e as universidades, enquanto a inovação associava às organizações. O que deixa a ideia de ligar o conhecimento e o saber a um conceito mais teórico, e a inovação à aplicação desse conhecimento, transferindo-o para o mercado (comercialização), a fim de obter sobretudo resultados mais duradouros, (vantagens competitiva). Existe também uma ligação ao conceito de difusão da inovação. Na ótica do processo de invenção à inovação, a organização terá de combinar uma série de recursos intangíveis bem como tangíveis para então poder transformar a invenção em uma inovação. Schumpeter refere que a gestão que combina recursos como o *entrepreneur*, é claramente distinto do inventor.

Roberts (2002, p. 1), refere que invenção e inovação estão relacionadas de uma forma evidente, onde há situações que uma inovação poderá ser composta por várias invenções ou até mesmo da adaptação de algo já antes inventado em outras circunstâncias por outro indivíduo. Ainda em muitos casos não é possível identificar ou datar onde começa uma inovação e termina uma invenção, na ótica em que a inovação é um processo de natureza multidimensional e sistémica.

Na era do *dot com*, o que ocorreu de mais errado foi acreditar que uma inovação poderia apenas se reduzir apenas a algo de novo, uma engenhoca qualquer que fosse tecnológica u característica, e que o seu valor intrínseco seria aceite pelo mercado. Mas a inovação é ainda uma invenção implementada. E a sua qualidade pode ser medida, basta olhar para a seu efeito no mercado. Como por exemplo o caso do centro de investigação da Xerox (PARC), quando inventou o *interface gráfico Grafical User Interface – GUI*, daí surgiu uma invenção. E após a Apple incorporou o trabalho da PARC no Macintosh e isso pode sim ser considerada uma inovação. Inovação não esta associada somente às grandes ideias. Mas sobretudo está associada às ideias que tenham um grande impacto.

### **Inovação reflete no que o cliente pensa**

Quando uma pessoa classifica a inovação essa está relacionada com a sua própria definição de inovação. Muitas inovações são de âmbito tecnológico e se encontram do lado da oferta. Hoje muitas definições estão a dar mais ênfase à novidade do produto e à forma de como se relacionam com o mercado e com as tecnologias.

Rogers (1995, p. 16), refere a inovação como sendo algo que deve ser identificado pelo utilizador, e que ainda deverá respeitar a cinco critérios:

- *“Vantagem relativa: será que as pessoas pensam que é uma melhoria face ao que já existia?”*
- *Compatibilidade: É consistente com os valores, experiências e necessidades das pessoas que a vão adotar?*
- *Complexidade: Será que os utilizadores potenciais acham que é fácil de usar e perceber?*
- *Possibilidade de ser experimentado: será que as pessoas podem experimentar a inovação antes de a adotar?*
- *Visibilidade: É fácil para as pessoas distinguirem os seus resultados?”*

### **A Inovação e o crescimento Económico**

*“Qualquer negócio tem duas exigências básicas: deve executar as suas atividades correntes para sobreviver aos desafios dos dias de hoje e deve adaptar essas atividades para sobreviver nos dias de amanhã.”*

The Mckinsey Quarterly: The Adaptable Corporation

Se tratando de uma economia do conhecimento, as empresas têm de desenvolver novos serviços e novos produtos, para que assim elevem os seus resultados. E com a instabilidade do mercado e a forte concorrência do mercado de modo geral, a fim de se manter lucrativa e competitiva, é necessário que a organização desenvolva novos conceitos e até mesmo novas ideias de modo que possa consolidar a sua liderança no mercado tao competitivo. E é através da inovação que as organizações podem, diferenciar os seus serviços e produtos no mercado, e claro ainda criar valor.

A vantagem competitiva no mundo económico global, é para os líderes que têm maior criatividade e pelo acesso aos melhores investigadores. Em caso da liberalização das trocas, nos mercados financeiros e a nível de mercadorias, ligada aos avanços da comunicação bem como os avanços tecnológicos e informação, e por sua vez reduz barreiras geográficas da mesma, tornando os países e as organizações mais fragilizados às competições internacionais.

Contudo surge a necessidade das organizações inovarem continuamente a fim de se manterem no mercado globalizado e competitivo, tendo de criarem novos serviços e novos produtos para entrarem na competição global alargando suas fronteiras.

### **Inovação e I&D**

Ainda nas organizações, estão associados de uma forma positiva os esforços, a inovação (que são medidos pelas empresas de I&D) e os resultados. Estudos realizados pelo *British Department of Trade and Industry (DTI) – The R&D Scoreboard 2007* identifica a performance entre as organizações de criação de eficiências e a I&D, na capitalização do mercado e nas vendas dos produtos.

Os estudos das empresas de I&D, revelam um grande impacto positivo:

*“Maiores níveis de eficiência estão associadas a maiores médias de intensidade de investimento (I&D e Capex), tanto em 2005 como em 2006. Nos Value Added para os dose setores em que o I&D e Capex foram significativos, mais de 75% das empresas obtiveram valores de eficiência mais elevados, bem como maior intensidade de investimento. Portanto, uma maior intensidade de I&D está positivamente relacionada com maiores vendas... É de particular interesse observar que muitas empresas líderes dos seus setores investem mais em períodos de recessão do que empresas com menor sucesso.”*

Mas usar de forma isolada o I&D para realizar pesquisas não garante o sucesso na inovação. O estudo que é realizado anualmente pela *Booz Allen Hamilton* sobre as 1000 organizações com maiores investimentos em I&D, frisa que a inovação não pode ser comprada. No relatório referente ao ano de 2006, não consta uma significativa estatística em relação as despesas de I&D e as medidas financeiras primarias que são: crescimento de rendimentos, as vendas, lucros, retorno dos acionistas e crescimento de capitalização do mercado. O que realmente importa é o crescimento dos lucros nas vendas, ou seja, não é o montante de despesas e sim a forma de como é gasto.

O estudo revela ainda que organizações onde o gasto é menor, do que os gastos dos concorrentes são melhores do que os seus competidores em alguns aspectos. A *Booz Allen Hamilton* refere as essas empresas como sendo “inovadoras de grande alavancagem”. E alguma dessas empresas são: a *Apple*, a *Toyota*, a *Caterpillar* ou a *Black & Decker*.

Em setembro de 2011, a *CNET* (em *news.cnet.com*), publicou uma informação a cerca do investimento em tecnologias e reportava a IBM e o grupo Intel que investiram cerca de 4,4 bilhões de dólares em um modelo novo de *chip*.

Um indicador de inovação por exemplo, de investigação e desenvolvimento é o caso de duas grandes organizações. Apesar de obterem lucros, ainda desenvolvem continuamente novos métodos, “*novas inovações*”, a fim de permanecer no mercado que sofre cada vez mais mudanças e está cada vez mais competitivo.

As empresas dos EUA e Ásia, se mantem ainda a frente das mais de 1400 empresas de I&D da UE. O painel industrial da UE em investimentos I&D, aponta que em 2011, que as empresas da UE tiveram uma forte recuperação em 2010, com aumento de 6,1%, depois de ter diminuído 2,6% em 2009.

Um bom indicador do crescimento é representado pelas organizações de I&D, o que as permite serem mais competitivas, e ainda pode ser identificado como gerador de empregos. Nos EUA, esse representa um grande indicador para as organizações, o que é um ponto forte para a economia do país, e existe uma associação entre a inovação e o investimento I&D. Em 2011 o ex-presidente Barack Obama frisou que os incentivos à sua prática são de grande importância:

*“Na América, a inovação não muda apenas as nossas vidas. É como nós fazemos as nossas vidas”.*

Em Portugal em especial e em toda europa falta essa atitude. Para que a europa possa se tornar em uma economia mais competitiva, será necessário um maior investimento em inovação. Deixar para trás a atitude mais sedentária, e arriscar mais nas atitudes de ter mais novas ideias, para que deste modo se possa inovar.

Robert Solow, conhecido como o Nobel da economia, refere que os progressos tecnológicos têm uma forte influência para o crescimento económico. Nesta fase as nações investem para atrair mais organizações com grande capacidade de inovar, a fim de elevarem o índice de emprego e melhorarem a produtividade. Quando se trata de uma economia mais inovadora investe-se mais em pessoas, como um capital, e tem uma maior capacidade de atrair pessoas, e ao mesmo tempo reter as mais bem qualificadas.

A correlação entre o desenvolvimento económico e a performance da inovação, tem sido reforçado nas últimas décadas. Segundo alguns estudos recentes, apontam para um progresso tecnológico, responsável por um grande avanço na economia norte-americana. E em muitos países a inovação é a chave que dá acesso para o crescimento e o sucesso de pequenas e médias organizações.

Para as empresas não só basta terem os indicadores certos de I&D apenas, mas também é necessário incorporar nesses países o conhecimento adquirido em toda a sociedade, incluindo ainda os negócios. Podendo ainda criar um círculo virtuoso, que tende a cooperar com o crescimento económico. Mas ainda assim os políticos procuram solucionar com as despesas, ou seja com I&D, e que automaticamente isso irá conduzir o crescimento económico.

Os estudos apontam que há uma correlação positiva entre o esforço e a inovação, nas organizações, medidas por despesas de I&D, e os seus resultados. O Departamento de Comercio e Industria Britânico, realizou um estudo que indica as ligações entre a performance das organizações e entre I&D que acabam por elevar a eficiência, o bem-estar, aumento de capitalização de mercado e crescimento das vendas.

Esta é uma era do conhecimento. E a capacidade de criar mais conhecimento, a acessibilidade, e utilização eficaz, é um grande instrumento para a inovação, sucesso económico e concorrência.

Pois o conhecimento é o que mais pode mover uma economia tanto para o crescimento social ou mesmo económico.

O que se pode fazer para criar uma sociedade inovadora? Será que é possível fazer com que as universidades possuam mais *spillovers* na economia geral e nas organizações? Incentivar os jovens a escolher mais áreas de ciências do que as áreas mais fáceis como o caso das artes e humanidades? Será possível fazer com que as organizações busquem investir mais em I&D e a inovar, e ainda contratar mais diplomados para os departamentos de tecnologias e áreas científicas?

## No Horizonte da Inovação

Em um inquérito realizado pela *Pricewaterhouse Coopers*, 1250 líderes e executivos de todo o mundo foram indagados a cerca da confiança nas economias e de seus negócios, as oportunidades e os recursos, sobre a forma de capturar talentos, e os riscos.

Existe um relatório com 40 páginas intitulado de *Delivering results – Growth and value in a volatile World, Global CEO study 2010*.

Para os *CEOs* este ano a prioridade é dar apoio a capacidade de inovar. E deste modo pode se acelera o processo de avanços tecnológicos em muitas organizações. E a seguir na tabela uma lista de descobertas significativas deste relatório:

- *As prioridades pessoais dos CEOs baseia-se no dispêndio de mais tempo para os clientes e em desenvolvimento;*
- *Em termos de economia global, apenas 15% dos CEOs acreditam numa melhoria este ano. A confiança caiu igualmente entre os CEOs de todas as economias, exceto no Medio Oriente e África;*
- *Apesar de pouca confiança de melhorias das economias, os CEOs estão a tomar medidas de melhoria nas suas empresas em aspectos importantes para o futuro. Como resultado, 40% dos CEOs estão muito confiantes nas perspectivas de crescimento das receitas das suas empresas no próximo ano;*
- *A crise na atividade empresarial em 2008, é uma preocupação para os tempos de hoje devido à semelhança da evolução;*
- *Os CEOs não acham que o crescimento vá ser fácil, mas acreditam que estão mais preparados para a turbulência do que há quatro anos atrás;*
- *Metade dos CEOs que atuam em mercados desenvolvidos acreditam que as economias emergentes são mais importantes para o futuro das suas empresas, assim como 68% dos CEOs que atuam nessas mesmas economias emergentes;*
- *Desde de 2008 que as empresas têm enfrentado condições globais voláteis, tendo os CEOs criado novas abordagens de gestão de risco e novas estratégias para responder a esses problemas. Em 2012, o risco não está a ser ignorado mas outras questões estão a ser também muito valorizado pelos CEOs (como a estrutura organizacional e as estratégias de gestão de talentos);*

- *A estratégia sensata para a globalização, na atualidade, significa muito mais do que construir mais barato num local para depois vender noutra local. O que mudou é a forma como as operações são configuradas. Como por exemplo, o grupo Tata, da Índia, é hoje o maior fabricante no Reino Unido, HTC de Taiwan foi pioneiro no uso do software Android do Google;*
- *Cerca de 33% dos CEOs dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia e China), têm como objetivo para 2012, fabricar os seus produtos localmente;*
- *Melhorar a eficácia da inovação continua a ser uma prioridade estratégica. Três em cada quatro CEO pretendem mudar o método de I&D e a capacidade de inovação em 2012, dos quais 24% esperam grandes mudanças;*
- *Os CEOs na área da comunicação, media e entretenimento destacam-se, sendo os mais ativos no esforço da inovação, tanto para os produtos e serviços já existentes como para novos modelos;*
- *É de notar que o investimento em I&D na Ásia já ultrapassou os níveis da EU, sendo expectável que antes de 2020 alcance os níveis dos Estado Unidos, devido em grande parte ao rápido ritmo de crescimento da China;*
- *Os CEOs estão cada vez mais determinados a implementar nas suas estratégias a forma como gerem a sua força de trabalho. Como tal, estão a apostar numa maior integração dos recursos humanos, ao mais alto nível, no planeamento da empresa. Dos CEOs inquiridos, 79% indicam que o gestor de RH é um dos seus subordinados diretos (sendo que a maioria tem 10 ou menos subordinados);*
- *O investimento em talentos é uma fonte de inovação para as empresas. O esforço para encontrar colaboradores talentosos e dedicar recursos para o seu desenvolvimento é um ponto importante para a sobrevivência e competitividade das empresas, por isso o aumento de dedicação dos CEOs para esta temática.*

Algumas invenções como o fogo, a cerveja, o vinho ao longo do tempo sofreram transformações e inovações. Um exemplo disso é a roda, criada há muitos anos terá sido a maior das inovações. Mas o curioso é que a roda foi patenteada somente em 2001 por um advogado australiano. Mas não foi só uma obra de oportunismo por parte de um individuo que quis apenas ganhar dinheiro. Isso foi apenas para demonstrar que o sistema de patentes não funciona assim tão bem naquele país.

As organizações como a *Apple* são exemplos, de que a inovação é o ponto de partida para o sucesso, pois continuam a inovar sempre, e isso faz com que as tornem as maiores empresas do mundo, obtendo assim maior sucesso em seus produtos e em seus serviços.

#### 1.4.2 A Inovação e a Orientação Para o Mercado

As alterações na composição dos clientes nas suas preferências geram a “turbulência de mercado”. Como exemplo foi encontrado o caso de duas empresas que já atuavam há muitos anos em uma determinada região, onde a população permanecia constante, as preferências dos clientes eram conhecidas, e eram ainda estáveis, o que deste modo não tinha como necessidade uma pesquisa de mercado. Porém foi analisado numa outra região um afluxo importante de população, o que deu origem a uma certa necessidade de pesquisa de mercado e de necessidades dos clientes. Os estudos de Appiah-Adu e Singh (1998) demonstram os efeitos da orientação para o mercado sobre o desempenho, dentro das variáveis moderadoras e do dinamismo do mercado, acerca do crescimento de mercado e acerca intensidade da concorrência. Os autores puderam concluir que há uma associação positiva entre a orientação para o mercado e o crescimento das vendas, das empresas, o que fica claro no ambiente competitivo e na determinação do desempenho.

Outro fator importante é a “turbulência tecnológica”. Com base nas teorias e a partir das pesquisas pode-se constatar que a inovação genérica de grande numero de classes de produção não efetuam pesquisas sobre os consumidores, onde as inovações desenvolvidas pelas equipas de R&D, normalmente exteriores às organizações que irão assimilar as inovações das empresas. O que transmite a ideia de que as organizações, caracterizadas pelas mudanças aceleradas de tecnologia, na qual a orientação para o mercado poderá não fazer muito sentido para as organizações de tecnologias mais estáveis. Em seu estudo realizado à uma amostra de empresas de desenvolvimento de *software*, que faz parte de uma economia em desenvolvimento Citrin e *al.* (2007), revelam que após a turbulência ser controlada, torna-se possível o foco das empresas se volta para a utilização de dois tipos específicos de informação, inovam com sucesso, para o caso da informação ser congruente com uma orientação estratégica que seja adequada.

Ao avaliar a existente relação de orientação para o mercado e o desempenho a partir do produto, Wong e Ellis (2007), chegaram a conclusão que a turbulência tecnológica afeta o sucesso da inovação de um produto, causando um maior impacto no desempenho das

organizações na fase de crescimento, que em fases mais fracas ou em estágios iniciais do ciclo de vida do produto.

Os fatores que se destacaram nas entrevistas são: o estado da “concorrência” e da “economia”. Onde uma concorrência assídua permite que os clientes possuam mais opções, as empresas têm de se prepararem para controlar e responder ao mercado quanto as suas alterações, necessidades ou até as preferências dos consumidores, a fim de garantir que a empresa será a opção dos clientes no mercado dentre todas as alternativas. A organização deverá estar em conformidade com o mercado em se tratando das necessidades dos consumidores do seu produto, associando ainda o valor adequado ao produto ou serviço oferecido.

A conclusão que se pode chegar sobre os moderadores da orientação para o mercado estão interrelacionados de forma diferentes acerca do desempenho da atividade ou seja; quanto maior for a turbulência do mercado, quanto maior for a concorrência do mercado, e quanto mais fraca for a economia, torna se mais forte a OM e o desempenho da atividade, e quanto mais elevado for a turbulência tecnológica do mercado, mais fraca será a relação entre o desempenho da atividade e a orientação para o mercado.

### **1.5 A Orientação Para o Mercado e o Desempenho Organizacional**

A partir das referências do conceito dado por Narver e Slater (1990), e por Kohli e Jaworski (1990), Deshpandé e *al.* (1993), defendem:

*“A questão fundamental é quando a orientação para o cliente, estando relacionada com a cultura da empresa e em concertação com a inovação organizacional, têm um impacto sobre o desempenho do negócio.”* (Deshpandé e *al.*, 1993, p. 24).

O autor enfatiza que para que se possa compreender melhor o impacto funcional da orientação para o cliente exige que se associe com a inovação organizacional, com a análise incluída na estrutura cultural da organização. Deshpandé e *al.* (1993), refere que a perspectiva cultura da organização visa o processo de gestão da informação e têm como as organizações como sistemas de conhecimento, e esta é a forma de entender o processamento da informação e o funcionamento da organização, e não só é útil para compreender a cultura da empresa mas ajuda na orientação para o cliente, num prolongamento da tese de Kohli e Slater (1990).

A seguir é possível ver a figura que expõe duas dimensões “chave” que definem os tipos de cultura, de Deshpandé (1993).

**Modelo de Tipos de Cultura Organizacional**

<b>Processos Orgânicos (flexibilidade, espontaneidade)</b>	
<p>TIPO: <i>Clã</i></p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES:            Coesão participação            Trabalho de equipa, sentido de família</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA:            Mentor, facilitador, figura paternal</p> <p>COMPROMETIMENTO            Lealdade, tradição, coesão interpessoal</p> <p>IMPORTANCIA ESTRATEGICA:            Proximidade do desenvolvimento dos recursos humanos, comprometimento, otimismo</p> <p><i>Manutenção Interna</i>            (Atividades moderadas, integração)</p>	<p>TIPO: <i>Adhocracia</i></p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES:            Empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA:            Empreendedor, inovador, gosto pelo risco</p> <p>COMPROMETIMENTO:            Empreendedorismo, flexibilidade, risco</p> <p>IMPORTANCIA ESTRATÉGICA:            Próximo da inovação, crescimento, novos recursos</p> <p><i>Posicionamento Externo</i>            (Competitividade, diferenciação)</p>
<p>TIPO: <i>Hierarquia</i></p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES:            Ordem, regras e regulamentos, uniformidade</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA:            Coordenador, administrador</p> <p>COMPROMETIMENTO:            Regras, políticas e procedimentos</p> <p>IMPORTANCIA ESTRATEGICA:            Proximidade da estabilidade, previsibilidade, operações tranquilas.</p>	<p>TIPO: <i>Mercado</i></p> <p>ATRIBUTOS DOMINANTES:            Competitividade, realização de objetivos</p> <p>ESTILO DE LIDERANÇA:            Decisiva, orientada para realizações</p> <p>COMPROMETIMENTO:            Orientada para objetivos, produção competitividade</p> <p>IMPORTANCIA ESTRATEGICA:            Proximidade da vantagem competitiva e superioridade de mercado</p>
<b>Processos Mecânicos (controlo, ordem, estabilidade)</b>	

Figura: 4

Fonte: Deshpandé e al. (1993), p. 25, Figura 1

O processo contínuo, de orgânico a mecânico, pode ser visto pelo eixo que o descreve, ou seja, se a organização se volta mais para a flexibilidade, individualismo e espontaneidade ou no controle, estabilidade e ordem. O outro eixo demonstra a empresa voltada para a manutenção interna, com as suas atividades estáveis, mesmo o posicionamento externo ou na integração, ambiente de diferenciação, competitividade. A figura mostra uma interpretação para os quatro tipos de culturas, a primeira é o *Clã*, a segunda é representada pela *Hierarquia*, a terceira *Adhocracia* e em quarto está o *Mercado*. Ao lado direito, no quadrante inferior, situa-se a cultura de mercado, responsável por elevar a competitividade e levar a realização das metas, onde a medida chave da eficácia empresarial é a produtividade realizada através destes mecanismos do mercado. Esta cultura se posiciona ao lado oposto e está em contraste com a cultura tipo Clã, que se sobressai no trabalho de equipa, na coesão e participação, neste quadrante torna-se mais claro que o compromisso dos colaboradores da organização é assegurado pela participação e da coesão organizacional, e a satisfação dos colaboradores está acima dos objetivos financeiros, ou até mesmo acima da quota de mercado. A chamada cultura da *Adhocracia*, que está a direita no quadrante superior, demonstra os valores de adaptabilidade, criatividade e de empreendedorismo. A cultura *Adhocracia* valoriza a eficácia como termos para encontrar novas vias de crescimento, novos mercados, onde a flexibilidade e a tolerância convicções importantes. E a cultura *Hierárquica* do lado oposto, que dá importância aos regulamentos, á ordem e as regras. Num conjunto de valores competitivos, e sob o controle da avaliação, da direção e da vigilância são realizadas as transações. A partir das metas estabelecidas pode se definir a consistência do negócio com eficácia.

Segundo Deshpandé e al. (1993), esses tipos de cultura são modais ou podem ser dominantes, e não mutuamente exclusiva. Ou seja as organizações podem ter os elementos de vários tipos de cultura, mas com o passar do tempo um tipo de cultura será mais dominante.

Os estudos de Deshpandé e al. (1993), revelam a ênfase organizacional no posicionamento externo, acerca da manutenção interna, a qual parece mais estar ligada ao forte desempenho, o que traz a primeira hipótese no qual o desempenho da atividade é classificado de elevado a baixo dependendo do tipo de cultura organizacional, de acordo com a sequência: “de melhor – 1) cultura de mercado, 2) cultura *Adhocracia*; 3) cultura *clã* a pior – 4) cultura *hierárquica*”.

Deshpandé e al. (1993), afirmam que a hipótese postulada deriva da cultura empresarial, mais do que a cultura nacional, onde uma análise efetuada exclusivamente a empresas japonesas, permite o estudo ser taxado como estudo de âmbito internacional.

A tese que Deshpandé e al. (1993), defendem inclui mais três hipóteses. A segunda hipótese afirma que a orientação para o cliente, de acordo com o que os promotores relatam, ou até os próprios clientes, esta positivamente relacionada com o desempenho do negócio; a terceira hipótese afirma que a percepção do *marketer* dos clientes da orientação para o cliente agem em conformidade e que a percepção dos clientes sobre a orientação para o mercado do *marketer* é mais importante do próprio significado de *marketer* para explicar o desempenho do negócio. A quarta hipótese defende que a inovação, ou seja quanto mais inovadora for a organização, melhor será o desempenho da mesma.

A segunda e terceira hipótese dos seus estudos Deshpandé e al. (1993), traz mais esclarecimento quando afirmam: “*Nós definimos orientação para o cliente como o conjunto de convicções que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar, não excluindo destas as dos outros stakeholders tais como donos, gestores e empregados, no sentido de desenvolver uma empresa rentável a longo prazo. Nós vemos a orientação para o cliente como sendo parte de um todo, muito mais fundamental, a cultura da empresa*”. (Deshpandé e al. 1993, p. 27).

Os autores consideram que a parte fundamental é a parte que a empresa se volte para o cliente onde a avaliação da organização orientada para o cliente, deverá ser avaliada pelos próprios clientes e não resultar da organização. De modo que os estudos poderão em conformidade servirão para a comparação entre a avaliação feita pelo cliente e em comparação com os relatórios das empresas, sobre a orientação para o cliente, a fim de testar se eles estão realmente parecidos e se estão relacionados com o desempenho do negócio. As divergências entre a percepção do cliente e do vendedor, onde o vendedor está orientado para o cliente, pode ser muito arriscado mo caso de uma organização se esta erradamente acredita ser uma organização orientada para o cliente, deste modo a empresa não irá fazer nada para retificar a situação.

Deshpandé e al. (1993), em sua metodologia, efetuou uma análise com um “*conjunto combinado de pares*”, envolvendo o *comprador-vendedor*, os estudos foram feitos a partir de uma amostragem feita a cinquenta empresas com cotação na bolsa de valores de Nikkei de Tóquio, que forma escolhidas aleatoriamente. A amostragem foi intitulada de “*quadrad*” e

foram realizadas quatro entrevistas a cada empresa selecionada: duas foram realizadas aos fornecedores e duas foram efetuadas aos clientes desses fornecedores. Essa pesquisa divide-se em três construções explicativas: 1) Cultura; 2) Orientação para o cliente e inovação; 3) Avaliação do desempenho (dimensão, rentabilidade, taxa de crescimento e quota de mercado). A partir das investigações de outros autores, foi constituída as escalas da cultura e da inovação, já a escala de orientação para o cliente foi desenvolvida pelo estudo, levando em conta os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), e ainda os trabalhos de Narver e Slater (1990).

A primeira hipótese fica confirmada com os resultados adquiridos, onde as culturas de mercado estão ligadas ao melhor desempenho, seguidas pela cultura *Adhocracia*. Porém as culturas *Clã* e *Hierárquica*, revelam-se em um desempenho muito pobre, e a cultura *Hierárquica* ficou classificada como a pior de todas as hipóteses anteriores. Na construção de orientação para o cliente, que é a segunda hipótese, os resultados são confirmados parcialmente a segunda e terceira das hipóteses. De acordo com os estudos, fica mais evidente, de forma positiva a relação existente entre a orientação para os clientes dos fornecedores e o desempenho da atividade, referido pelos clientes, onde demonstra o grau elevado de importância quanto a opinião dos clientes em relação a percepção dos *marketers*. A concordância de opiniões entre os *marketers* e a percepção dos clientes é fraca sobre a orientação para o cliente, onde a hipótese não é suportada, e a semelhança entre o desempenho e a percepção dos *marketers* é muito baixa, o que os leva a uma rejeição. Segundo os estudos de Deshpandé e *al.* (1993), apontam para uma semelhança entre o desempenho e a inovação da organização, o que valida a quarta hipótese, e é a que apresenta o segundo maior resultado, no seguimento do referido pelo cliente, sobre a orientação para o cliente e o desempenho.

O estudo de Deshpandé e *al.* (1993), em todos os casos de auto-resposta, expõem a cultura dos indivíduos das organizações, e ainda contém elementos com mais de um tipo de cultura. Mais do que protótipos claros, pode se referir as organizações por níveis, ou seja por graus, para se classificar os tipos de culturas organizacionais. É importante salientar que algumas organizações têm vários elementos de outras culturas, não esquecendo que com o passar de algum tempo alguma cultura será dominante. Em contrapartida torna se claro que as diferenças nacionais podem ser importantes, destacando como mais importante a percepção dos gestores em relação a orientação para o cliente das próprias organizações.

Segundo Deshpandé e *al.* (1993), o desempenho sendo um assunto bastante complexo e multicausal que depende de dois fatores internos da empresa, bem como de estratégia. Frisam ainda que não há uma forma de obter rapidamente o desempenho, mas devem ser altamente voltados para a inovação e serem altamente orientados para o mercado, e manterem uma cultura no mercado. Essas características de uma forma isolada não irão conduzir por si só o desempenho.

Paladino (2007), em sua investigação sobre a existente relação entre o conceito de obter sucesso em novos produtos e o conceito de produzir inovações. A investigação teve objetivo inicial de extrair o elemento mais importante, se o foco era os recursos humanos (*i.e. resource-based view*), ou se seria no cliente (*i. e.* orientação para o mercado), a fim de conduzir ao melhor desempenho financeiro, na quota de mercado, no valor para o cliente, conduzir à capacidade de inovar e ainda obter sucesso em novos produtos. O trabalho de Paladino mostra que se o objetivo principal da organização é o desempenho financeiro positivo e valor para o cliente então a empresa deverá voltar-se para o desenvolvimento da orientação para o mercado.

Deshpandé e Farley (2004a), buscam extrair valores competitivos de uma cultura organizacional, experimentando a ligação entre a inovação sobre o desempenho da organização, a orientação para o mercado, e entre a cultura organizacional. Os estudos começaram no Japão e em seguida aplicado em pelo menos doze países, durante um período de dez anos. As análises feitas ao estudo, demonstram como padrão geral, uma serie de diferenças significativas nas médias das variáveis de cada país onde decorreram as pesquisas.

Deshpandé e Farley (2004b), em seu estudo aplicado em Hong Kong, analisaram a relação existente entre orientação para o mercado e inovação e a relação da cultura organizacional, o que levou a verificar as existentes mudanças nos aspectos importantes da ação das empresas relacionadas com as mudanças nos valores pessoais dos gestores individuais e os gestores de marketing.

Golann (2006), em seu estudo relacionado com o processo interno de gestão de ajuda, podendo impedir, pequenas empresas, a acelerar o conhecimento da componente “*resposta em conformidade*”, da orientação para o mercado, chegando a conclusão que o processo de gestão pode gerar conflitos com a cultura da empresa, favorecendo ou não, a componente “*resposta em conformidade*”, da orientação para o mercado.

Heskin (2006), analisou a relação entre a orientação para aprendizagem, orientação para o mercado e inovação nas PME, o estudo foi realizado na Turquia, onde conclui que a orientação para o mercado apresentava um embate indireto no desempenho através da formação e da inovação.

Beverland e Lindgreen (2007), analisaram o efeito causado pelo processo de mudança, de empresas que efetuam alteração em sua organização, quando escolhem o modelo de orientação para o mercado. Os autores em seus estudos chegam a conclusão que quando as organizações se direcionam em um conjunto de valores, como por exemplo a orientação para o mercado, provocam alterações quanto a sua liderança, no estilo de *organizational learning* e na utilização do conhecimento do mercado.

Os trabalhos dos pioneiros Narver e Slater (1990), de Kohli e Jaworski (1990), e Ruekert (1992), sobre a orientação para o mercado, acrescido com os estudos de Deshpandé, Farley e Webster (1993), estabelecem um marco muito importante, que tem diversos estudos adaptados ou até mesmo revistas as suas medidas sobre a orientação para o mercado, ou a partir dessas medidas desenvolvendo outros estudos. O próximo quadro demonstra os fortes pontos de contato com base nos quatro estudos.

*Principais contributos para a construção da orientação para o mercado*

<i>Narver &amp; Slater</i>	<i>Jaworski &amp; Kohli</i>	<i>Ruekert</i>	<i>Deshpandé, Farley, Webster</i>
<b>1- Componentes</b>	<b>Elementos:</b>	<b>Elementos:</b>	<b>Elementos:</b>
<i>Comportamentais</i>	<i>Conhecimento de mercado</i>		
	<i>1. Conhecimento produção</i>	<i>1. Utilização de informação</i>	<i>1. Cultura</i>
<i>1. Orientação para o cliente</i>			<i>2. Orientação para o cliente</i>
<i>2. Orientação para a concorrência</i>			
<i>3. Coordenação interfuncional</i>	<i>2. Conhecimento disseminação</i>	<i>2. Desenvolvimento de estratégia orientada para o mercado</i>	
	<i>3. Conformidade (responsiveness)</i>	<i>3. Implementação de estratégia orientada para o mercado</i>	<i>3. Inovação</i>
<b>2-Critérios decisão</b>	<i>Consequência</i>		<i>Consequência</i>
<i>1. Enfoque no longo prazo</i>			
<i>2. Rentabilidade</i>	<i>– Rentabilidade</i>		<i>– Desempenho</i>
<b>Enfoque: Criação de valor</b>	<b>Enfoque: informação</b>	<b>Enfoque: Estratégia</b>	<b>Enfoque: Inovação organizacional</b>

Figura: 5

Fonte: Adaptado por: Narver e Slater (1990), de Kohli e Jaworski (1990), e Ruekert (1992), e Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Segundo Narver e Slater (1990), a rentabilidade é um objetivo que a organização persegue, enquanto na visão de Kohli e Jaworski (1990), e Deshpandé e al. (1993), a rentabilidade, é analisada como uma consequência da orientação para o mercado.

### **Mais desenvolvimentos**

Após estudos anteriores, emergiram vários trabalhos, sobre a orientação para o mercado, onde alguns autores tentam verificar a validade das conclusões.

“A relação entre o comportamento orientado para o mercado pode estar mais proximamente (e diretamente) associada a certas dimensões do desempenho do que a outras. A tese central do artigo é a de que as empresas orientadas para o mercado demonstram níveis de rentabilidade mais elevados, através de níveis mais elevados do conhecimento da

*qualidade do produto, retenção de clientes, sucesso com novos produtos, crescimento das vendas e de quota de mercado”*. (Pelham, 1997, p. 57).

Pelham (1997), salienta sobre a importância da operacionalização adequada tanto na construção da orientação para o mercado como na construção do desempenho, o autor afirma ainda que o fato de não incluir no modelo a estratégia das empresas também poderá a conclusões incorretas sobre o peso da ligação da orientação para o “*mercado-desempenho*”. A conclusão do trabalho, revela que a relação da orientação para o “*mercado-rentabilidade*”, em sua maioria é composta por efeitos indiretos o que poderá explicar a falta de significância da relação de orientação para o “*mercado-rentabilidade*”, que também foi detectada anteriormente em estudos de Kohli e Jaworski (1990). Subsistindo uma relação indireta de orientação para o “*mercado-rentabilidade*”, sugerindo que o modelo de Narver e Slater (1990), e Narver e Slater (1994), estivessem incorretamente especificados, sem diversidades interventoras apropriadas, que enviesaram a importância de valores dos parâmetros da orientação para o mercado das características das organizações.

Pelham (1997), apresenta um modelo de representação gráfica, que pode traduzir o conceito central, de que a atuação da orientação para o mercado sobre a rentabilidade é fundamentalmente indireta.

*Modelo Hipotético da Orientação para o Mercado e Desempenho*

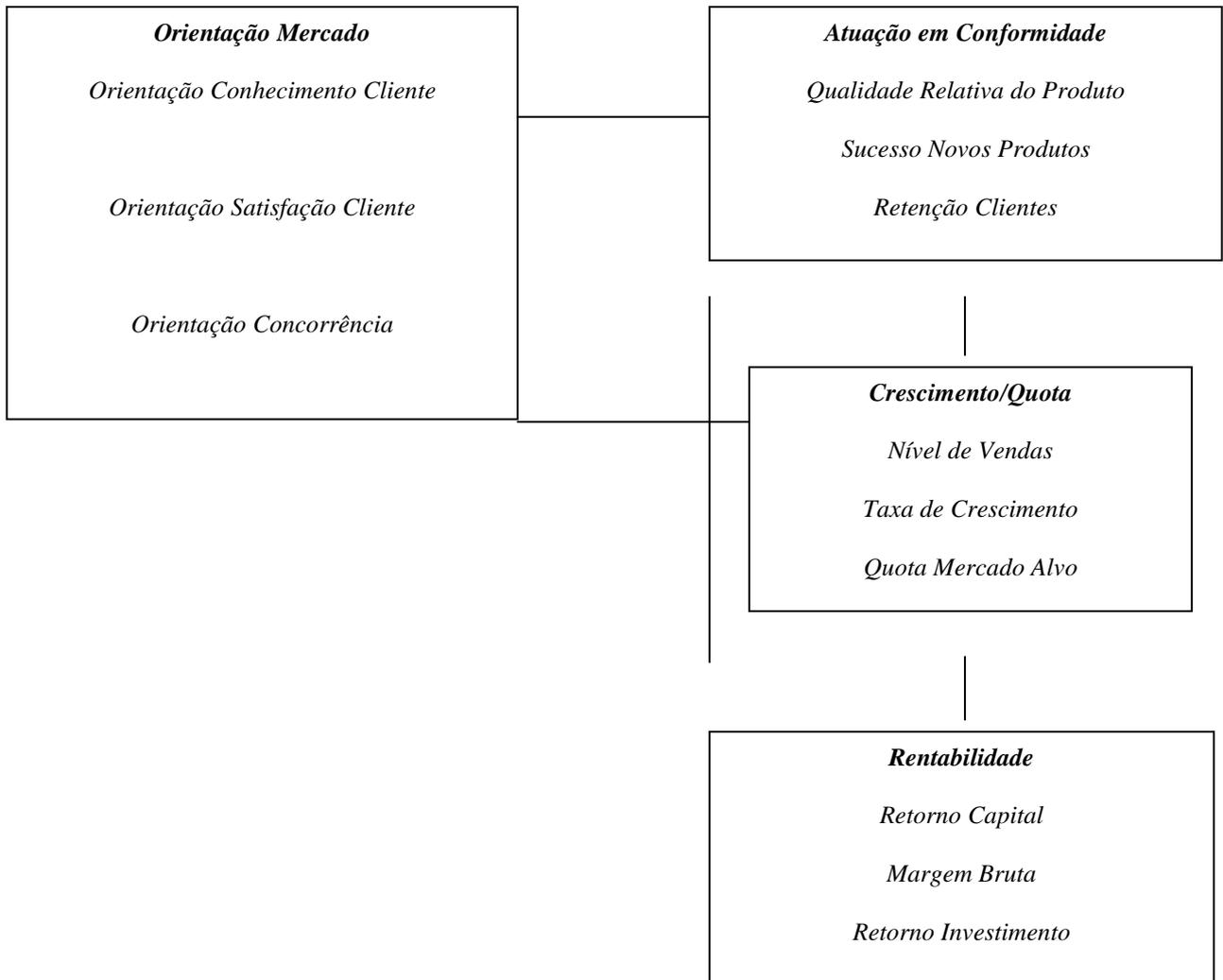


Figura: 6

Fonte: Pelham (1997), p. 58, Figura 1

Os próximos tópicos podem demonstrar a interpretação para a orientação para o mercado para que as organizações possam ultrapassar a concorrência através desses tópicos: 1) O desenvolvimento de um conhecimento melhor das necessidades dos clientes e para o valor elevado para esses potenciais clientes. 2) O desenvolvimento de um conhecimento melhor das fraquezas e dos pontos mais fortes dos concorrentes da empresa. 3) A utilização dos conhecimentos destes fatores para desenvolver e implementação de estratégias para proporcionar a satisfação e o melhor preço para o cliente. Deste modo fica visível que as empresas com a orientação para o mercado revelam ter um grau mais elevado em termos de rentabilidade, através do grau elevado da obtenção da qualidade do produto, o sucesso com os novos produtos, a quota de mercado, o crescimento das vendas e a manutenção de clientes.

Pelham (1997), frisa que quanto melhor a organização conhecer os seus clientes e um grau mais elevado de atenção à satisfação das necessidades desses potenciais clientes, e um amplo e grande conhecimento das capacidades da concorrência conduz a adaptação mais apropriada da oferta de produtos, sustentando as necessidades em grupo ou individuais de clientes. Porém para a eficácia da estratégia de marketing só conhecer as necessidades dos clientes não é o suficiente, é necessário ter uma grande capacidade de implementar essa estratégia. As monitorizações das estratégias realizadas pelas organizações, bem como as atividades, pontos fracos e capacidades e da concorrência, podem ainda criar para a organização um melhor conhecimento do modo como podem criar maior valor para os clientes em relação ao que a concorrência pode oferecer. E este valor pode estar associado aos preços baixos, aos produtos, ou ainda com a combinação de estratégias. Outro fator importante é verificar se não há falhas em respostas adequadas quanto a monitorização, como acontece por exemplo com a orientação para os clientes, pois isso resultará no insucesso das estratégias de marketing na seleção do mercado alvo, no mix do marketing ou até mesmo na decisão de novos produtos. O autor combina os elementos de desempenho como a qualidade relativa, a retenção de novos clientes e o sucesso de novos produtos, em conformidade com a construção de ações das organizações.

Pelham (2007), demonstra na construção de seu modelo, da relação entre o desempenho e a orientação para o mercado, que assenta-se em quatro hipóteses:

- *“A relação entre orientação para o mercado e ação em conformidade da empresa é positiva e significativa;*
- *A ação em conformidade da empresa é uma variável mediadora na relação entre orientação para o mercado e rentabilidade;*
- *A influência, da orientação para o mercado sobre o crescimento do rendimento/quota do mercado alvo, é simultaneamente direta e indireta, através da ação em conformidade da empresa;*
- *Crescimento/quota é uma variável mediadora na relação entre orientação para o mercado e rentabilidade”.*

As variáveis de modelo são: Rentabilidade; Ação em Conformidade; Crescimento/Quota; Orientação para o Mercado.

Os estudos sobre a orientação para o mercado de Pelham (1997), revelam que as empresas mais recentes bem como as empresas pequenas, levam mais tempo para obter o

sucesso com investimentos no aumento de satisfação para dos clientes, ou seja para obter retornos financeiros e aumento do número de vendas. Para que a empresa se torne mais forte em termos de orientação para o mercado, é necessário que a empresa abra mão de um retorno a curto prazo e opte por investir em programas que aumente o valor do produto para os clientes. O fato de as empresas pequenas criarem mais laços com ao clientes, podendo criar aptidões para a resolução de problemas dos clientes desenvolvida a partir de contatos pessoais. Essas empresas podem ainda explorar a sua inerente flexibilidade nas suas condições de mudanças que acontecem no ambiente e ainda podem excluir os grandes concorrentes.

Os estudos do autor alertam ainda que *“futuros estudos sobre a orientação para o mercado devem explorar mais profundamente os antecedentes da orientação o mercado nas pequenas empresas, incluindo as características pessoais dos gestores e empregados das empresas.”* (Pelham, 1997, p. 78).

Ganham destaque os estudos de Verhees e Meulenberg (2004), pois os autores investigam os princípios da orientação para o mercado, e de como se aplicam às pequenas empresas independentes avaliando o impacto que causa sobre a inovação. Os estudos partem das pesquisas de Kohli e Jaworski (1990), e de Narver e Slater (1990), e em desataque estão as seguintes componentes consideradas primordiais para caracterizar a orientação para o mercado: a *“componente atitude”* com o impacto sobre a inovação do desempenho e ainda de novos produtos com e são consideradas como um reflexo, e da componente comportamental da orientação para o mercado; e a *“componente comportamental”*, que possui um impacto positivo sobre a inovação dos produtos e o desempenho de mercado. Os autores consideram que os elementos de medida da orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), e Ruekert (1992), tem como objetivos a orientação para o mercado e o seu processo. Os estudos revelam três grupos de processo e dois objetos. Esses objetos são a concorrência e os clientes. Os grupos de processos são divididos em: processo que aumenta o conhecimento do mercado no qual a empresa atua, a produção do conhecimento (Jaworski e Kohli, 1990), e a utilização da informação (Ruekert, 1992), o processo coordena os esforços da organização, disseminação do conhecimento (Kohli e Jaworski, 1990), coordenação interfuncional (Narver e Slater, 1990), e desenvolvimento de estratégia (Ruekert, 1992), e o processo que tem impacto sobre o mercado, conformidade (Kohli e Jaworski, 1990), implementação estratégica de orientação para o mercado (Ruekert, 1992).

Outras análises que contribuem para este trabalho estão relacionadas com os estudos de Blesa e Ripollés (2003), onde os autores a partir de suas avaliações quanto as atitudes de gestão, onde após estudos em empresas voltadas para o setor de cerâmicas na Espanha, que foi intitulado por empreendedorismo proactivo, onde visa que este tenha um efeito positivo sobre adotar a orientação para o mercado e ainda obter um retorno financeiro favorável e sobre o aumento das vendas, porém não tendo obtido confirmação para a hipótese colocada de efeito positivo sobre novos produtos.

Com base nos estudos de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), e Kohli e Jaworski (1990), Sin e *al.* (2005), abrem investigação sobre o efeito moderador da ideologia económica e qual o tipo de indústria no impacto da orientação para o mercado (MO) e da relação da orientação para o marketing (RMO) sobre o desempenho da atividade. Sin e *al.* (2005) aplicam os conceitos ao estudo em algumas empresas de Hong Kong e da China no ramo hoteleiro e puderam concluir que MO produz um efeito maior do que RMO sobre o desempenho em Hong Kong, com sua economia capitalista, do que na China, e com uma economia dominada pelo estado. Porém na China com uma estratégia dominante e efetiva, possui uma relação de marketing centrada nas relações individuais entre “*comprador-vendedor*”. Os estudos de Sin e *al.* (2006), revelam que o RMO esta associada de maneira positiva ao desempenho financeiro da organização, (como no crescimento das vendas e da quota de mercado) e ao desempenho de mercado (satisfação, confiança e a retenção de clientes), porém os estudos em suas conclusões, revelam que OM pode já não reunir as condições suficientes para que um hotel mantenha o seu sucesso, deve se levar em conta o contexto cultural.

Baker e Sinkula (2007), nos estudos relacionados de orientação para o mercado e o desenvolvimento, defendem que para que corra bem o desenvolvimento de novos produtos, exige um equilíbrio entre conduzir o cliente a prática de inovações ou ser impulsionado pelo cliente. Os autores consideram que para o bom funcionamento de uma forte orientação para o mercado que facilita o balanço entre a inovação radical (dirigida pela inovação) e incremental (direcionada pelo cliente), levando a mudanças das organizações, dando prioridade a inovação, direcionados a mais atividades de inovação radical.

Hills e Barkus (2007), referem que a orientação para o mercado, como meio importante para obter vantagem competitiva, o que faltava era a demonstração da influência dos comportamentos de orientação para o mercado acerca da competitividade das organizações. O

estudo foi realizado a empresas ligadas as altas tecnologias, onde comparam as relações entre o desempenho financeiro, a orientação para o mercado e a vantagem competitiva. Demonstra que as organizações com orientação para o cliente apresentam melhores resultados, ou orientadores do cliente e ainda da concorrência, mantem melhores resultados. Mas os comportamentos voltados para orientação da concorrência estavam negativamente ligados ao sucesso.

## CAPÍTULO II – O SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL

### 2.1 A indústria do setor do calçado Português

A indústria de calçados em Portugal, durante o período entre as décadas de 70 e 80, obteve um certo crescimento com base na mão-de-obra mais barata, acrescida de um maior volume de produção e isso graças às economias de escala. Mas após a década de 90 do século passado, países mais emergentes conseguiram a produção dos mesmos produtos por preços melhores e mais baixos. O que levou a indústria a se preparar melhor conduzindo-os a investir em um maior conhecimento do mercado e do consumidor final (o que antes era um trabalho executado por agentes estrangeiros), e isso facultou a Portugal ter a permanência das Indústrias do Setor do Calçado no mercado mundial.

Os fabricantes dos calçados portugueses acrescentaram valor ao seu produto através dos investimentos feitos com o *designer*, ou até mesmo com a qualidade, procurando ainda manter a comercialização direta dos seus produtos, garantindo uma partilha menor dos lucros com os agentes.

Citado por Catanho, D. (2014), “*Com a alteração do paradigma, o setor do calçado português adota a qualidade como vantagem competitiva e como fator diferenciador face aos seus demais concorrentes, procurando incorporar inovação nos seus produtos, satisfazendo assim, as necessidades dos seus clientes*”. (Moura & Sá, 2007).

Cardeal, 2010, acrescenta aos autores referidos acima, que em Portugal entre os anos de 1990 e 2000, quando ouve uma redução de barreiras quanto a circulação de produtos no mercado internacional e ainda com o aumento para os mercados asiáticos e ao Ocidente, foi possível ver uma deslocação substancial para países Asiáticos da produção em séries.

Nos últimos quase vinte anos que se passaram, houve uma predominância das micro e pequenas empresas industriais, cujo a maioria é de origem familiar, e ainda detém centralizado grande número do capital. (CTCP, 2004), boa parte dessas empresas têm conseguido acompanhar as mudanças de paradigma, quando de fato, conseguem manter se competitivas nesse mercado. Contudo fica evidente que a Indústria Portuguesa do Setor do Calçado, é uma indústria madura.

Citado por Catanho, D. (2012), “*O crescimento da indústria mundial de calçados foi de cerca de 40% no período de 16 anos compreendido entre 1990 e 2005 (Satra, 1995, 1999, 2002, 2005, 2007)*”.

Houve ainda na última década um crescimento significativo. E o crescimento maior da indústria do setor do calçado, deu-se por causa do contributo Asiático, no ano de 2002, que foi cerca de 80 % da produção mundial do calçado. Moura & Sá, 2007, frisam que Portugal, em suas exportações, tem-se destacado a nível mundial, com a sua produção de calçados de pele.

Segundo Gepie, 1995, geograficamente as indústrias do setor do calçado, estão divididas em três polos em Portugal continental. Polo I – Felgueiras e Guimarães, cujo forte é das empresas dessa região é a exportação; Polo II – São João da Madeira e Vila Nova de Gaia que se destaca por sua produção voltada para o mercado nacional; e por último o Polo III – Benedita, que tem destaque em sua produção voltada para os calçados de segurança ou de uso profissional. (Cardeal, 2010).

Vale & Caldeira (2007), salientam que em Portugal a indústria de calçados gerava cerca de 40.000 empregos diretos, os autores mencionam ainda que cerca de 1.300 empresas estavam em atividade no ano de 2000. Mas é no Polo II e no Polo I que estão as maiores quotas de empregabilidade.

Fonseca, (2001), conforme citado por Tavares (2004, p. 467), afirma no seu estudo à identificação de dinâmicas sistemáticas e de padrões de convergência de atividades europeias, em 2000 tendo por base a indústria do setor do calçado em Portugal, chegou às seguintes conclusões:

- O calçado fabricado em Portugal possui todo tipo de qualidade, mesmo os de subcontratação, bem como os de distribuição direta nos mercados finais de comercialização;
- Ainda que a indústria do setor do calçado seja considerada madura, a mesma está em fase de expansão, por meio da colocação de produtos onde a marca seja “*made in Portugal*” junto ao mercado fora;
- Por apresentar uma situação heterogénea, torna-se mais evidente a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre a sua instabilidade;
- No caso dos artigos italianos, que têm êxito com o auxílio do nome do *designer* em sua estratégia bem-sucedida, o mercado português não tem ainda o mesmo êxito em mercados internacionais;
- Nas empresas do setor do calçado em Portugal, ainda é um pouco residual a contratação de *designers*, o que leva as empresas multinacionais terem uma maior preocupação e ainda por parte das empresas que investem no segmento de alta moda;

- Boa parte das empresas portuguesas do setor do calçado, optam por ficar fora da comercialização junto ao consumidor final, levando ao investimento de colocar seus produtos nos grandes armazéns comerciais ou junto das grandes marcas, por isso ainda é reduzido o nicho de mercado de marcas próprias;
- Existe ainda uma exposição muito grande setor intracomunitário, deixando o mercado fora da EU;
- Mesmo que pouco desenvolvido nas empresas do setor do calçado em Portugal o segmento conta estrategicamente com um *designer* do produto somado a eficácia da promoção de imagem da marca, levando em conta o fato de proporcionar ao cliente final a satisfação.

## 2.2 Evolução Histórica da Indústria Portuguesa do Setor do Calçado

A tabela seguinte demonstra num período entre 1974 – 1994, um crescimento no mercado Português do setor do calçado, pode se visto também a evolução que ocorreu durante esse período.

### Período de 1974 – 1984 – 1994

	1974	1984	1994
<b>A Indústria</b>			
Número de Empresas	673	971	1.635
Empregos Gerados	15.299	30.850	59.099
Unidades de Calçados Produzidos **	15.000	48.000	108.866
Valor Bruto da Produção (€) *,**	12.330	318.891	1.620,001
<b>O Comércio Exterior</b>			
<b>A Exportação</b>			
Número de Pares de Calçados **	5.200	31.100	89.368
Valor Bruto (€) **	3.093	164.060	1.283.867
<b>A Importação</b>			
Número de Pares de Calçados **	2.400	30.900	74.362
Valor Bruto (€) **	2.769	163.321	1.186.781

Tabela 1

Fonte: Adaptado APPICAPS (2017)

(\* Dados estimado)

(\*\* Milhares)

Com base nessas informações, pode se analisar que:

- É possível notar um crescimento visível de cerca de 143%, no setor do calçado em Portugal;
- O índice de empregabilidade cresceu em cerca de 286% durante esse período;
- Os números de pares dos calçados sofrem um crescimento de cerca de 626%;
- O número de produtos destinados a exportação cresce 35% para os 82%;
- Houve uma evolução de 980 – 1.842 unidades, por parte dos trabalhadores na produção dos pares de calçados, o que representa cerca de 89%;
- O preço unitário médio do par de calçados (PUM), produzido passa aos preços correntes, dos €0,82 - €14,88, o que representa uma evolução de 1.715%. E ainda com base a evolução do Índice de Preços do Consumidor Português (IPC), nesse período correspondente, de cerca de 2.000%, o que corresponde a 11% de variação no valor do PUM.

No período de 1974 – 2016, os dados evidenciam que houve um elevado crescimento industrial no setor do calçado em Portugal, cujo auge ocorre no ano de 1994. Durante o período ocorreram muitos desequilíbrios do setor, com principal enfoque do consumo dos portugueses, onde importava-se um enorme número de unidades de pares dos calçados mas importava-os a um preço médio superior. Ainda em uma análise mais aprofundada é possível ver:

- Quando é comparado o número de pares de calçados destinados a exportação e com os destinados a importação, fica evidente um excedente comercial de 15.006 milhares de pares de calçados, que representa cerca de 13,8% quando comparados com a produção.
- Ao deduzir o valor bruto de exportação pelo valor bruto de importação, pode se obter um excedente comercial, em cerca de 97.086 milhares de euros, um valor que representa apenas 6% do valor bruto da produção portuguesa de calçados;
- Quando se compara o preço de um PUM de exportação (€14,36), em relação ao PUM de importação (€15,95), obtém-se a informação de que Portugal estava a importar a preço mais alto do que o preço de exportação, o que representa cerca de 11%.

O próximo quadro nos revela um mercado num período de maturação que vai de 1994 – 2012, onde ocorreu uma alteração de muitos padrões na indústria do setor do calçado, que são muito acentuados em vários itens.

### Período de 1994 – 2004 – 2012

	1994	2004	2012
<b>A Indústria</b>			
Número de Empresas	1.635	1.432	1.322
Empregos Gerados	59.099	40.255	34.624
Unidades de Calçados Produzidos **	108.866	84.897	75.178
Valor Bruto da Produção (€) *,**	1.620.001	1.471.214	1.885.794
<b>O Comércio Exterior</b>			
<b>A Exportação</b>			
Número de Pares de Calçados **	89.368	75.159	70.635
Valor Bruto (€) **	1.283.867	1.273.252	1.600.458
<b>A Importação</b>			
Número de Pares de Calçados **	74.362	42.005	47.244
Valor Bruto (€) **	1.186.781	1.002.126	403.499

Tabela 2

Fonte: Adaptado APPICAPS (2017)

(\* Dados estimado)

(\*\* Milhares)

(Dados previsionais\*\*\*)

Com base nessas informações pode ser analisado ainda:

- Os dados apontam uma redução do número de empresas do setor do calçado em cerca de 17%;
- O número de colaboradores contratados das empresas de calçados teve uma queda de cerca de 40%;
- Demonstra ainda uma redução de cerca de 32% no número de pares de calçados produzidos;
- A produção destinada a exportação no ano de 1994, representa cerca de 82%. Mas sobe para 96%, no ano de 2012, o número de unidades de pares produzidos com destino às exportações.
- Ocorre ainda uma evolução favorável de 1.842 – 2.171 unidades de pares produzidos em média por parte dos colaboradores, o que representa 14% de avanço em seu ganho;

- Cada par de calçado produzido, com um PUM de €14,88 passa para €25,08, com base na variação do IPC, corresponde a 2% durante esse período;
- No setor da importação, o PUM de cada par de calçados passa dos €15,96 - €8,54, o que revela uma redução de 66% face a variação do IPC durante esse período;
- Durante o ano de 2012, ao comparar o número de pares de calçados destinados a exportação em relação aos pares de calçados destinados a importação, torna-se evidente que Portugal passa a ter 22.369 de milhares de pares em excedente comercial, em comparação ao ano de 1994, o que emite 49% de uma evolução bastante favorável;
- Ainda no ano de 2012, ao deduzir o valor de importação pelo valor bruto de exportação, demonstra cerca de 1.196.959 milhares de euros de excedente comercial, o que representa um crescimento de cerca de 675%, do valor bruto dos pares de calçados que são produzidos no país em comparação ao que se produziu no ano de 1994, face a variação do IPC.

Chega-se à conclusão que após análise desses dados e ainda as opiniões de vários autores (Cardeal, (2010); Fonseca, (2001); Moura & Sá, (2007)), de modo que se pode reforçar a ideia de que é madura a indústria do setor do calçado.

Por se tratar de um período muito próximo o quadro a seguir tem como base para análise um período do ano de 2008 – 2012, com intuito de analisar a evolução dos indicadores disponibilizados à indústria portuguesa, durante o período da grande crise de 2008. A seguir com base na terceira parte do quadrante disponibilizado pela APPICAPS (2017), durante o período de 2008 – 2012.

**Período de 2008 – 2009 – 2010 – 2011 – 2012**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>A Indústria</b>					
Número de Empresas	1.407	1.346	1.245	1.324	1.322
Empregos Gerados	35.398	32.510	32.132	34.509	34.624
Unidades de Calçados Produzidos **	69.101	67.044	62.012	69.491	75.178
Valor Bruto da Produção (€) *,**	1.397.617	1.414.614	1.238.475	1.511.085	1.885.794
<b>O Comércio Exterior</b>					
<b>A Exportação</b>					
Número de Pares de Calçados **	64.651	63.346	68.671	78.226	70.635
Valor Bruto (€) **	1.290.991	1.232.027	1.296.919	1.541.626	1.600.458
<b>A Importação</b>					
Número de Pares de Calçados **	50.900	54.418	65.647	63.535	47.244
Valor Bruto (€) **	431.662	401.157	425.270	467.035	403.499

Tabela 3

Fonte: Adaptado APPICAPS (2017)

(\* Dados estimado)

(\*\* Milhares)

(Dados previsionais\*\*\*)

Com base nessas informações pode ser analisado ainda:

- Houve uma redução de pelo menos cerca de 4%, de empresas a operar no setor do calçado;
- Apenas uma alteração pequena de 0,01% surgiu durante o período, quanto ao número de pessoas empregues no setor do calçado;
- Houve ainda uma elevação de 7% no número de pares de calçados produzidos durante esse período;
- Cerca de 94% da exportação é realizada durante no ano de 2008, porém em 2012, tem uma elevação correspondente a cerca dos 96% quanto ao número de pares de calçados destinados a exportação;
- Cada trabalhador, produzia em média 1.952 pares de calçados, e passou a produzir em média 2.171 unidades, representando 7% a mais na produção;
- Cada par de calçado obtém um aumento de PUM do par de calçado produzido, passando de €20,23 - €25,08, que deu origem aos preços constantes, com cerca de 13% de aumento;

- Já o PUM do preço de pares de calçados, importados teve uma ligeira mudança de cerca de 5% onde passou de €8,48 (2008) - €8,54 (2012);
- No âmbito da exportação o PUM do par de calçados sofre uma evolução de preço, de €19,97 - €22,66, tendo um aumento de 7% nos seus preços;
- Ao deduzir o que produziu para a exportação da importação no ano de 2012, representa uma evolução bem considerável com um aumento de 62%, o que leva a um excedente comercial de 23.391 milhares de pares, que comparados ao ano de 2008, com um excedente comercial de 13.751 milhares de pares.

Pode se concluir que a indústria do setor do calçado reagiu positivamente durante o período da grande crise de 2008. Ainda que o número de empresas do setor dos calçados em Portugal tenha reduzido, os demais indicadores de medição demonstram uma elevação positiva, em vista do que ocorreu a economia portuguesa durante o período de 2008.

O quadro a seguir traduz-se na atualidade, dos últimos anos, onde é possível ver que o mercado teve uma estabilidade. Os dados foram extraídos do *site* da APPICAPS (2017), porém o ano de 2016\*\* era apenas de uma estimativa.

**Período: 2014 – 2015 – 2016\*\***

	2014	2015	2016**
<b>A Indústria</b>			
Número de Empresas	1.441	1.475	1.473
Empregos Gerados	38.594	38.723	38.661
Unidades de Calçados Produzidos **	75.249	79.202	82.057
Valor Bruto da Produção (€) *,**	1.885.794	1.945.031	2.029.008
<b>O Comércio Exterior</b>			
<b>A Exportação</b>			
Número de Pares de Calçados **	76.913	79.395	81.599
Valor Bruto (€) **	1.845.568	1.862.737	1.923.101
<b>A Importação</b>			
Número de Pares de Calçados **	53.795	54.323	56.602
Valor Bruto (€) **	449.137	528.308	597.705

Tabela 4

Fonte: Adaptado APPICAPS (2017)

(\* Dados estimado)

(\*\* Milhares)

(Dados previsionais\*\*\*)

Com base nessas informações pode ser analisado ainda:

- O número de empresas de calçados a operar no setor tem uma evolução de 2%;
- O número de colaboradores contratados tem um aumento de apenas 0,17%;
- Os pares de calçados produzidos aumentam cerca de 9.05%;
- A quantidade de exportação com destino a exportação tem um aumento de 3%;
- O número de pares de calçados, cujo cada colaborador produz em média passa de 195 para 212 unidades, o que representa um ganho de produtividade de 8,7%;
- O valor do PUM para 2014 era €25,06 e reduziu para os €24,76 em 2016\*\*
- O valor de importação do PUM em 2014 era de €8,35 e em 2016 seu valor estimado era de €7,77;
- Já o valor do PUM de exportação passa de €24,00 para €23,70.

### 2.3 A Atualidade do Setor do Calçado

Com base nas estatísticas da APPICAPS 2016, pode ser retrata uma realidade de uma situação macroeconómica favorável. Mas em comparação com o restante dos países europeus ainda está baixo para o ano de 2016. E não havendo grandes perspectivas para os grandes mercados, acabou por gerar um abrandamento da confiança de alguns empresários do setor do calçado no primeiro semestre, e ainda recuperando na parte final do segundo semestre.

No ano anterior Portugal teve uma produção de 82 milhões de pares de calçados segundo a informação da APPICAPS, o que foi capaz de mobilizar cerca de 39 mil colaboradores. E cerca de dois terços dos pares de calçados produzidos e mais de três quartos do seu valor, graças a produção em pele, de fabricação de artigo para senhora e homens. Em Portugal houve um aumento na produção de calçados de 4% no ano de 2016 atingindo o mais elevado da última década enquanto o número de empregos e o número empresas ainda permaneceram estáveis, o que levou ao reforço de produtividade. Durante os últimos dez anos pode ser visto um aumento de cerca de 15 mil euros e ainda um aumento de 41% de trabalhadores. A indústria do setor do calçado tornou-se responsável por deter cerca de 3,4% do valor acrescentado da indústria transformadora em Portugal.

Por si só a indústria do setor do calçado, exportou 1,9 mil milhões de euros, o que lhe permitiu obter um novo record. As exportações de calçados tiveram um avanço positivo de 56%, nos últimos sete anos, o que permitiu um reforço no peso das exportações do mercado português. O excedente comercial do mercado português do calçado atingiu 1,3 mil milhões

de euros deduzidos do total de 600 milhões das exportações, o que lhe permitiu pelo sexto ano consecutivo, ficar acima dos mil milhões de euros.

90% Do volume das exportações da indústria portuguesa do setor do calçado se dá graças aos artigos em couro, o que representa três quartos do volume fabricado. Já os artigos produzidos em materiais têxteis e de plásticos, ficam por conta das importações. Ainda que tenham sido feitos esforços durante a última década, de forma a tentar diversificar o mercado de exportação, o mercado principal ainda se mantém com um grande número destinado a cinco mercados (França, Alemanha, Espanha, Holanda e o Reino Unido) que detém quase três quartos de toda a exportação nacional. Os países que dão origem a uma maior concentração de importações com mesma percentagem são a Espanha e a China.

Desde de 2009, as exportações dos artigos de couro tiveram um aumento de cerca de 350%, sendo ainda inferiores às importações, o que tem o resultado de um défice de 154 milhões de euros. Já no ano de 2016, atingiu um recorde positivo de 54%, em taxa de cobertura das importações pelas exportações. Ocorreu um grande crescimento das exportações em novos mercados como a Turquia e Marrocos, ainda que a Espanha e a França sejam os mercados maiores dos artigos de pele portugueses. As importações maiores permanecem com a China, mas houve um crescimento por parte de alguns países do antigo leste europeu.

Em Portugal o consumo de calçado teve um aumento, em 2016, que chegou a 57 milhões de pares, o que representa nos últimos seis anos o valor mais alto. Dando origem a um novo recorde do preço do consumo, acima de €12 euros. Para as importações o consumo que predomina, são os calçados com fabricação em materiais têxteis e de plástico, representando um total de dois terços.

A aposta nos mercados internacionais tem sido um dos eixos na estratégia do cluster do setor do calçado em Portugal durante as últimas décadas. A APPICAPS tem sido de grande contributo para o desempenho do calçado português, pois ao promover regularmente programas de apoio a participação em feiras e outros eventos internacionais. O cluster aumentou o número de eventos internacionais, em que participa anualmente, a partir de 2009, da casa dos 20 para os 50. E ainda o número de empresas que participam teve um crescimento de 40% entre o período de 2008 a 2016, mesmo passando pelo período da grande crise de 2008.

As indústrias portuguesas, do setor do calçado tem ainda apostado no reforço das qualificações dos recursos humanos. A mão-de-obra qualificada dos trabalhadores das últimas duas décadas teve uma evolução de 28% para 57%. Mas ainda assim as empresas do setor do calçado encontram dificuldade para encontrar mão-de-obra qualificada, de acordo com o Boletim de Conjuntura da APPICAPS, o que ainda é um problema enfrentado pelo setor do calçado.

A Ásia toma frente, no mercado internacional do calçado, retendo 87% da produção de calçados e ainda um volume de 84% das exportações. Dessa produção só a China é responsável por cerca de 60% da produção e ainda 70% das exportações. Mas é a Europa o principal destino do comércio internacional, em quanto a China tem uma quota de pouco mais do que 2%, a Europa recebe quase 50% das importações mundiais.

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA

### 3.1 Pergunta de Partida e objetivos

Neste capítulo são formuladas e avaliadas as questões da investigação, com o objetivo de verificar e testar as relações propostas, baseadas na literatura exposta neste trabalho a fim de compreender como se afirma a relação entre as variáveis: orientação para o mercado, inovação e a indústria do setor do calçado no Polo I.

- Q1: As empresas do setor de calçados são orientadas para o mercado?
- Q2: A orientação para o mercado está relacionada com a inovação?

### 3.2 Hipóteses

- H1: As empresas são orientadas para o mercado.

As organizações que orientam-se para o mercado, tendem a facultar o desenvolvimento de uma performance melhor, o que contribuirá para uma vantagem competitiva maior, e criará valor superior para os seus clientes. (Narver e Slater, 1990, pg. 21)

*“Orientação para o mercado – é a produção, por toda a empresa, do conhecimento de mercado no que respeita às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação do conhecimento através de todos os departamentos e a atuação em conformidade, de toda a empresa.”* (Kohli e Jaworski, 1990, p. 6).

- H2: As empresas orientadas para o mercado são mais inovadoras.

As empresas com orientação para o mercado possuem grande capacidade de inovação e desenvolvimento de seus produtos (Narver e Slater, 1994b).

*“Comparadas as empresas orientadas para o cliente, as organizações orientadas para o mercado examinam-no de uma forma mais ampla, têm um maior foco a longo prazo e muito prováveis de serem criadoras de aprendizagem. A “aprendizagem produtiva” é essencial para a inovação”* (Senge, 1990, apud Narver e Slater, 1998, p. 19).

Segundo Baker e Sinkula (2007), nos estudos relacionados de orientação para o mercado e o desenvolvimento, defendem que para que corra bem o desenvolvimento de novos produtos, exige um equilíbrio entre conduzir o cliente a prática de inovações ou ser impulsionado pelo cliente. Os autores consideram que para o bom funcionamento de uma

forte orientação para o mercado que facilita o balanço entre a inovação radical (dirigida pela inovação) e incremental (direcionada pelo cliente), levando a mudanças das organizações, dando prioridade a inovação, direcionados a mais atividades de inovação radical.

### 3.3 Opções e estratégias metodológicas

A palavra método original do grego que quer dizer “caminho para chegar a um fim”. Logo o método científico enquadra um conjunto de regras básicas a fim de obter um novo conhecimento científico. O conhecimento tanto pode ser algo novo ou algo que resulte do desenvolvimento, a extensão, ou ainda a correção de algo já existente. O método em maior parte dos casos consiste na interpretação de factos empíricos, baseados na informação sistemática, seja direta (do próprio) ou indireta (através de terceiros), o que normalmente provem da pesquisa de campo. (Sarmiento, 2013)

A metodologia científica originada pelo filósofo e matemático René Descartes, em seu livro “ Discurso do Método”, que defendia que a verdade é alcançada através da dúvida sistemática e da decomposição de um problema de forma fragmentada, no entanto pode se escolher mais do que um método, com intuito de encontrar respostas para a pergunta de partida. E foi por isto que a escolha teve por uma análise descritiva: “*O método descritivo descreve fenómenos, identifica variáveis, e inventaria factos*”. (Sarmiento, 2013)

Segundo Sarmiento (2013), uma investigação empírica é a recolha de dados a partir das experiencias, observações diretas, inquéritos ou entrevistas, onde o investigador possui conhecimentos relevantes e ainda fiáveis a cerca do tema que esta em análise. Onde se é possível testar as hipóteses relacionadas com a causa – feito.

Para a realização deste trabalho foram coletadas amostras em uma população de fábricas no “Polo I” em Felgueiras, a setenta fábricas do “Setor do Calçado”, onde a investigação empírica (de campo), traduz se um observação direta de fatos e eventos mas baseado na bibliografia de alguns autores, com fundamentação teórica e solida. Onde a abordagem de âmbito quantitativo.

Identificação do problema para a investigação:

Na atualidade com os avanços tecnológicos em um mundo tão globalizado, é possível ver a empresas voltadas para os clientes ou apenas para novos sistemas tecnológicos, porém tem-se perdido na sua cultura empresarial, onde a mesma deve ser adotada pela gestão de topo

como uma organização voltada para a orientação para o mercado, a fim de obter maiores e melhores resultados que englobarão a organização juntamente com um todo e ainda agregar valor maior até o consumidor final.

### 3.4 Fonte e recolha de dados

Por se tratar de uma questão muito significativa a forma que as questões assumem no instrumento de medida, pois a que são a sua parte estruturante. A escolha de uma escala de Likert com sete ou quatro níveis, ou uma pergunta de rotação poderá levar a uma avaliação diferente uma da outra. As questões selecionadas para a elaboração do questionário para a recolha dos dados, foi de uma das três categorias de questões fechadas, “*Escala de Likert*” onde é possível selecionar apenas uma resposta em cada questão, que apresenta graduação. O que não foi possível para as questões concernentes a caracterização da empresa, onde estas foram de caráter fechado com respostas únicas, e ainda de caráter fechado com resposta múltipla. (Sarmiento, 2013, pg 105)

Segundo Sarmiento, 2013, essas questões medidas por escala, permitem que seja possível a medição da intensidade da resposta. E por se tratar de investigações empíricas esse tipo de pergunta é mais utilizado, o que permite uma graduação da resposta. Embora existam vários tipos de escalas algumas são mais utilizadas do que outras (1-Escala de Likert; 2-Escala Numérica; e 3-Diferencial Semântico), a escala selecionada foi a “*Escala de Likert*” (cinco níveis).

Na “*Escala de Likert*” pode ter questões com escala par ou com escala ímpar. Neste caso o escolhido foi a escala ímpar. “*A escala ímpar tem valor médio e o respondente pode optar pelo valor neutro, pelos níveis positivos ou negativos*”. Onde o respondente só poderá escolher uma questão marcando com um “X”. (Sarmiento, 2013)

Para a elaboração deste trabalho foi selecionada uma escala de apenas cinco níveis. “*Na aplicação dos métodos estatísticos, as perguntas que utilizam escalas, devem ter todo o mesmo número de níveis. Não se podem misturar*”. Como é o caso das escalas pares e ímpares, escalas com níveis diferentes ou escalas com tipologias diferentes. (Sarmiento, 2013)

O questionário foi elaborado a partir da revisão de literatura, e inicialmente foram feitas algumas questões de caracterização da empresa com oito itens, uma vez que as informações não seriam facultadas se não através de perguntas mais diretas no questionário. O questionário foi finalizado com 43 itens. Segundo Sarmiento (2013), o inquérito deve conter de 30 a 40

questões, contendo um número de questões moderado, onde as questões múltiplas não contam como uma questão, porem são as somas simples das questões que compõem. Com uma duração de cerca de quinze minutos de tempo de respostas. O plano de implementação do inquérito foi composto pelo plano cronológico de entrega e pelo plano cronológico de recolha dos inquéritos, onde consta o local da entrega.

Segundo Sarmiento, 2013, a primeira parte do questionário deve conter a caracterização da empresa.

### Conjunto de Questões com a Caracterização da Empresa

Construto	Item	Autores
Caracterização da empresa	<b>CE1:</b> Como caracteriza o tipo de organização onde trabalha	Fonte de Elaboração Própria
	<b>CE2:</b> Indique o número de funcionários da empresa	
	<b>CE3:</b> Ano de início de atividade da empresa	
	<b>CE4:</b> A empresa possui algum tipo de Certificação de Sistema de Gestão da Qualidade.	
	<b>CE5:</b> Indique que função desempenha na empresa	
	<b>CE6:</b> Volume das vendas do ano anterior (NO).	
	<b>CE7:</b> Em que mercado opera.	
	<b>CE8:</b> Peso do mercado nacional no volume das vendas do ano anterior (NO).	

Tabela 5

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Sarmiento, 2013, a segunda parte deve ser constituída pelo questionário específico da investigação, o que permite ser composto por vários grupos ou até módulos de questões. O que permite começar o questionário com algumas questões gerais e depois com questões particulares.

Para avaliar foi usada a escala de Narver e Slater (1990; 1998). Conforme se apresenta abaixo.

Construto	Item	Autores
<b>Orientação para o Mercado Antecipatório</b>	<b>OMA1:</b> Focámo-nos nos clientes a fim de perceber com antecedência em suas necessidades e preferências, para suprir as suas necessidades de mercado.	<b>Narver e Slater (1990; 1998)</b>
	<b>OMA2:</b> Procuramos aprofundar o conhecimento do mercado constantemente a fim de responder as necessidades e preferências dos nossos clientes em conformidade com o mercado.	
	<b>OMA3:</b> Tomamos decisões baseadas no conhecimento sólido do mercado no qual estamos inseridos para garantir sucesso e criação de valor para os nossos clientes.	
	<b>OMA4:</b> Procuramos inovar constantemente ao nível dos nossos produtos ou na forma de produzi-los, mesmo que represente algum risco, de modo que os nossos clientes não fiquem para trás com produtos ultrapassados.	
	<b>OMA5:</b> Procuramos entender as necessidades dos clientes e preferências antes mesmo que ele as conheça.	
	<b>OMA6:</b> Investimos cada vez mais no conhecimento da cadeia de mercado no qual estamos inseridos, de modo que possamos efetuar mudanças necessárias para acompanhar o mercado e satisfazer os nossos clientes.	
	<b>OMA7:</b> Verificamos o nível de orientação para o cliente e se está a suprir as necessidades e expectativas.	
	<b>OMA8:</b> Todos os departamentos da empresa estão atentos a difundir todas as informações e experiências adquiridas com os clientes.	
<b>Orientação para o Mercado Reativo</b>	<b>OMR1:</b> Verificamos o nível de conhecimento das necessidades dos clientes.	<b>Narver e Slater (1990)</b>
	<b>OMR2:</b> Verificamos o nível de disseminação das necessidades e desejos dos nossos clientes em todos os departamentos.	
	<b>OMR3:</b> O feedback do cliente durante todo o processo é reportado a todos os departamentos da empresa para garantir a qualidade e satisfação dos serviços no atendimento aos clientes.	
	<b>OMR4:</b> Investimos para suprir as necessidades dos nossos clientes para criar vantagens competitivas.	
	<b>OMR5:</b> Focámo-nos em satisfazer as necessidades dos nossos clientes do que na concorrência.	
	<b>OMR6:</b> O maior objetivo da empresa é de servir e satisfazer os nossos clientes.	
	<b>OMR7:</b> Realizamos contato com os nossos clientes no final de cada experiência para verificar o seu grau de satisfação.	
	<b>OMR8:</b> Avaliamos os departamentos para medir o nível de compromisso com os nossos clientes.	

<b>OMR9:</b> Todas as experiências negativas ou positivas com os nossos clientes são comunicadas aos nossos colaboradores em todos os níveis hierárquicos.
<b>OMR10:</b> Ajudamos nossos clientes a criar novos produtos.

Tabela 6

Fonte: Elaboração própria adaptada de Narver e Slater (1990; 1998).

Para avaliar o grau de “INOVAÇÃO” foi usada a escala de Narver e Slater (1994).

Conforme se apresenta abaixo.

<b>Construto</b>	<b>Item</b>	<b>Autores</b>	
<b>Inovação de Produtos e Processos</b>	<b>IPP1:</b> Apresentamos novos produtos aos nossos clientes.	<b>Narver e Slater (1994)</b>	
	<b>IPP2:</b> Criamos novos mercados.		
	<b>IPP3:</b> Criamos novos processos de produção.		
	<b>IPP4:</b> Procuramos sempre novas fontes para mudança.		
	<b>IPP5:</b> Procuramos explorar as necessidades dos clientes para criar algo novo.	<b>Narver e Slater (2000)</b>	
	<b>IPP6:</b> Assumimos riscos para criar algo inovador para atender as necessidades de nossos clientes.		
	<b>IPP7:</b> Estudamos e analisamos o mercado para criar produtos com novas matérias-primas.	<b>Narver e Slater (1994)</b>	
	<b>IPP8:</b> Analisamos novas tendências para criar algo novo.	<b>Schumpeter (1934)</b>	
<b>Inovações Tecnológicas</b>	<b>IT1:</b> Utilizamos máquinas com novas tecnologias que a concorrência ainda não utiliza.		
	<b>IT2:</b> Criamos novos processos de produção.		<b>Narver e Slater (1994)</b>
	<b>IT3:</b> Inovamos para encantar o cliente e obter vantagens competitivas.		<b>Narver e Slater (1994)</b>
	<b>IQ1:</b> Melhoramos os nossos produtos para dar mais conforto e comodidade para os nossos clientes.		
<b>Inovação na Qualidade</b>	<b>IQ2:</b> Melhoramos as nossas matérias-primas.	<b>Schumpeter (1934)</b>	
	<b>IQ3:</b> Melhoramos nossas técnicas de montagem de produtos.		
	<b>IQ4:</b> Implementamos novas formas de fabricar os nossos produtos.		
<b>Inovação de Valores</b>	<b>IV1:</b> Criamos novos valores para os nossos clientes atendendo às suas necessidades.	<b>Narver e Slater (2000; 1994)</b>	
	<b>IV2:</b> Melhoramos os nossos serviços de entregas.	<b>Schumpeter (1934)</b>	

Tabela 7

Fonte: Elaboração Própria adaptada de Narver e Slater (1990; 1998), e Schumpeter (1934)

### 3.5 População e amostra

Este trabalho foi realizado, numa zona com a “população alvo” de parte do “Polo I” especificamente na cidade de Felgueiras, tendo fábricas da “Indústria do Setor do Calçado”, onde a “população de estudo” são as fábricas da “Indústrias do Setor do Calçado” com “Orientação Para o Mercado”.

*“O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir”.* (Sarmiento, 2013)

A recolha de amostra foi realizada através de uma pesquisa por inquéritos, a setenta fábricas do setor do calçado numa das regiões do “Polo I” em Felgueiras, durante o período de maio, Junho, julho, agosto e setembro de 2017.

*“O elemento da população é a unidade de análise do indivíduo em relação ao que se pretende obter informação. Define-se unidade de análise ou unidade amostral, como sendo a menor parte distinta e identificável da população, para fins seleção da amostra”.* (Sarmiento, 2013)

Segundo Sarmiento (2013), a amostra poder definida com sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é significativo e representativo desta mesma população.

Segundo Sarmiento, (2013), ao concluir a análise a todos os elementos da população, efetua se o censo. De modo que a informação recolhida para a amostra enquadra toda a população, com um certo nível de erro e um certo nível de confiança.

*“Por vezes não é possível recolher informação sobre todos os elementos da amostra, estando, portanto, perante uma “janela da realidade” ou uma amostra cujo grau de confiança é baixo e/ou o erro é elevado”.* (Sarmiento, 2013)

O que na prática, uma recolha de dados de uma população segundo Sarmiento, 2013, é:

- O que requer altos encargos financeiros.
- Os resultados são lentos para se obter.
- Requer disponibilidade de tempo.
- Requer precisão para os dados recolhidos.

- Requer um planejamento para as etapas de recolha.

Diante dessas dificuldades para a realização do trabalho, são utilizados processos de amostragem, que permite obter uma amostra.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo foi reservado para a apresentação e análise dos resultados da investigação realizada. Após fazer a seleção de todos os questionários aceites (70), recorreu-se à estatística descritiva. Segundo Hill e Hill (2008, p. 192), “*descreve de uma forma sumaria, alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados*”.

Após os questionários serem preparados com dados originais, foi feita a codificação dos mesmos. E através do programa estatístico do SPSS, foram introduzidos os dados a fim de se fazer uma análise estatística.

Segundo Pestana, M. & Gajairo, J. (2014, p. 21), “*A estatística é um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar dados*”.

### 4.1 Validade e Fiabilidade das Escalas

Para confirmar a confiabilidade das escalas foi utilizado o método de consistência interna, calculando o Alpha de Cronbach, que permite conhecer o grau com que a escala está livre de erros aleatórios garantindo resultados consistente e estáveis. O modelo é o mais utilizado para este tipo de pesquisa no âmbito das ciências sociais, pois permite a verificação da fiabilidade. O instrumento é utilizado para determinar o limite inferior da consistência interna dentro de um conjunto de itens ou variáveis, ou seja, mede a correlação existente entre as respostas de um questionário e através da análise do perfil das respostas emitidas pelos inquiridos. (Hora et al., 2010)

Segundo Streiner e Norman (2008), os melhores valores na tabela existente de Alpha de Cronbach fica entre: 0,7 – 0,9. Mas se esse valor for inferior a 0,7 significa que existe um questionário que aborda um Construto diferente do que aquele que se quer medir e se for maior do que 0,9 existe uma concordância elevada que deriva de uma redundância entre os itens.

Para certificar a validade das respostas emitidas no questionário. Onde os valores deverão seguir dentro de uma escala positiva de onde o  $\alpha$  de Cronbach é de 0 – 1, nas quais podem assumir as seguintes posições da escala: – Consistência muito boa (Superior a 0,9); – Boa (0,8 – 0,9); – Razoável (0,7 – 0,8); – Fraca (0,6 – 0,7); – Inadmissível (inferior a 0,6). (Pestana et al; 2008).

Segundo Kaplan & Sacuzz (1982), uma investigação fundamental tem o  $\alpha$  considerado aceitável se o valor for de 0,7 – 0,8, em uma investigação aplicada 0,95.

Para Murphy & Davidshofer (1998), a fiabilidade inaceitável é a  $<0,6$ , a fiabilidade baixa é de 0,7, uma fiabilidade moderada e elevada está entre 0,8 – 0,9, e para uma fiabilidade elevada o  $\alpha$  deverá apresentar um resultado  $> 0,9$ .

Segundo Nunnally (1978), em uma investigação considerada investigação preliminar considera-se confiabilidade para um valor de 0,7, numa investigação fundamental 0,8 e em uma investigação aplicada entre 0,9 – 0,95.

### **Escala estatística da confiabilidade de orientação para o mercado por antecipação**

#### **Estatísticas de confiabilidade**

Alpha de Cronbach	N de itens
0,912	8

Tabela 8 Confiabilidade OMA

Fonte: Elaboração própria

A confiabilidade é baseada no teste do Alfa de Cronbach realizado para a orientação para o mercado antecipatório, é possível constatar uma situação considerada –“Muito Boa”, pois o valor é positivo e dentro a escala do Alfa de Cronbach o valor é superior a 9.

## Escala estatística da confiabilidade de orientação para o mercado reativo

### Estadísticas de confiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
0,891	10

Tabela 9 Confiabilidade OMR

Fonte: Elaboração própria

A confiabilidade da escala de orientação para o mercado reativo é confirmada com o teste de Alfa de Cronbach com o resultado considerada – “Boa”, pois encontra-se com o seu valor dentro entre 0,8 – 0,9

## Escala de orientação para o mercado total (antecipatório/reativo)

### Estadísticas de confiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
0,943	18

Tabela 10 Confiabilidade OMA e OMR

Fonte: Elaboração própria

A escala de orientação para o mercado (antecipatória e reativa), é reafirmada em sua confiabilidade onde através do teste de Alfa de Cronbach pode-se verificar um número considerado – “Muito Bom” pois esta acima do valor de 0,9 da escala.

## Escala estatística da confiabilidade de inovação de produtos e processos

### Estadísticas de confiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
0,955	8

Tabela 11 Confiabilidade IPP

Fonte: Elaboração própria

A confiabilidade da escala de inovação de produtos e processos após efetuar o teste de Alfa de Cronbach, tem um resultado positivo, pois, está acima de 0,9 da escala, o que é considerado – “Muito Bom”.

## Escala estatística da confiabilidade de inovações tecnológicas

### Estadísticas de confiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
0,892	3

Tabela 12 Confiabilidade IT

Fonte: Elaboração própria

A escala de inovações tecnológicas têm a sua confiabilidade constata com base no teste de Alfa de Cronbach, onde assume uma posição considerada – “Boa”

## Escala estatística da confiabilidade de inovação na qualidade

### Estatísticas de confiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
0,887	4

Tabela 13 Confiabilidade IQ

Fonte: Elaboração própria

A confiabilidade da escala de inovação da qualidade é considerada – “Boa”, pois encontra-se na posição de 0,8 – 0,9 na escala do teste de Alfa de Cronbach.

## Escala estatística da confiabilidade de inovação de valores

### Estatísticas de confiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
0,852	2

Tabela 14 Confiabilidade IV

Fonte: Elaboração própria

A confiabilidade da escala de inovação de valores, com base no teste de Alfa de Cronbach, demonstra uma situação considerada – “Boa”, entro da escala está entre 0,8 – 0,9.

## 4.2 Análise descritiva

O princípio do questionário aplicado foi elaborado com base na caracterização da amostra (empresa do setor do calçado do polo I – Felgueiras).

## 4.2.1 Caracterização da amostra

**Gráfico: tipo da organização**

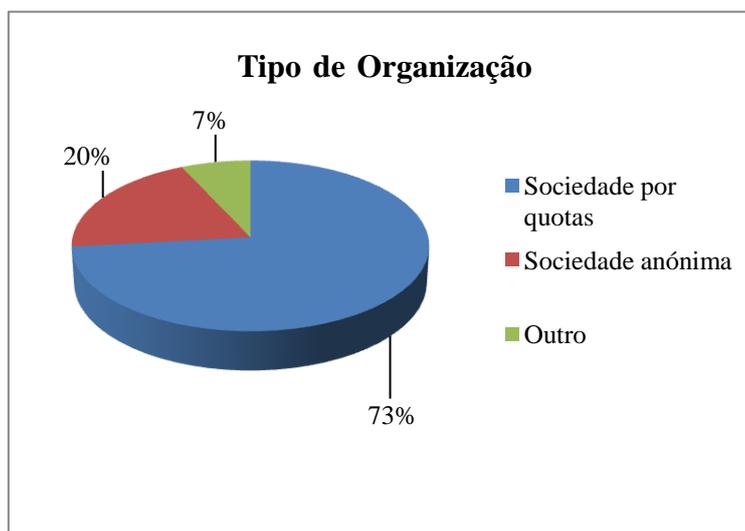


Gráfico 1

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

Com base na análise dos resultados obtidos verifica-se que de 73% (52), das empresas analisadas são de sociedade por quotas, 20% (14), das empresas analisadas são de sociedade anónima e 7% (5), dessas empresas são de outro tipo de organização.

### Gráfico do número de colaboradores

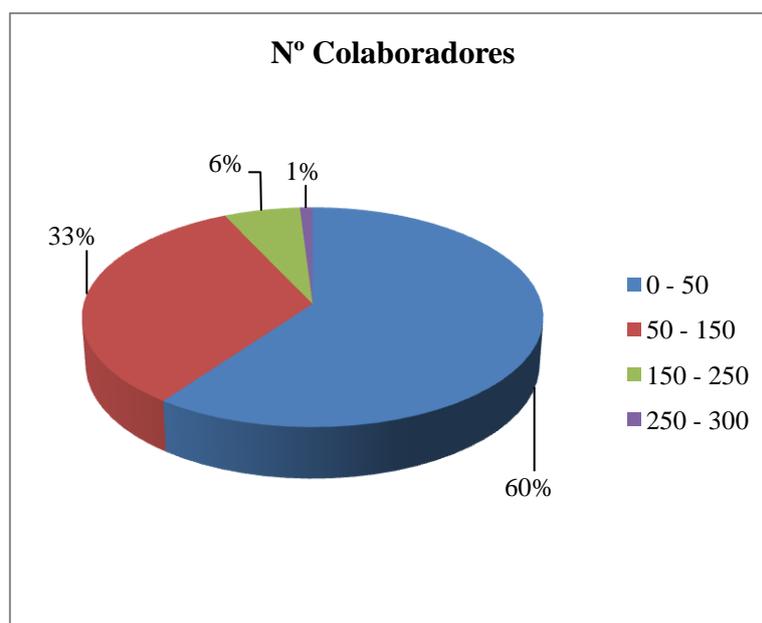


Gráfico 2

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

A análise feita ao quadro de colaboradores, revela que cerca de 60% (42), das organizações possuem cerca de 50 ou menos do que cinquenta colaboradores, 33% (23), das organizações possuem cerca de 50 a 150 colaboradores, 6% (4), das empresas possuem de 150 a 250 colaboradores e apenas 1% (1), das empresas possuem de 250 a 300 colaboradores.

### Gráfico do ano de início da atividade

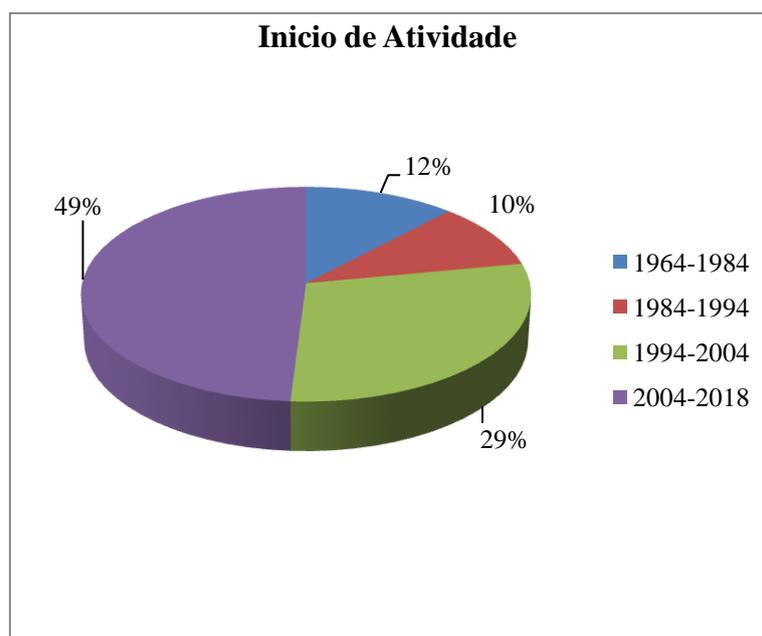


Gráfico 3

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

Com base na análise realizada ao ano de início de atividade constata-se cerca de 49% (34), empresas foram constituídas entre o período de 1964 a 1984, outros 29% (20), iniciaram a atividade dentre o período de 1984 a 1994, cerca de 12% (8), empresas iniciaram a atividade durante os anos de 1994 a 2004 e que 10% (7) das empresas tiveram início de atividade dentro o período de 2004 a 2018.

### Gráfico Sistema de Gestão da Qualidade

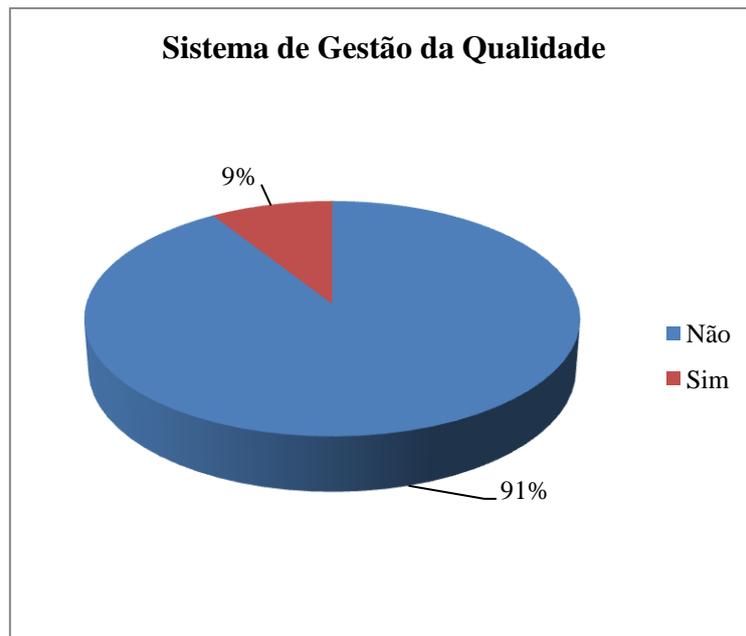


Gráfico 4

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

Das empresas analisadas consta-se que 91% (64), das organizações não possuem certificações do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) e 9% (6), destas organizações possuem certificações do SGQ.

## Cargo/Função na Organização

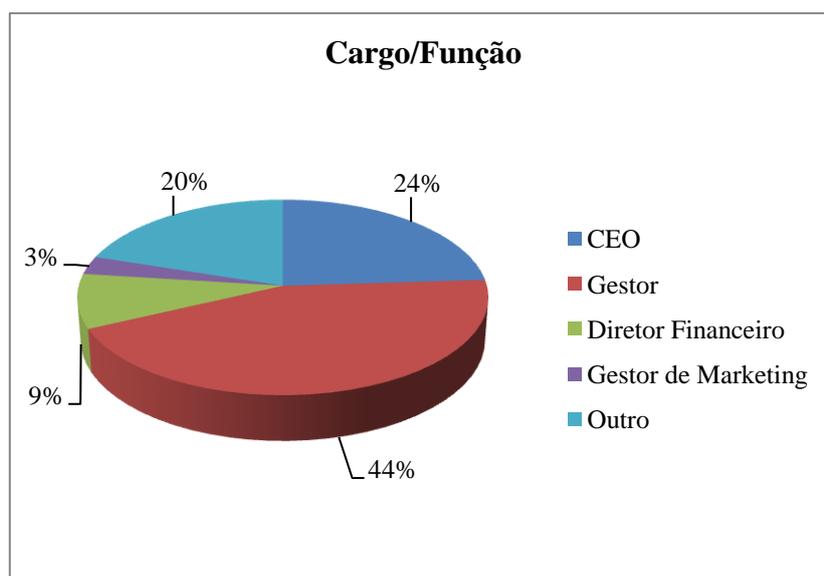


Gráfico 5

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

Das pessoas que responderam ao questionário cerca de 44% (31), dessas pessoas ocupam a posição de “Gestor” dentro da organização, 24% (17), dessas pessoas ocupam a posição de “CEO” na organização, 20% (14), dessas pessoas ocupam uma posição dentro da organização de “Diretor Financeiro”, 9% (6), dessas pessoas que responderam ao questionário ocupam a posição de “Gestor de Marketing” dentro da organização e cerca de 3% (2), dessas pessoas ocupam outra posição dentro da organização.

### Volume das vendas do ano anterior

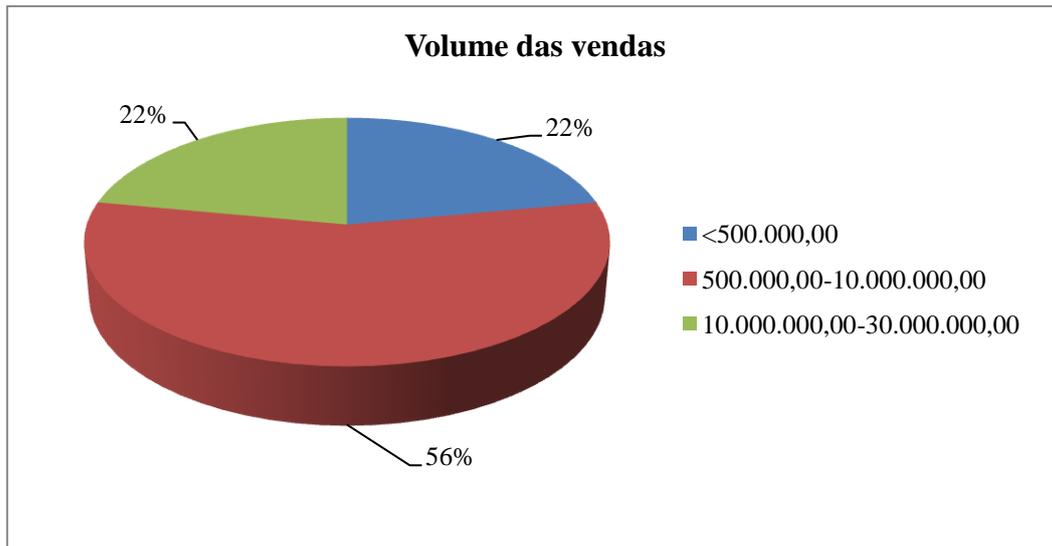


Gráfico 6

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

Com base na análise realizada as empresas do setor do calçado do polo I em Felgueiras cerca de 56% (18), das organizações onde ocorreram as análises dos questionários tiveram uma faturação de €500.000,00, 22% (7), das organizações tiveram um volume de vendas no ano anterior dentre os 10.000.000,00 a 30.000.000,00 e outros 22% (7), das organizações neste polo que foram analisadas tiveram um volume de €500.000,00 ou menos.

## Mercado em que opera

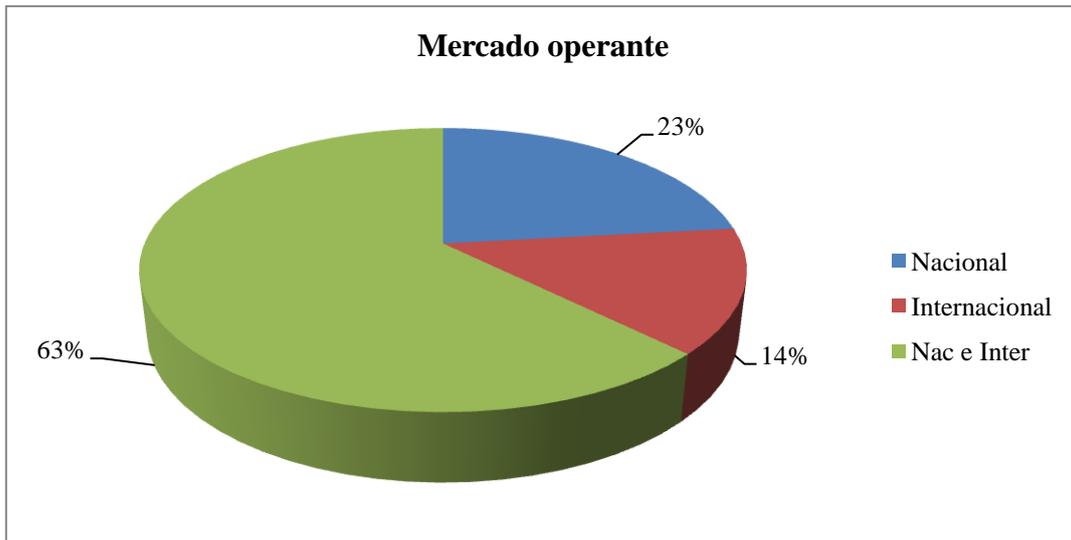


Gráfico 7

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

O mercado predominante em que as empresas participantes operam, é cerca de 63% (43), das organizações operam no mercado “Nacional e Internacional”, 23% (16) das organizações operam apenas no mercado “Nacional” e cerca de 14% (10), das organizações operam no mercado internacional.

### Peso do mercado nacional no volume das vendas

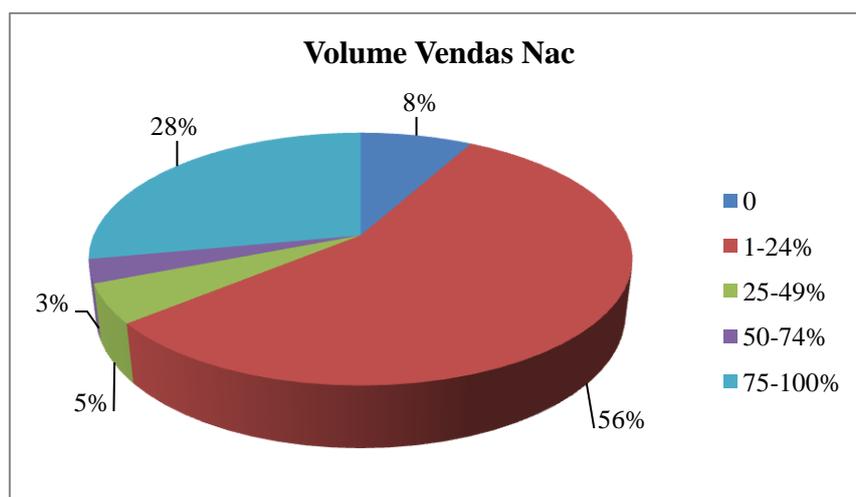


Gráfico 8

Fonte: Elaboração própria

Análise estatística descritiva dos resultados do tipo da organização dentre as 70 empresas:

Com base na análise realizada ao volume das vendas nacionais cerca de 56% (34), das organizações possuem uma taxa de 1 a 24% das vendas destinadas ao mercado nacional, cerca dos 28% (17) do volume das vendas são destinadas ao mercado nacional com uma taxa de 75 a 100%, 8% (1), das organizações participantes da pesquisa possuem uma taxa de 0% de volume de vendas para o mercado nacional, 5% (3), das organizações possuem uma taxa de 25 a 49% das vendas para o mercado nacional e apenas 3% (2), trabalha com uma taxa de 50 a 74% das vendas para o mercado nacional.

#### 4.2.2 Orientação para o mercado

A escala de orientação para o mercado é composta por duas escalas de orientação para o mercado, a orientação para o mercado por antecipação e a orientação para o mercado reativa.

De seguida são apresentados os resultados relativos às escalas e procede-se à sua análise.

#### Orientação para o mercado por antecipação

##### Estatística descritiva

	Média	Erro Desvio
OMA1: Focámo-nos nos clientes a fim de perceber com antecedência em suas necessidades e preferências, para suprir as suas necessidades de mercado.	4,20	0,437
OMA2: Procuramos aprofundar o conhecimento do mercado constantemente a fim de responder as necessidades e preferências dos nossos clientes em conformidade com o mercado.	4,00	0,851
OMA3: Tomamos decisões baseadas no conhecimento sólido do mercado no qual estamos inseridos para garantir sucesso e criação de valor para os nossos clientes.	4,04	0,690
OMA4: Procuramos inovar constantemente ao nível dos nossos produtos ou na forma de produzi-los, mesmo que represente algum risco, de modo que os nossos clientes não fiquem para trás com produtos ultrapassados.	4,09	0,756
OMA5: Procuramos entender as necessidades dos clientes e preferências antes mesmo que ele as conheça.	4,01	0,843
OMA6: Investimos cada vez mais no conhecimento da cadeia de mercado no qual estamos inseridos, de modo que possamos efetuar mudanças necessárias para acompanhar o mercado e satisfazer os nossos clientes.	4,06	0,634
OMA7: Verificamos o nível de orientação para o cliente e se está a suprir as necessidades e expectativas.	3,97	0,798
OMA8: Todos os departamentos da empresa estão atentos a difundir todas as informações e experiências adquiridas com os clientes.	3,90	0,725
N válido (de lista)	70	70

Tabela 15

Fonte: Elaboração própria

A partir da escala de Likert de cinco pontos, as questões propostas no questionário são de oito itens voltados para a orientação para o mercado por antecipação, onde é possível ver que há uma média de 4,20, o que significa que as empresas que compõem a amostra aplicam a orientação para o mercado por antecipação. No que diz respeito aos itens, os valores médios situam-se entre os 3,90 e os 4,20. A maior parte dos inquiridos tem por objetivo de manter os cuidados com a orientação para o mercado, o que segundo Narver e Slater (1998), “*estão comprometidas no entendimento das necessidades expressas e latentes dos seus consumidores e das capacidades e planos dos seus concorrentes, através do processo de aquisição e avaliação de informação de mercado de uma forma antecipada e sistemática*”

### Orientação para o mercado reativo

#### Estatística descritiva

	Média	Erro Desvio
OMR1: Verificamos o nível de conhecimento das necessidades dos clientes.	4,00	0,851
OMR2: Verificamos o nível de disseminação das necessidades e desejos dos nossos clientes em todos os departamentos.	4,06	0,662
OMR3: O feedback do cliente durante todo o processo é reportado a todos os departamentos da empresa para garantir a qualidade e satisfação dos serviços no atendimento aos clientes.	4,09	0,897
OMR4: Investimos para suprir as necessidades dos nossos clientes para criar vantagens competitivas.	4,06	0,866
OMR5: Focámo-nos em satisfazer as necessidades dos nossos clientes do que na concorrência.	4,20	0,469
OMR6: O maior objetivo da empresa é de servir e satisfazer os nossos clientes.	4,43	0,527
OMR7: Realizamos contato com os nossos clientes no final de cada experiência para verificar o seu grau de satisfação.	4,04	0,939
OMR8: Avaliamos os departamentos para medir o nível de compromisso com os nossos clientes.	3,87	0,977
OMR9: Todas as experiências negativas ou positivas com os nossos clientes são comunicadas aos nossos colaboradores em todos os níveis hierárquicos.	3,96	1,055
OMR10: Ajudamos nossos clientes a criar novos produtos.	3,86	1,146
N válido (de lista)		

Tabela 16/ Fonte: Elaboração própria

Na escala de orientação para o mercado reativa foram inseridos 10 itens, e com base nos resultados obtidos através das respostas dadas pelos participantes desse inquérito, pode-se constatar que existe na faixa seis uma média de 4,43 onde encontra-se em “aplicada” em resposta a orientação para o mercado reativo e o mais baixo de 3 “índiferente”. Segundo Narver e Slater (1990 p. 21), a orientação para o mercado possui componentes comportamentais que “*consistem em todas as atividades da aquisição de informação de mercado e disseminação e a criação coordenada de valor para o cliente*”.

### **Escala de orientação para o mercado por antecipação e orientação para o mercado reativo**

#### **Estatística descritiva**

	Média	Erro Desvio
OMA: Orientação para o mercado (antecipatória)	4,0339	0,57259
OMR: Orientação para o mercado (reativa)	4,0554	0,61343
N válido (de lista)		

Tabela 17

Fonte Elaboração própria

Ao analisar os dados com base nas respostas dos participantes desse inquérito, torna-se possível ver que as empresas do polo I do setor do calçado (Felgueiras), praticam tanto a orientação para o mercado por antecipação como reativa, no entanto, a orientação para o mercado reativa apresenta um valor médio ligeiramente superior.

### **Escala de orientação para o mercado total (por antecipação/reativo)**

#### **Estatística descritiva**

	Média	Erro Desvio
OM: Orientação para o mercado	4,0458	0,57381
N válido (de lista)		

Tabela 18

Fonte Elaboração própria

Torna-se possível verificar uma média de 4,0458 (aplicado), na análise feita aos dezoito itens da escala de orientação para o mercado total. O que significa que as empresas que compõem a amostra são orientadas para o mercado.

### Escala de inovação de produtos e processos

#### Estatística Descritiva

	Média	Erro Desvio
IPP1: Apresentamos novos produtos aos nossos clientes.	3,73	1,141
IPP2: Criamos novos mercados.	3,53	1,224
IPP3: Criamos novos processos de produção.	3,73	1,062
IPP4: Procuramos sempre novas fontes para mudança.	3,87	1,006
IPP5: Procuramos explorar as necessidades dos clientes para criar algo novo.	3,90	1,038
IPP6: Assumimos riscos para criar algo inovador para atender as necessidades de nossos clientes.	3,74	1,086
IPP7: Estudamos e analisamos o mercado para criar produtos com novas matérias-primas.	3,74	1,099
IPP8: Analisamos novas tendências para criar algo novo.	3,87	1,102
N válido (de lista)		

Tabela 19

Fonte: Elaboração própria

Na escala de inovação de processos e produtos foram inseridos 8 itens, e com base nos dados obtidos para as empresas que compõem a amostra, pode-se constatar que existe no item cinco uma média 3,90 onde encontra-se em “indiferente” em resposta a inovação de processos e produtos. É possível notar que as empresas que compõem a amostra estão voltadas para uma compreensão maior do mercado juntamente com toda a cadeia de valores que envolve o comprador, que vai além das dinâmicas de custos e de rendimentos de seus compradores, e ainda dos compradores de seus compradores. Para que torne-se possível compreender o mercado no qual se encontra inserido, não apenas dos atuais compradores mas aqueles que tornarão clientes futuramente. Onde torna-se possível perceber a existente relação de orientação para o mercado e o sucesso de novos produtos. (Narver e Slater, 1990).

## Escala de inovações tecnológicas

### Estatística descritiva

	Média	Erro Desvio
IT1: Utilizamos máquinas com novas tecnologias que a concorrência ainda não utiliza.	3,59	1,136
IT2: Criamos novos processos de produção.	3,73	1,034
IT3: Inovamos para encantar o cliente e obter vantagens competitivas.	3,89	0,925
N válido (de lista)		

Tabela 20

Fonte: Elaboração própria

A análise efetuada com base nas inovações tecnológicas demonstra uma média de 3,9 na faixa terceira, porém está dentro de uma média nos seus três itens da escala de uma situação de “indiferente”.

## Escala de inovação na qualidade

### Estatística descritiva

	Média	Erro Desvio
IQ1: Melhoramos os nossos produtos para dar mais conforto e comodidade para os nossos clientes.	3,96	0,892
IQ2: Melhoramos as nossas matérias-primas.	3,87	1,020
IQ3: Melhoramos nossas técnicas de montagem de produtos.	3,91	0,959
IQ4: Implementamos novas formas de fabricar os nossos produtos.	3,89	0,860
N válido (de lista)		

Tabela 21

Fonte: Elaboração própria

Os dados da escala de inovação na qualidade revelam uma média dentro da escala a posição de “aplicada”, onde o maior resultado é de 3,96. Porém pode-se afirmar que as empresas voltadas para a orientação para o mercado tem por objetivo inovar na qualidade.

## Escala de inovação de valores

### Estatística descritiva

	Média	Erro Desvio
IV1: Criamos novos valores para os nossos clientes atendendo às suas necessidades.	3,86	0,856
IV2: Melhoramos os nossos serviços de entregas.	4,01	0,893
N válido (de lista)		

Tabela 22

Fonte: Elaboração própria

Os dados da escala de inovação de valores demonstram em seus resultados, uma média de 4,01 em seu ponto mais elevado, isso significa que existe uma situação de “aplicado” dentro da escala de cinco posições, e uma situação de 3 “indiferente” no seu ponto mais baixo. Isso significa que as empresas têm por objetivo aumentar a inovação de valores. Segundo Narver e Slater (1998), “*os três componentes da orientação para o mercado são manifestas na cultura e clima da organização e tem de ser constantemente adaptados, como requerido, para criar e manter valor superior para o cliente em qualquer mercado*”.

**Escala de inovação é composta pelos itens: inovação na qualidade, inovações tecnológicas, inovação de valores e inovação de produtos e processos.**

### Estatística descritiva

	Média	Erro Desvio
IQ: Inovação da qualidade	3,9071	0,80777
IT: Inovações tecnológicas	3,7333	0,93870
IV: Inovação de valores	3,9357	0,81615
IPP: Inovação de produtos e processos	3,7643	0,95637
N válido (de lista):		

Tabela 23

Fonte: Elaboração própria

Os dados totais revelam uma média “aplicada”, onde o maior resultado é de 3,9357. Porém pode-se afirmar que as empresas que aplicam a orientação para o mercado tendem a ser mais inovadoras. E segundo Narver e Slater (1998, p. 19), “*Comparadas as empresas*

*orientadas para o cliente, as organizações orientadas para o mercado examinam-no de uma forma mais ampla, têm um maior foco a longo prazo e muito prováveis de serem criadoras de aprendizagem. A “aprendizagem produtiva” é essencial para a inovação”).*

### 4.3 Validação das Hipóteses

Utilizou-se uma análise de correlações de Pearson para testar as hipóteses onde:

- 0.9 Para mais ou para menos indica uma correlação muito forte.
- 0.7 – 0.9 Positivo ou negativo indica uma correlação forte.
- 0.5 – 0.7 Positivo ou negativo indica uma correlação moderada.
- 0.3 – 0.5 Positivo ou negativo indica uma correlação fraca.
- 0 – 0.3 Positivo ou negativo indica uma correlação desprezível

Desse modo pode se avaliar e verificar a fiabilidade das hipóteses.

- H1: As empresas são orientadas para o mercado.

De modo global torna-se possível afirmar que as empresas do setor do calçado do polo I de Felgueiras são orientadas para o mercado de uma forma significativa. A validação da hipótese é sustentada na média da escala de orientação para o mercado obtida para o conjunto das empresas que compõem a amostra (4,0458).

**De seguida, apresenta-se a matriz de correlação entre a orientação para o mercado e a inovação.**

- H2: As empresas orientadas para o mercado são mais inovadoras.

Existe de fato uma correlação dentro da escala de Pearson significativa dos itens da escala orientação para o mercado com os demais itens da escala de inovação, o que a hipótese pode ser afirmada, pois os dados evidenciam que as empresas orientadas para o mercado são mais inovadoras. Confirmando os estudos realizados por outros autores incluindo Narver e Slater (1994).

**Tabela da correlação entre os itens de orientação para o mercado e os itens de inovação**

		IQ: Inovação na qualidade	IT: Inovações tecnológicas	IV: Inovação de valor	IPP: Inovação de produtos e processos
OMA: Orientação para o mercado por antecipação	Correlação de Pearson	0,746**	0,737**	0,639**	0,748**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70
OMR: Orientação para o mercado reativo	Correlação de Pearson	0,685**	0,646**	0,580**	0,742**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70
OM: Orientação para o mercado (total – antecipatório/reactivo)	Correlação de Pearson	0,738**	0,711**	0,628**	0,773**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70

Tabela 24

Fonte: Elaboração própria

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Para a análise efetuada às 70 empresas pode-se verificar que a correlação entre a orientação para o mercado antecipatório e a inovação da qualidade é uma correlação forte e estatisticamente significativa (0,746). A correlação entre a orientação para o mercado por antecipação e a escala de inovações tecnológicas possui uma correlação estatisticamente significativa de 0,737 que é considerada forte. Na escala de orientação para o mercado por antecipação e inovação de valor existe uma correlação significativa de 0,639, o que significa que esta relação é uma correlação moderada. A escala de orientação para o mercado antecipatório em sua correlação com a escala de inovação de produtos e processos tem um valor de 0,748 que é forte estatisticamente significativa.

A análise feita nas 70 empresas do setor dos calçados do polo I (Felgueira), demonstram em suas escalas de orientação para o mercado reativo e a escala de inovação na qualidade possuem uma correlação significativa pois tem um valor de 0,685 que se encontra entre 0,5 – 0,7 “positivo ou negativo indica uma correlação moderada”. A escala de orientação para o mercado reativo no ponto onde se encontra com a escala de inovações tecnológicas tem um valor de 0,646 o que está entre 0,5 – 0,7 “positivo ou negativo existe uma correlação moderada” e que é significativa. No ponto onde a escala de orientação para o mercado reativo e a escala de inovação de valores se encontram tem um valor de 0,580 o que é significativo e

esta entre 0,5 – 0,7 “positivo ou negativo indica uma correlação moderada”. O ponto da escala de orientação para o mercado reativo quando se cruza com a escala de inovação de produtos e processos tem um valor de 0,742 que é significativo e está entre 0,7 – 0,9 “positivo ou negativo” significa uma correlação forte”. Na correlação de todas as escalas é possível ver a uma correlação muito significativa entre as variáveis com um valor de significância registrado de 0,000, o que estatisticamente se considera significativo para um nível de 0,01 (2 extremidades).

Para a análise efetuada às 70 empresas do setor do calçado do polo I (Felgueira), pode se verificar que existem correlações no ponto em que as escalas se cruzam demonstrando os respectivos valores, na orientação para o mercado total ou seja antecipatório e reativo com a escala de inovação na qualidade possuem uma correlação significativa que está entre 0,7 – 0,9 seja “positivo ou negativo indica uma correlação forte” no ponto onde as duas escalas se encontram tem um valor de 0,738. O ponto onde existe uma correlação entre a orientação para o mercado total antecipatório e reativo com a escala de inovações tecnológicas é considerada significativa de 0,711, pois, 0,7 – 0,9 seja “positivo ou negativo indica uma correlação”, significativa. Na escala de orientação para o mercado total antecipatório e reativo com a escala de inovação de valor existe uma correlação significativa de 0,628, o que significa que esta relação está entre 0,5 – 0,7 e se “positivo ou negativo existe uma correlação moderada”. A escala de orientação para o mercado total antecipatório e reativo com a escala de inovação de produtos e processos tem um valor de 0,773 o que é significativo pois está entre 0,7 – 0,9 e se “positivo ou negativo indica uma correlação forte.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

No último capítulo encontram-se as conclusões, as limitações e recomendações de investigações futuras. As investigações tem-se por contributo para as empresas do setor do calçado em Portugal, e para a academia em trabalhos e pesquisas futuras.

### 5.1 Conclusão

O estudo realizado sobre a orientação para o mercado demonstra a importância da utilização de ferramentas, para que as organizações possam obter melhores resultados e vantagens competitivas, não apenas as ferramentas de marketing mas as de orientação para o mercado abrangendo todos os departamentos das organizações, para que todos os departamentos possam contribuir com a criação de maior valor ao cliente, inovando sem que este possa permanecer no mercado com produtos obsoletos.

Segue-se esta linha de pensamento o trabalho com base nas análises de uma amostra da indústria do setor do calçado em Portugal, no poli I de Felgueiras. Obtendo de forma estatística uma amostra que caracteriza esse mercado como empresas que são orientadas para o mercado e mais inovadoras, e que se preocupam com os seus clientes. Essas empresas segundo Moura & Sá (2007), adotam a qualidade como uma das vantagens competitivas, e procuram incorporar a inovação em seus artigos, com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus cliente.

O trabalho proposto segue-se com dois capítulos teóricos, sobre a orientação para o mercado e o setor do calçado português, depois apresenta-se o capítulo de âmbito metodológico com as características da empresas participantes, o trabalho proposto tem a natureza quantitativa, o instrumento de recolha de dados foi inquérito por questionário de uma pesquisa de campo, direcionados às empresas do setor do calçado do polo I em Felgueiras, com a recolha de 70 questionários devidamente preenchidos para a elaboração deste trabalho.

O quarto capítulo foi desenvolvido com a parte da fundamentação empírica, este capítulo apresenta, a análise dos resultados da investigação realizada. Após fazer a seleção de todos os questionários aceites (70), preparados a partir de dados originais, fez-se a codificação dos mesmos, de seguida no programa estatístico SPSS introduziu-se os dados para a análise estatística. Mas para confirmar a fiabilidade e a validade das respostas utilizou-se o método de consistência interna, calculando o Alpha de Cronbach, que permite conhecer o grau com que a

escala está livre de erros aleatórios garantindo resultados consistentes e estáveis e mediu-se a correlação existente entre as respostas de um questionário e através da análise do perfil das respostas emitidas pelos inquiridos. E dentro da medição proposta neste estudo, numa investigação fundamental 0,8 e em uma investigação aplicada entre 0,9 – 0,95, a escala se mostra fiável em todos os itens de todas as escalas voltadas para a orientação do mercado e a inovação, presentes no questionário, com uma média entre 0,8 a > 0,9.

A partir da escala de Likert de cinco pontos, as questões propostas no questionário da orientação para o mercado por antecipação, onde é possível ver que há uma média de 4,20, confirmando que a maior parte dos inquiridos tem por objetivo de manter os cuidados com a orientação para o mercado por antecipação. Já os itens da escala de orientação para o mercado reativo tiveram uma pequena elevação com 4,43 confirmando que o objetivo da maior parte dos inquiridos tem o objetivo de manter a orientação para o mercado reativo. Torna-se possível verificar uma média de 4,0458 (aplicado), na análise feita aos dezoito itens da escala de orientação para o mercado total. De facto com base nas respostas dos participantes desse inquérito, torna-se possível ver que as empresas do polo I do setor do calçado (Felgueiras), praticam tanto a orientação para o mercado por antecipação como reativa, no entanto, a orientação para o mercado reativa apresenta um valor médio ligeiramente superior. O que significa que as empresas que compõem a amostra são orientadas para o mercado.

A outra fase da investigação trata da escala da inovação. Nesta, os itens de inovação de processos e produtos, inseridos e com base nos dados obtidos para as empresas que compõem a amostra, pode-se constatar que existe uma média de 3,9 em resposta a inovação de processos e produtos. Que permite analisar que as empresas têm uma certa preocupação em manter a sua inovação de produtos e de novo processos. A análise efetuada com base nas inovações tecnológicas demonstra uma média de 3,9 permitindo observar que as empresas têm por objetivo inovar em suas tecnologias. Para a análise efetuada baseadas na inovação na qualidade com média de 3,87 a 3,96. Pode-se afirmar que a maior parte das empresas orientadas para o mercado tem por objetivo inovar na qualidade. Os dados da escala de inovação de valores demonstram em seus resultados, uma média de 4,01, demonstra assim que maior parte das empresas se preocupam em aplicar a inovação de valores. De modo geral os dados totais revelam uma média dentro da escala de com a posição de “aplicada”, onde o maior resultado é de 3,9357. Porém pode-se afirmar que de modo geral as empresas entrevistadas com orientação para o mercado tendem a ser mais inovadoras.

De modo global torna-se possível afirmar que as empresas do setor do calçado do polo I de Felgueiras são orientadas para o mercado de uma forma significativa. A validação da hipótese é sustentada na média da escala de orientação para o mercado obtida para o conjunto das empresas que compõem a amostra (4,0458). As empresas orientadas para o mercado são mais inovadoras. Existe de fato uma correlação dentro da escala de Pearson significativa dos itens da escala orientação para o mercado com os demais itens da escala de inovação, o que a hipótese pode ser afirmada, pois os dados evidenciam que as empresas orientadas para o mercado são mais inovadoras. Confirmando os estudos realizados por outros autores incluindo Narver e Slater (1994).

Verifica-se a existência da correlação entre a orientação para o mercado por antecipação e a inovação da qualidade “forte” e estatisticamente significativa (0,746). A correlação entre a orientação para o mercado por antecipação e a escala de inovações tecnológicas possui uma correlação estatisticamente significativa de 0,737 que é considerada “forte”. A escala de orientação para o mercado por antecipação e inovação de valor existe uma correlação significativa de 0,639, o que significa que esta relação é uma correlação moderada. A escala de orientação para o mercado antecipatório em sua correlação com a escala de inovação de produtos e processos tem um valor de 0,748 que é forte estatisticamente significativa.

As escalas de orientação para o mercado reativo e a escala de inovação na qualidade possuem uma correlação significativa pois têm um valor de 0,685 que indica a existência de uma correlação “moderada”. A escala de orientação para o mercado reativo no ponto onde se encontra com a escala de inovações tecnológicas têm um valor de 0,646 que representa uma “correlação moderada” e estatisticamente é significativa. A escala de orientação para o mercado reativo e a escala de inovação de valores têm uma correlação com valor de 0,580 o que é estatisticamente significativo e “moderada”. A escala de orientação para o mercado reativo tem uma correlação com a escala de inovação de produtos e processos e com valor de 0,742 que é estatisticamente significativo e “forte”. Em geral a correlação das escalas estatisticamente são significativas entre as variáveis, com um valor de significância registrado de 0,000, o que estatisticamente se considera significativo para um nível de 0,01 (2 extremidades).

As escalas de orientação para o mercado total (por antecipação/reativo) possuem uma correlação com a escala de inovação na qualidade estatisticamente significativa e “forte” valor de 0,738. A orientação para o mercado total (por antecipação/reativo) tem uma correlação

com a escala de inovações tecnológicas estatisticamente significativa e de 0,711, “forte”. A escala de orientação para o mercado total (por antecipação/reactivo) possui correlação com a escala de inovação estatisticamente significativa de 0,628, que é “moderada”. A escala de orientação para o mercado total (por antecipação/reactivo) tem correlação com a escala de inovação de produtos e processos e estatisticamente significativa de 0,773, e “forte”.

Por fim, o quinto capítulo que aborda as conclusões e considerações finais, bem como as limitações e recomendações de investigações futuras.

## **5.2 Limitações**

As pesquisas por questionários tem por si algumas limitações, que podem ser observadas a partir da pesquisa quantitativa deste trabalho:

A questão da limitação do tempo que é um fator muito importante. A recolha ocorreu apenas em um período que havia uma grande demandado trabalho para as empresas deste setor, seguido pelo fechamento de fábricas para o período de férias.

Embora sejam empresas do setor do calçado, trata se apenas de uma amostra que abrange apenas 70 das empresas do polo I em Felgueiras. Devido o pouco tempo existente para a investigação o que permitiu analisar apenas um espaço de tempo e apenas uma pequena quantidade da amostra do polo I apenas, e não do polo II e III.

Os inquiridos respondentes dos questionários tem seus cargos variados, o que pode alterar a visão global das respostas.

## **5.3 Linhas de Investigação Futuras**

Para investigações futuras propõe-se resolver as limitações identificadas.

Tais como a questão do tempo, para uma recolha maior de dados, para uma amostra maior de forma a recolher dados em polos diferentes abrangendo as regiões diferentes do país. Com maior antecipação de entrega de questionários e em alturas de menor demanda.

A recolha de dados poderá ser feita a uma população maior que permitirá um estudo mais amplo deste mercado.

Efetuar a veiculação dos questionários de forma mais voltada a apenas uma área da empresa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carvalho, J. (2016), *Inovação e empreendedorismo: ideia informação e implementação, impacto*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Carvalho, L. et. al.(2015), *Empreendedorismo: Uma visão global e integrada*. Lisboa: Sílabos
- Coelho, M. (2013), *Metodologia científica para a elaboração escrita e apresentação de teses*. Lisboa: U. Lusíada Editora.
- Freixo, M. (2012), *Metodologia científica: fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). “*Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications*”. *Journal of Marketing*, Vol.54, pp. 1-18
- Kotler P. (2010), “*Marketing 3.0*”. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro – RJ – Brasil
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1995), *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Narver, J.C. & Slater, F.S. (1990). “*The effect of a orientation on business profitability*”. *Journal of Marketing*
- Narver, J.C. & Slater, F.S. (1998). “*Customer-led and market-orientated: let’s not confuse the two*”. *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp1001-1006.
- Narver, J.C, Slater, S.F. & Tietje, B. (1998). “*Creating a market orientation*”. *Journal of market Focused Management*. 2.3., 241-255.
- Narver, J.C. & Slater, F.S. (2000). “*The positive effect a market orientation on business profitability: a balanced replication*”. *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp.69-73.
- Narver, J.C., Slater, S.F.. & MacLachlan, D.L. (2000). “*Total market orientation, business performance and innovation*”. Marketing Science Institute.
- Narver, J.C., Slater, S.F & MacLachlan, D.L. (2004). “*Responsive and proactive market orientation and new product success*”. *Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 334-347.
- Pestana, M. &Gajairo, J. (2014, p. 21). “*Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*”. Lisboa. Edições Silabo, Lda.
- Portugal, N. (2015), *Empreendedorismo: Gestão estratégica*. Lisboa. Escolar Editora.

Sarkar S. (2010), *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa. Escola Editora.

Sarkar S. (2014), *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa. Escola Editora.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994). “*Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?*” . *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 46-55.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994). “*Market orientation, customer value, and superior performance*”. *Business Horizons*.

Slater, S.F & Narver, J.C (1995). “*Market orientation and the learning organization*”. *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.

## ANEXOS

		Correlações				
		OMA	OMR	OM	IQ	IT
OMA	Correlação de Pearson	1	0,855**	0,951**	0,746**	0,737**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70
OMR	Correlação de Pearson	0,855**	1	0,973**	0,685**	0,646**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70
OM	Correlação de Pearson	0,951**	0,973**	1	0,738**	0,711**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70
IQ	Correlação de Pearson	0,746**	0,685**	0,738**	1	0,806**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	70	70	70	70	70
IT	Correlação de Pearson	0,737**	0,646**	0,711**	0,806**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	70	70	70	70	70
IV	Correlação de Pearson	0,639**	0,580**	0,628**	0,799**	0,772**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70
IPP	Correlação de Pearson	0,748**	0,742**	0,773**	0,862**	0,793**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	70	70	70	70	70

Fonte: Elaboração própria.

		Correlações	
		IV	IPP
OMA	Correlação de Pearson	0,639**	0,748**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	70	70
OMR	Correlação de Pearson	0,580**	0,742**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	70	70
OM	Correlação de Pearson	0,628**	0,773**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	70	70
IQ	Correlação de Pearson	0,799**	0,862**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	70	70
IT	Correlação de Pearson	0,772**	0,793**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	70	70
IV	Correlação de Pearson	1	0,691**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	70	70
IPP	Correlação de Pearson	0,691**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	70	70

Fonte: Elaboração própria

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## I. APRESENTAÇÃO

Exmos. Srs.

Agradeço desde já a vossa disponibilidade para preencher este questionário. A sua contribuição é muito importante para as análises desta pesquisa

No âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão pretende-se saber se as empresas no setor de calçados em felgueiras são orientadas para o mercado. O estudo pretende ainda averiguar o impacto da orientação para o mercado na inovação das organizações.

O presente questionário é de natureza confidencial, todas as informações ficarão sob sigilo, pois serão feitas análises de forma global e não individual. Deste modo solicito que as suas respostas sejam autênticas de modo a contribuir para a validade e fiabilidade desta investigação.

O presente questionário é dirigido a CEO, Diretores, Gestores ou técnicos (Financeiros, Marketing). Por favor responda de acordo com os seus conhecimentos.

Os melhores cumprimentos

Satria S.

## II. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Por favor indique como caracteriza o tipo de organização onde trabalha.

Sociedade por quotas

Sociedade anónima

Empresa em nome individual

Outra: Qual

2. Indique o número de funcionários da empresa.

3. Ano de início de atividade da empresa.

4. A empresa possui algum tipo de certificação de Sistema de Gestão da Qualidade?

Não

Sim. Qual

5. Indique que função desempenha na empresa

CEO

Gestor

Diretor Financeiro

Gestor de Marketing

Outro

6. Qual o volume de vendas do ano anterior? (Não obrigatório)

7. Em que mercado opera?

Nacional  Sim  Não

Internacional  Sim  Não

8. Qual o peso do mercado nacional no volume das vendas do ano anterior? (Não obrigatório)

0%

1 - 24 %

25-49%

50-74%

75-100%

### III. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Em uma escala de 1 (nada aplicada) a 5 (muito aplicada), marque a questão mais adequada de acordo com o seu conhecimento de cada uma das situações referidas abaixo.

9. Focámo-nos nos clientes a fim de perceber com antecedência em suas necessidades e preferências, para suprir as suas necessidades de mercado.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

10. Procuramos aprofundar o conhecimento do mercado constantemente a fim de responder às necessidades e preferências dos nossos clientes em conformidade com o mercado.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

11. Tomamos decisões baseadas no conhecimento sólido do mercado no qual estamos inseridos para garantir sucesso e criação de valor para os nossos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

12. Procuramos inovar constantemente ao nível dos nossos produtos ou na forma de produzi-los, mesmo que represente algum risco, de modo que os nossos clientes não fiquem para trás com produtos ultrapassados.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

13. Procuramos entender as necessidades dos clientes e preferências antes mesmo que ele as conheça.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

14. Investimos cada vez mais no conhecimento da cadeia do mercado no qual estamos inseridos, de modo que possamos efetuar mudanças necessárias para acompanhar o mercado e satisfazer os nossos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

15. Verificamos o nível de orientação para o cliente e se está a suprir as necessidades e expectativas.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

16. Todos os departamentos da empresa estão atentos a difundir todas as informações e experiências adquiridas com os clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

17. Verificamos o nível de conhecimento das necessidades dos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

18. Verificamos o nível de disseminação das necessidades e desejos dos nossos clientes em todos os departamentos.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

19. O feedback do cliente durante todo o processo é reportado a todos os departamentos da empresa para garantir a qualidade e satisfação dos serviços no atendimento aos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

20. Investimos para suprir as necessidades dos nossos clientes para criar vantagens competitivas.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

21. Focámo-nos em satisfazer as necessidades dos nossos clientes do que na concorrência.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

22. O maior objetivo da empresa e de servir e satisfazer os nossos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

23. Realizamos contato com os nossos clientes no final de cada experiência para verificar o seu grau de satisfação.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

24. Avaliamos os departamentos para medir o nível de compromisso com os nossos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

25. Todas as experiências negativas ou positivas com os nossos clientes são comunicadas aos colaboradores em todos os níveis hierárquicos.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

26. Ajudamos os nossos clientes a criar novos produtos.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

#### IV. INOVAÇÃO

Em uma escala de 1 (nada aplicada) a 5 (muito aplicada), marque a questão mais adequada de acordo com o seu conhecimento de cada uma das situações referidas abaixo.

27. Apresentamos novos produtos aos nossos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

28. Criamos novos mercados.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

29. Criamos novos processos de produção.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

30. Procuramos sempre novas fontes para mudanças.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

31. Procuramos explorar as necessidades dos nossos clientes para criar algo novo.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

32. Assumimos riscos para criar algo inovador para atender às necessidades futuras de nossos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

33. Estudamos e analisamos o mercado para criar produtos com novas matérias-primas.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

34. Analisamos novas tendências para criar algo novo.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

35. Utilizamos máquinas com novas tecnologias que a concorrência ainda não utiliza.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

36. Criamos novos processos de produção.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

37. Inovamos para encantar o cliente e obter vantagens competitivas.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

38. Melhoramos os nossos produtos para criar mais conforto e comodidade para os nossos clientes.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

39. Melhoramos as nossas matérias-primas.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

40. Melhoramos as nossas técnicas de montagem de produtos.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

41. Implementamos novas formas de fabricar os nossos produtos.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

42. Criamos novos valores para os nossos clientes atendendo às suas necessidades.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

43. Melhoramos os nossos serviços de entregas.

Nada aplicado  Pouco aplicado  Indiferente  Aplicado  Muito aplicado

## V. CONCLUÍDO

Obrigada pela vossa contribuição e disponibilidade.

Para qualquer informação adicional, por favor entre em contato através do correio eletrónico: [schinidher@hotmail.com](mailto:schinidher@hotmail.com)

Com os melhores cumprimentos

Satria S.

Mestrado em Gestão

ULP: Universidade Lusófona do Porto