

MARKETING

IMPACTO DO MARKETING E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA PERFORMANCE ECONÓMICO-FINANCEIRA NAS PME DO INTERIOR NORTE DE PORTUGAL

Ricardo Jorge Correia (ricardojorge@ipb.pt)
Instituto Politécnico de Bragança
Mário Sérgio Teixeira (mariosergio@utad.pt)
João Rebelo (jrebelo@utad.pt)
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Resumo:

A temática do grau de orientação para o mercado (OM) do meio empresarial tem suscitado grande interesse, ocupando lugar de destaque ao nível da investigação em marketing. Este artigo pretende contribuir para o tema, incluindo os resultados de uma investigação sobre o marketing, a intensidade competitiva, a turbulência de mercado e o grau de OM como factores condicionantes da performance económico-financeira de uma amostra de 87 micro e pequenas e médias empresas localizadas em áreas rurais e pouco desenvolvidas. Na análise dos resultados do inquérito aplicado, verificou-se que, ao nível da OM, a recolha de informação de mercado afecta positivamente alguns indicadores de performance e que a divulgação interna dessa informação tem um efeito contrário. Por outro lado, o desempenho económico-financeiro é superior em condições de maior turbulência de mercado e há uma relação negativa entre a intensidade competitiva e a rotação do activo das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: pequenas e médias empresas, orientação para o mercado, desempenho económico e financeiro, regressão linear múltipla

Abstract:

The market orientation (MO) subject has been studied by an increasing number of marketing researchers. This paper has the purpose to contribute to this subject, including the results of a research about how marketing, competitive intensity, market turbulence and the degree of MO can be factors affecting the economic and financial performance to a sample of 87 micro, small and medium enterprises on rural and low developed areas. As result of the data survey analysis, it was found that at level of MO, the collection of market information positively affects some performance indicators and that internal dissemination of this information has an opposite effect. Moreover, the economic and financial performance is highest when there is more market turbulence and, finally, there is a negative relationship between competitive intensity and the firms ratio turnover/total assets.

KEYWORDS: small and medium enterprises, market orientation, economic and financial performance, multiple linear regression

1. INTRODUÇÃO

Tanto em Portugal, como noutros países europeus, as micro e as pequenas e médias empresas (PME) têm um peso determinante na economia real, sendo agentes activos na mudança e intérpretes de uma cultura de empreendedorismo permanente. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2010) referentes a 2008, esta categoria de empresas constitui 99,92% do tecido empresarial total nacional, são responsáveis pela criação de 79,13% do total de emprego criado pelas empresas e contribuem com 71,43% do total do volume de negócios empresarial.

O sucesso destas unidades empresariais depende da sua capacidade de posicionamento no mercado, a qual é fortemente influenciada pela atenção que dedicam à área do marketing. Esta situação é particularmente verdadeira em regiões rurais, com baixa densidade populacional e um tecido empresarial débil e muito pouco

ligado em rede. Tendo esta situação em mente, procura-se analisar neste trabalho as estratégias de marketing adoptadas pelas PME do interior norte de Portugal (distritos de Vila Real e de Bragança), o grau de OM revelada pelos seus empresários e gestores, bem como o seu impacto na performance económico-financeira das suas empresas. Para o efeito estabeleceram-se as seguintes questões de investigação: (a) Existe um impacto directo nos indicadores de performance económico-financeira que possa ser associado à forma como a empresa se relaciona com o mercado ao nível da aquisição de informação sobre este e da sua divulgação interna ou externamente, bem como das decisões que toma em função da mesma? (b) O grau de intensidade competitiva e de turbulência de mercado, bem como a reacção a eles inerente, influencia o desempenho económico-financeiro? (c) Esse desempenho é influenciado pelo número de actividades de marketing que são desenvolvidas pelas micro e PME?

Para o alcance deste objectivo, começamos por enquadrar teoricamente a problemática em estudo da orientação para o mercado, após o que expomos a metodologia utilizada para a recolha e tratamento dos dados. De seguida, apresentamos os resultados da análise dos dados e, por fim, as conclusões.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A OM reflecte a propensão da empresa para adoptar o conceito de marketing (Baker e Sinkula, 2009). É normalmente medida pela avaliação do compromisso das empresas no sentido de basear as suas decisões estratégicas em informação de mercado orientada para o cliente. Bouranta *et al* (2005) definem adicionalmente a OM como o conjunto de crenças que colocam o interesse dos clientes em primeiro lugar, sem excluir outras partes interessadas, tais como proprietários, gerentes e funcionários a fim de desenvolver uma empresa rentável a longo prazo.

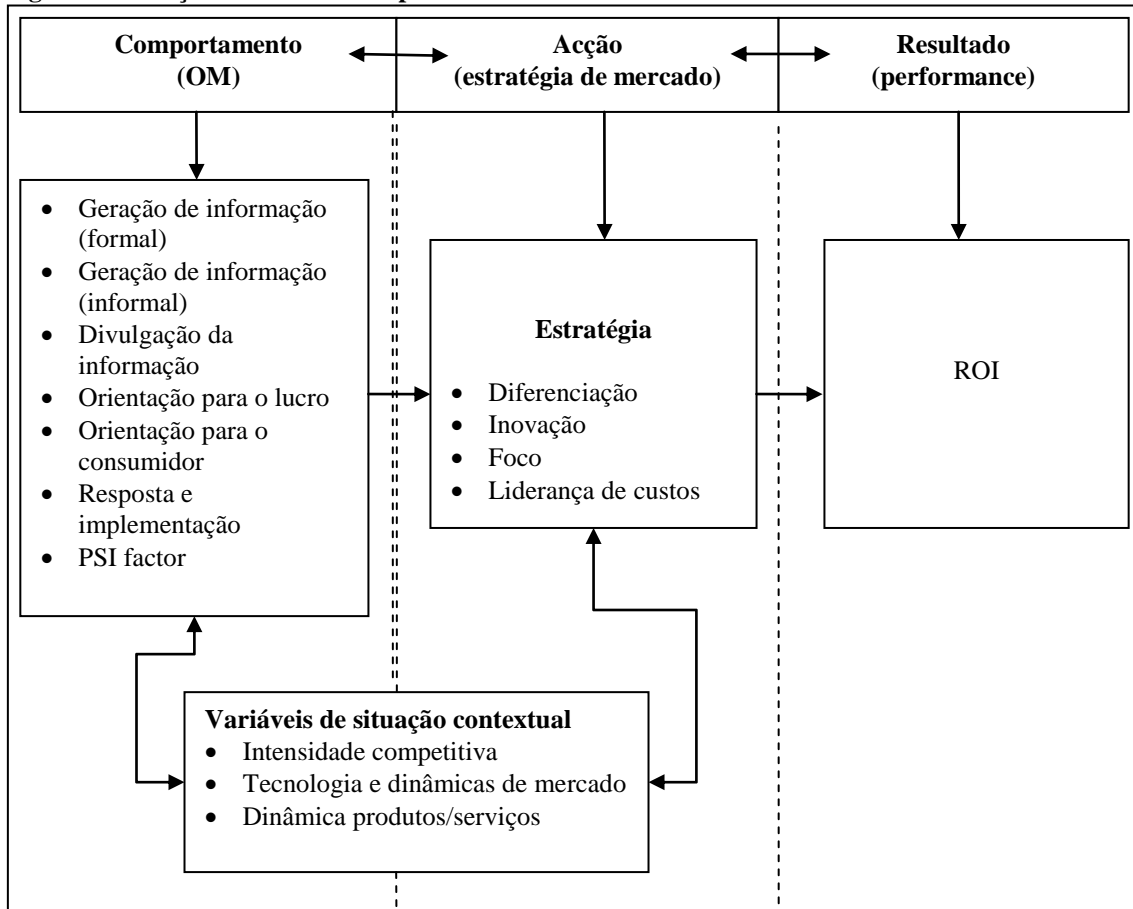
O desenvolvimento das medidas de construção do grau de OM é atribuído, em grande medida, aos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). O incentivo do estudo da OM gerou uma série de trabalhos de investigação neste âmbito, os quais desenvolveram a definição do tema, especificação de variáveis e operacionalização de medidas, gerando escalas de medição da OM.

O modelo apresentado na figura 1, baseado em Dobni e Lufman (2000), enfatiza o relacionamento entre o comportamento (OM), a acção (estratégia de marketing) e o resultado (retorno do investimento). A expectativa deste modelo é que uma OM estará directamente relacionada com as orientações estratégicas da empresa, os contextos ambientais distintos tais como a intensidade competitiva, a turbulência tecnológica, a dificuldade de introdução de novos produtos ou serviços e a forma como os avanços tecnológicos afectam a organização e as suas áreas de negócio (designada por PSI factor). Estas variáveis contextuais são geralmente incontroláveis pelas empresas, num ambiente de aguerrida competição, e são consideradas externas no que respeita ao seu controle. Sugere-se aqui que o espaço de uma OM necessita de ser considerado dentro de uma manifestação holística para que tenha implicações ao nível da administração. Dada esta manifestação holística, dois importantes aspectos da pesquisa são apresentados:

- Os contextos de competitividade moldarão os perfis da orientação e da estratégia para o mercado. Especificamente, é sugerido que uma OM afecta directamente o desempenho de um negócio, num pressuposto de que tudo o resto se mantém constante. Entretanto, quando considerado dentro da realidade imposta pelo contexto competitivo (isto é, em que diversas variáveis não são iguais ou controláveis), existem estratégias e orientações para o mercado a considerar adaptáveis ao contexto em que uma organização deve competir;
- Há uma associação entre comportamentos, acções e resultados no que respeita ao contexto de competitividade. Especificamente, o grau de aderência às exigências específicas do ambiente em função da orientação e da estratégia para o mercado, estará directamente relacionado com o seu desempenho.

Embora existam numerosas interpretações sobre a OM, todas mostram uma especial atenção nas actividades de processamento da informação de mercado através da observação de consumidores e concorrentes, particularmente nas questões relacionadas com a aquisição, a divulgação e a capacidade para responder comportamentalmente à informação que se recebe. A OM poderá então ser vista (Baker e Sinkula, 1999), como a característica de uma organização que determina que a sua prioridade esteja centrada na informação de mercado, a qual será usada em todo o seu processo estratégico. Isto fará com que as empresas estejam mais habilitadas para se adaptarem às constantes mudanças das condições de mercado. É, no entanto, importante perceber que a OM reflecte a quantidade de actividades de processamento de informação sobre o mercado pelas empresas e não o peso que essas mesmas actividades têm no processo de planeamento estratégico.

Figura 1 - Relação entre a OM e a performance



Fonte: Dobni e Luffman (2000: 506)

A extensa literatura existente sobre OM mostra-nos essencialmente uma dicotomia latente entre duas diferentes perspectivas sobre o conceito; por um lado, temos um grupo de autores que o considera numa perspectiva comportamental (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993) e, por outro lado, outros autores defendem o conceito como um fenómeno cultural (Narver e Slater, 1990).

Na perspectiva comportamental, a OM é assumida como sendo a geração da informação de mercado para toda a empresa relativa às necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação de mercado através dos departamentos e a resposta da empresa a esta informação. Uma empresa com OM é aquela que possui habilidades para gerar inteligência de mercado, disseminá-la através da sua estrutura orgânica e utilizá-la para criar valor distintivo para os seus clientes. Para aplicação empírica, Kohli e Jaworski (1990) e Kohli et al. (1993) desenvolveram a validação de uma escala de mensuração de OM, a qual designaram de MARKOR (Market Orientation) e que vem sendo muito utilizada ao nível do desenvolvimento de trabalhos científicos. A mesma é composta por 20 variáveis divididas em três grupos: 6 relativas à geração de informação de mercado, 5 de disseminação da informação de mercado e as restantes 9 referentes à resposta à informação gerada.

A perspectiva cultural da OM refere-se a aspectos fundamentais e filosóficos da organização que funcionarão como directrizes para o estabelecimento efectivo e eficiente dos comportamentos necessários para fornecer um valor superior para os clientes. Narver e Slater (1990) desenvolveram um modelo que considera a OM como uma cultura empresarial caracterizada por três componentes comportamentais - orientação para o cliente, a orientação para os concorrentes e a coordenação inter-funcional -, havendo dois critérios de decisão - o foco no longo prazo e o lucro como objectivo. Como resultado das análises de dados elaboradas, as escalas de orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação inter-funcional foram consideradas com níveis de confiança perfeitamente aceitáveis.

Slater e Narver (1995) propõem ainda que todas as empresas que competem em ambientes dinâmicos necessitam de aprimorar o processo de aprendizagem da mudança comportamental e a melhoria da sua performance. Os autores sustentam que a OM, complementada com uma propensão e disposição para o empreendedorismo, constitui o substrato cultural para a aprendizagem organizacional. Entende-se, desta forma, que Slater e Narver

(1995) defendem que uma cultura favorável à OM e ao empreendedorismo, combinada com determinados factores de clima organizacional que estabeleçam condições de flexibilidade organizacional e uma liderança comunicativa, são condições fundamentais para o sucesso. Isto gera rentabilidade superior e crescimento de vendas porque garante uma maior satisfação para os seus clientes e os seus novos produtos tendem a ser mais bem-sucedidos. Apesar da base de sustentação assentar em elementos estritamente comportamentais, estes autores definem a OM como um tipo específico de cultura organizacional. Sobre esse aspecto, a OM deveria, então, promover um ambiente cultural propício à aprendizagem organizacional. A consideração desta corrente como cultura remete à consideração dos interesses dos restantes *stakeholders*, conjuntamente com a criação lucrativa de valor. A defesa da existência de normas pressupõe comportamentos colectivos, sendo estes baseados em valores organizacionais, factores intrinsecamente associados à cultura organizacional.

A relação entre a OM e a performance empresarial foi investigada em vários contextos, sugerindo grande parte dos trabalhos empíricos que a OM tem um impacto positivo no desempenho da empresa (Ellis, 2006). Segundo Li *et al* (2008), os níveis cada vez maiores de incerteza tecnológica e de mercado, devido às rápidas mudanças nas tecnologias e nas condições competitivas, fazem com que seja cada vez mais importante ter em atenção a relação entre a OM e o desempenho das empresas. Song e Parry (2009) afirmam que a importância das variáveis ambientais para o nível desejado de OM é evidenciada pelas discussões sobre o impacto da instabilidade ambiental na performance da empresa. A instabilidade decorre de mudanças não antecipadas em variáveis como as preferências dos consumidores, actividades dos concorrentes, disposições legais ou tecnologia. Jimenez-Jimenez e Navarro (2007) consideram a OM uma fonte de vantagem competitiva que permite a identificação da informação sobre os clientes.

3. METODOLOGIA: INQUÉRITO E RECOLHA DOS DADOS

Com base nos objectivos do trabalho e na revisão da literatura, construiu-se um questionário que foi o instrumento utilizado para a recolha de dados. Além da identificação da empresa, o questionário encontra-se dividido em cinco grandes grupos de questões:

- **Grupo 1 - Ajustamentos ao mercado:** Procura-se obter informação sobre a concordância da empresa com determinados factores de turbulência de mercado e de intensidade competitiva, bem como o conjunto de acções por si desenvolvidas para fazer face a esse ambiente.
 - **Turbulência de mercado e Intensidade Competitiva**, cujas opções de resposta foram apresentadas aos respondentes numa escala de Likert com sete graus de concordância/discordância;
 - **Acções desenvolvidas para fazer face à turbulência de mercado e intensidade competitiva**, cujas opções de resposta foram apresentadas através de uma escala nominal com duas opções de resposta.
- **Grupo 2 - Actividade de marketing:** Este grupo de questões tem por objectivo a verificação e caracterização dos tipos de actividades de marketing desenvolvidos conscientemente pela própria empresa. Para as opções de resposta fornecidas foi utilizada uma escala nominal com duas opções de resposta.
- **Grupo 3 – Indicadores funcionais:** Este grupo de questões tem como objectivo recolher informações de classificação das empresas respondentes, tais como a Classificação da Actividade Económica (CAE), o número de funcionários (a tempo inteiro, a tempo parcial e com curso médio ou superior), o número de comerciais a trabalhar para a empresa e a frequência, por parte de directores ou funcionários, de acções de formação em marketing.
- **Grupo 4 - Performance e desempenho:** Através deste grupo, procura-se obter a informação económico-financeira referente aos exercícios do período analisado, bem como informações sobre a forma como a empresa se auto-avalia em termos comparativos com a principal concorrência, com o intuito de nos permitir avaliar a performance e desempenho financeiro das empresas.
- **Grupo 5 – OM:** Com este conjunto de questões pretende-se verificar as práticas de relacionamento entre a empresa e o seu ambiente de negócio, nomeadamente em termos de geração da informação, divulgação da informação e de decisões e atitudes tomadas. As opções de resposta foram apresentadas aos respondentes numa escala de Likert com sete graus de concordância/discordância.

No quadro 1 sintetiza-se a relação entre os objectivos a atingir e os correspondentes itens a analisar.

Quadro 1 - Relação entre os objectivos do estudo e os itens a analisar

Objectivos a atingir	Itens a analisar
Caracterização do grau de turbulência de mercado e de intensidade competitiva	Factores de turbulência de mercado e de intensidade competitiva
	Atitudes face à turbulência de mercado e intensidade competitiva
Caracterização das actividades de marketing desenvolvidas	Actividades de marketing
Caracterização do grau de OM	Geração de informação
	Divulgação da informação
	Informação e decisão
Avaliar a performance económico-financeira	Informação contabilística dos exercícios 2004 a 2007
	Indicadores de performance competitiva

Construído o questionário a aplicar por entrevista pessoal, julgámos importante proceder ao seu pré-teste¹, o qual foi realizado na zona de Vila Real e colocado em prática através da realização de três entrevistas. Deste pré-teste não decorreram quaisquer alterações ao questionário inicial, dada a não verificação de quaisquer dificuldades sentidas pelos entrevistados.

Completado o processo de redacção e validação do instrumento de recolha de dados, avançou-se para a definição do universo e da amostra. Como já foi referido, as micro, pequenas e médias empresas dos distritos de Vila Real e Bragança constituem o objecto de estudo desta investigação, sendo esta escolha justificada pela evidente similitude geográfica entre os dois distritos e, ainda, pelo facto deste tipo de empresas representar a quase totalidade das empresas nestes distritos, as quais partilham vantagens e desvantagens no contexto empresarial nacional.

Atendendo ao elevado número de empresas existentes nos dois distritos que compõem o universo aplicável à nossa investigação, decidimos fazer incidir o estudo sobre empresas integradas nas associações empresariais distritais, a partir de listagens gentilmente cedidas pelo NERVIR (Vila Real) e pelo NERBA (Bragança). Com base nestas listagens, foram contactadas as empresas, tendo sido possível aplicar e validar os inquéritos a 87 responsáveis das empresas que constituem a amostra estudada.

O trabalho de campo realizou-se entre Agosto de 2008 e Janeiro de 2009. As entrevistas tiveram como interlocutores os gerentes, exceptuando-se alguns casos, nos quais contactámos com outros funcionários, sendo nesta situação imposto que os mesmos fossem dotados de um grande conhecimento sobre a realidade da empresa em causa. As entrevistas decorreram sempre nas instalações das empresas.

Para se assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis foi aplicado o teste Alpha de Cronbach, chegando-se aos resultados apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Teste de fiabilidade e validade (λ de Cronbach)

Variável	Nº de Dimensões	Nº de itens	Alpha (λ) de Cronbach
Orientação para o Mercado	3		
Geração de Informação		13	0,804
Divulgação da Informação		8	0,876
Informação e Decisão		12	0,708
Turbulência de Mercado	1	4	0,611
Intensidade Competitiva	1	4	0,557

Considerando que estamos perante uma boa consistência, uma consistência aceitável e uma consistência pouco boa se o alpha de Cronbach for, respectivamente superior a 0,80, entre 0,60 e 0,80 e abaixo de 0,6 (Pestana e Gageiro, 2003; Hill e Hill, 2005), verifica-se que a consistência interna das dimensões “Geração de Informação”

¹ O pré-teste constitui a aplicação do questionário junto de uma pequena amostra de entrevistados, com o objectivo de identificar e eliminar problemas potenciais (Malhotra, 2001).

e “Divulgação da Informação” é boa, sendo as relativas a “Informação e Decisão” e a “Turbulência de Mercado” aceitáveis e a “Intensidade Competitiva” menos boas. Assim, as dimensões alcançadas não respeitam exactamente a composição inicial das escalas MARKOR e MKTOR, mas aproximam-se substancialmente e respeitam o seu espírito original.

Perante a informação recolhida, começámos por caracterizar a totalidade da amostra, composta por 87 observações, aplicando um conjunto de métodos não paramétricos de estatística univariada. Sumariamente, salientamos que, em coerência com o expectável, a maioria das empresas (66,7%) são microempresas (menos de dez trabalhadores), inserem-se no sector do comércio por grosso e a retalho (34,5%), sendo constituídas juridicamente como sociedades por quotas (78,2%). Em termos médios, o montante de investimento realizado anualmente é extremamente baixo, bem como o seu volume de vendas.

4. DADOS E RESULTADOS

No sentido de se analisar a influência de variáveis relacionadas com o posicionamento e funcionamento da empresa na sua performance, foram estimados modelos de regressão linear múltipla considerando as variáveis expressas no Quadro 3.

Quadro 3 - Variáveis a utilizar nos modelos de regressão linear múltipla

Variáveis dependentes (explicadas)	Variáveis independentes (explicativas)
Rendibilidade do Activo (Rend_Act)	Turbulência de mercado (turb_merc)
Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)	Intensidade competitiva (int_comp)
Rotação do Activo (Rot_Act)	Acções face à turbulência de mercado e intensidade competitiva (Bin_1)
Cash-flow/Vendas (CF/VL)	Actividade de marketing (Bin_2)
Return on Investment (ROI)	Nº de funcionários a tempo inteiro (func_int)
Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)	Nº de funcionários com curso superior (func_cs)
	Nº de comerciais (n_com)
	OM - geração de informação (om_ger_inf)
	OM - divulgação de informação (om_div_inf)
	OM - informação e decisão (om_inf_dec)

Em termos de medição/quantificação, para as variáveis nominais com duas categorias (Sim e Não), criámos variáveis com dois valores possíveis (0 e 1), correspondendo cada um às categorias definidas para cada empresa. Desta forma, foram categorizadas as variáveis “Acções face à turbulência de mercado e intensidade competitiva” (passando a designar-se por Bin_1) e “Actividade de marketing” (designada por Bin_2) através do seguinte pressuposto:

$$\begin{array}{l}
 \mathbf{Bin_1} \quad \left\{ \begin{array}{l} = 1, \text{ se pratica } 50\% \text{ ou mais das acções questionadas} \\ = 0, \text{ se pratica menos de } 50\% \text{ das acções questionadas} \end{array} \right. \\
 \\
 \mathbf{Bin_2} \quad \left\{ \begin{array}{l} = 1, \text{ se pratica } 50\% \text{ ou mais das acções questionadas} \\ = 0, \text{ se pratica menos de } 50\% \text{ das acções questionadas} \end{array} \right.
 \end{array}$$

Adicionalmente fez-se uma filtragem dos dados quantitativos para se pesquisar a eventual existência de “outliers”, uma vez que os resultados da regressão são fortemente afectados pelos mesmos. Por regra, podem ser considerados dados anormais os que estiverem acima de 3 vezes o desvio-padrão do erro ou abaixo de 3 vezes desse mesmo desvio-padrão. Verificaram-se nesta situação, os dados referentes a quatro empresas constituintes da nossa amostra, sendo então contabilizadas para a construção dos modelos de regressão um total de 83 observações.

Tendo em vista uma primeira perspectiva dos dados sobre as variáveis recolhidas, começemos por atentar no quadro 4, o qual inclui as medidas de estatística descritiva (medidas de posição e de dispersão relativa) de cada uma das variáveis a estudar e já atrás enunciadas:

Quadro 4 - Medidas de estatística descritiva

Variável dependente	Média	Mínimo	Máximo	Coefficiente de variação
Rend_Act	0,0166	-0,2758	0,3099	5,8165
RLV	-0,5873	-48,388	0,4343	9,0467
Rot_Act	1,2013	0,1039	4,1864	0,7711
CF/VL	0,5119	-0,4156	27,382	5,8602
ROI	0,6377	-0,3651	4,1864	1,4149
ROV	0,5047	-2,1875	1	1,1241
Turb_merc	4,247	1,25	6,75	0,2737
Int_comp	5,0934	2	6,5	0,1784
Bin_1	0,3494	0	1	1,3729
Bin_2	0,2651	0	1	0,4441
Func_int	15,386	1	184	1,9062
Func_cs	1,2771	0	8	1,4537
N_com	0,9759	0	25	3,0906
Om_ger_inf	4,8239	3	7	0,1434
Om_div_inf	4,8509	1	7	0,1942
Om_inf_dec	5,0823	3,25	6,5	0,1121

Analisando os valores do coeficiente de variação (resultado do quociente entre o desvio padrão e a média), verificamos que, nas variáveis dependentes, com excepção da Rotação do Activo, a dispersão relativa é elevada, assumindo, por ordem decrescente, os seguintes valores: 9,0467 (RLV); 5,8602 (CF/VL); 5,8165 (Rend_Act); 1,4149 (ROI); 1,1241 (ROV); 0,7711 (Rot_Act). Daqui se infere que, de todos os indicadores estudados, a rotação do activo é o que mais se aproxima da média, situando-se na posição oposta a Rendibilidade Líquida das Vendas.

Em relação às variáveis explicativas quantitativas, a dispersão relativa é relativamente baixa, com excepção das referentes ao número de funcionários a tempo inteiro e a tempo parcial, bem como o número de comerciais a trabalhar para as empresas. Por ordem decrescente tem-se: 3,0906 (n_com); 1,9062 (func_int); 1,4537 (func_cs); 0,2737 (turb_merc); 0,1942 (om_div_inf); 0,1784 (int_comp); 0,1434 (om_ger_inf); 0,1121 (om_inf_dec). Estes indicadores apontam para que os valores observados se concentrem de forma muito mais acentuada à volta da média que os valores das variáveis dependentes, o que certamente influirá nos resultados da regressão.

Relativamente às variáveis binárias (Bin_1 e Bin_2), verifica-se que 34,94% das empresas aplicam de uma forma sustentada acções contra a turbulência de mercado e intensidade competitiva, enquanto apenas 26,51% tem uma verdadeira actividade de marketing, ou seja, podemos daqui inferir que estamos em presença de uma amostra de empresas em que o marketing não se revela como uma actividade sistemática. As actividades de marketing mais usuais neste restrito número de empresas centram-se no desenvolvimento de acções de promoção dos produtos e serviços, a produção de material promocional e a criação de uma página na Internet. Esta conjuntura revela que há ainda muito a fazer no sentido da sensibilização e formação em termos do desenvolvimento de uma capacidade de gestão cada vez mais moderna e condizente com a nova realidade do mercado e de todos os seus intervenientes, directos ou indirectos.

Em termos do grau de OM estudada, as principais conclusões vão para a adopção das seguintes atitudes:

- Ao nível da geração de informação, notam-se preocupações na avaliação do grau de satisfação dos clientes e no conhecimento das mudanças das suas necessidades; a interacção directa entre os funcionários da área produtiva com os clientes foi também um aspecto enfatizado pelas empresas, o que possibilita um melhor conhecimento entre ambos e que poderá fortalecer laços que permitam uma relação duradoura e proveitosa;
- Quanto à disseminação da informação, salientam-se os aspectos relativos à partilha da informação relevante sobre os clientes com os colaboradores da empresa e na transmissão aos clientes de toda a informação sobre os produtos e serviços que coloca à sua disposição, para que os mesmos possam ser usados e consumidos com a melhor eficiência possível, bem como proporcionar a satisfação pretendida;
- No que respeita à informação e decisão, os aspectos mais importantes centram-se essencialmente ao nível do cliente, em termos de decidir sempre com o objectivo de o servir, conceber e adaptar os produtos em função das suas necessidades, melhorar os serviços de apoio, promover a rapidez no atendimento das suas reclamações e cumprir escrupulosamente as promessas que lhe são feitas.

Nota-se, desta forma, que a principal preocupação, em termos de qualquer dos três pontos essenciais de OM, se centra no cliente, possível de verificar em vários domínios: constitui uma importantíssima fonte de informação de mercado; representa um dos seus maiores activos; é primordial que o cliente seja informado sobre tudo o que represente um interesse para si próprio e que possa condicionar a sua escolha; a sua opinião é considerada como altamente relevante para a criação ou adaptação de produtos ou serviços.

Por outro lado, foram detectadas alguns aspectos que aparecem um pouco “negligenciados” dos quais destacamos:

- Não são efectuadas regularmente visitas de comerciais aos clientes actuais e potenciais, agravada pelo facto de que 69% das empresas da amostra não têm equipa comercial ou funcionários com funções exclusivamente comerciais;
- Não se verificam o desenvolvimento de sistemas de informação para a detecção de mudanças significativas no mercado, a manutenção de contactos regulares com a Administração Pública e a procura de tendências, modas ou estilos influenciadores da actividade desenvolvida;
- Em termos gerais, não tem sido vista como prioritária a partilha imediata de informação quando se identificam novas iniciativas da concorrência.

No quadro 5 apresentam-se os resultados dos modelos de regressão linear múltipla, já corrigidos de heterocedasticidade, recorrendo ao método de White (Wooldridge, 2003).

Quadro 5 - Resultados das estimações de MQO, corrigidas de heterocedasticidade, para as variáveis de performance

Variáveis independentes	Variáveis dependentes (indicadores de performance económico-financeira)					
	Rendibilidade do Activo (Rend_Act)	Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)	Rotação do Activo (Rot_Act)	Cash-flow/ Volume de vendas (CF/VL)	Return on Investment (ROI)	Rendibilidade Operacional das Vendas (ROV)
	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)	Coefficiente (rácio-t)
Const	-0,063 (-0,587)	0,31 (0,213)	-0,419 (-0,422)	-0,744 (-0,765)	-0,471 (-0,651)	-0,609 (-1,02)
Bin_1	-0,033* (-1,651)	-0,077 (-0,264)	-0,359* (-1,825)	0,037 (0,167)	-0,377** (-2,353)	-0,231* (-1,831)
Bin_2	-0,026 (-1,234)	-0,008 (-0,029)	-0,096 (-0,482)	-0,118 (-0,562)	-0,052 (-0,34)	0,046 (0,408)
Func_int	3,537e-05 (0,245)	0,0003 (0,131)	-0,004* (-1,672)	-8,507e-05 (-0,069)	0,002 (0,887)	0,004*** (5,692)
Func_cs	0,009 (1,517)	0,021 (0,291)	0,072* (1,769)	0,008 (0,183)	0,003 (0,09)	-0,013 (-0,432)
N_com	0,001 (0,556)	0,001 (0,069)	0,06*** (5,464)	-0,001 (-0,106)	-0,027 (-1,115)	-0,038 (-1,379)
turb_merc	-0,01 (-1,383)	0,002 (0,021)	0,2*** (3,134)	0,005 (0,078)	0,12* (1,953)	0,161*** (3,766)
Int_comp	-0,0003 (-0,041)	-0,022 (-0,174)	-0,214* (-1,939)	0,003 (0,036)	0,044 (0,55)	0,064 (0,865)
om_ger_inf	0,061** (2,634)	0,02 (0,07)	0,632*** (3,014)	0,238 (1,28)	0,152 (1,051)	0,095 (0,877)
om_divul_inf	-0,024*** (-2,662)	0,106 (0,491)	-0,016 (-0,148)	-0,249 (-1,639)	-0,043 (-0,35)	0,026 (0,37)
om_inf_dec	-0,009 (-0,426)	-0,176 (-0,579)	-0,215 (-1,268)	0,207 (1,151)	-0,028 (-0,239)	-0,071 (-0,632)
Coef. determinação (R²)	35,99%	0,98%	47,08%	16,04%	27,01%	65,82%
Estatística F	4,05***	0,07	6,41***	1,38	2,66***	13,87***

(* , ** , ***) Estatisticamente significativo a 10%, 5% e 1%, respectivamente

Atentando aos resultados das estimações, podemos concluir que, em termos de significância global, face ao valor da estatística F, os modelos referentes às variáveis dependentes Rend_Act, Rot_Act, ROI e ROV são estaticamente significativos, não se verificando tal situação para os modelos referentes às variáveis dependentes RLV e CF/VL. Tal significa que a variação de Rend_Act, Rot_Act, ROI e ROV é, simultaneamente, explicada pelo conjunto das variáveis explicativas consideradas, não se verificando tal ocorrência para os restantes modelos. Perante este facto, apenas procederemos à interpretação do impacto individual de cada uma das variáveis explicativas para as variáveis dependentes pertencentes aos modelos estatisticamente significativos.

Assim, tendo por base o sinal e a significância estatística, conclui-se que: (a) a variável turb_merc influencia positivamente as variáveis Rot_Act, ROI e ROV; (b) a variável Bin_1 influencia negativamente as variáveis Rend_Act, Rot_Act, ROI e ROV; (c) a variável int_comp influencia negativamente a variável Rot_Act; (d) A variável func_int influencia positivamente a variável ROV e negativamente a variável Rot_Act; (e) as variáveis func_cs e n_com influenciam positivamente a variável Rot_Act; (f) a variável om_ger_inf influencia positivamente as variáveis Rend_Act e Rot_Act; (g) a variável om_div_inf influencia negativamente a variável Rend_Act; (h) não foi encontrada qualquer relação directa entre as variáveis Bin_2 e om_inf_dec e qualquer das variáveis dependentes estudadas.

5. CONCLUSÕES

Globalmente, realça-se a importância de que se revestem este tipo de estudos em espaços geográficos deprimidos, vítimas de um conjunto de forças centrífugas, como a emigração, a falta de emprego e o envelhecimento populacional, essencialmente contrariáveis por empresas competitivas, independentemente da sua estrutura dimensional.

A literatura indica que o marketing revela-se como uma função primordial para a criação de valor para a empresa e para os *stakeholders*. Essa criação de valor não foi, no entanto, possível de comprovar no nosso estudo, dado que apenas uma pequena percentagem de empresas, não ultrapassando os 26,51% do total da amostra, cumpre os requisitos estabelecidos em termos do desenvolvimento de uma efectiva actividade de marketing.

A intensidade competitiva e a turbulência de mercado foram dadas como factores relevantes em termos de influência da performance de uma empresa, tendo sido, nesse sentido, abordados e analisados em diversos estudos. No nosso trabalho, verificou-se a influência positiva da turbulência de mercado em variáveis de performance como sejam a Rotação do Activo, o ROI, e a Rendibilidade Operacional das Vendas, o que poderá estar relacionado com a atenção das empresas face às condicionantes conjunturais, como por exemplo, em termos de tipo de clientes ou da rápida obsolescência de produtos e de serviços, questões que, pela sua evidência, requerem uma rápida atitude por parte das empresas.

Quanto ao grau de intensidade competitiva a que as empresas estão sujeitas, verificou-se uma relação inversa com a performance em termos de Rotação do Activo. Também se verificou que a intensidade competitiva e a turbulência de mercado têm influência negativa em indicadores de performance como a Rendibilidade do Activo, Rotação do Activo, ROI e Rendibilidade Operacional das Vendas. A estes resultados não será decerto alheia a maior exigência estrutural a que as empresas estão sujeitas neste tipo de contexto, pois a intensidade competitiva e a turbulência de mercado condicionam a capacidade da empresa em otimizar e rentabilizar a estrutura existente e pode forçá-la a sacrificar as suas margens de lucro para se manter competitiva. Por outro lado, essa maior competitividade implica por vezes alterações estratégicas ao nível dos preços, da qualidade dos produtos e serviços e de resposta à concorrência, o que pode obrigar a empresa, não raras vezes, a necessidades extraordinárias de investimento, com inerentes alterações na estrutura de custos, que necessitam de prazos de recuperação mais ou menos longos em função da sua dimensão.

Foi também constatado o facto curioso de que as empresas que sentem maior turbulência de mercado, são as que normalmente não respondem à mesma. Aventa-se como hipótese para esta situação o facto das acções de resposta à turbulência de mercado implicarem investimentos para os quais a empresa possa não ter capacidade financeira para executar ou provocarem maiores custos ou reduções de receita a curto prazo, o que condiciona os seus resultados em termos de eficiência e de rentabilidade.

Quanto aos tipos de recursos humanos das empresas estudadas, foi possível concluir que, em termos gerais, têm uma influência positiva na performance da empresa. O número de funcionários a tempo inteiro relaciona-se positivamente com a Rendibilidade Operacional das Vendas, o que se poderá ficar a dever à existência e aproveitamento de economias de escala ou ao facto de o maior número de funcionários permitir uma melhor

afecção de recursos, podendo ser dada uma maior atenção e especialização em determinadas áreas-chave do negócio. Igualmente ocorre uma relação positiva entre o número de funcionários com curso técnico ou superior e o número de comerciais com a Rotação do Activo, cuja explicação poderá situar-se num melhor aproveitamento da capacidade estrutural das empresas, o qual poderá resultar da maior especificidade destes funcionários, mas também ao nível de uma melhor relação custo benefício que os mesmos poderão proporcionar. Realça-se a relação negativa verificada entre o número de funcionários a tempo inteiro e a Rotação do Activo, que, na nossa opinião, poderá resultar do facto de que aumentar o número de funcionários traz exigências estruturais mais fortes ao nível dos proveitos operacionais, nomeadamente de termos um volume de vendas que permita um maior aproveitamento das aplicações da empresa.

De uma forma geral, afigura-se consensual que a sobrevivência e competitividade das empresas implicam uma atitude orientada para o mercado. No entanto, essa atitude poderá não ser suficiente, sendo que os constantes desafios de mercado exigem, simultaneamente, uma capacidade de aprendizagem, especialização e inovação, parcialmente traduzidas em variáveis como a geração e disseminação de informação e a interligação departamental.

Em relação à geração de informação de mercado, que envolve toda a empresa e não apenas o departamento de marketing, verificou-se uma relação positiva com a Rendibilidade do Activo e com a Rotação do Activo. Por isso, pensamos que as empresas deveriam promover regularmente acções como sejam reunir-se com os clientes para identificar que produtos ou serviços necessitarão no futuro, efectuar uma boa pesquisa de mercado, detectar rapidamente as possíveis mudanças nas preferências dos clientes e avaliar periodicamente, junto dos mesmos, a qualidade dos produtos vendidos e dos serviços prestados.

Quanto à disseminação da informação de mercado, a qual envolve a partilha do conhecimento gerado como forma de incentivar a participação de toda a empresa para responder de forma efectiva às necessidades do mercado, não foi encontrada uma relação positiva, mas sim uma relação negativa com a Rendibilidade do Activo. As hipóteses que aventamos para explicar este facto são, por um lado, a reduzida dimensão das empresas que estudámos, em que a disseminação da informação é quase automática, não havendo a necessidade de uma concepção formal da mesma, e, por outro lado, essa automatização poderá indiciar a falta de sistematização e controlo do uso e interpretação da referida informação.

Relativamente às decisões da empresa que envolvem a interligação departamental no sentido de responder às expectativas e necessidades dos clientes através da implementação de uma estratégia eficaz em relação à informação gerada, não foi notada qualquer relação, positiva ou negativa, com a performance. No entanto, afigura-se que, em termos práticos, se denota uma atitude de grande passividade das empresas face ao mercado, podendo ser esta uma das causas desta falta de causalidade. Consideramos, neste caso, que as empresas devem tomar medidas para responder às campanhas e mudanças dos preços dos concorrentes e às reclamações e possíveis mudanças das necessidades dos clientes ao nível da concepção dos produtos e serviços para que, desta forma, se possa assegurar que estes estejam de acordo com aquilo que os clientes efectivamente ambicionam.

Em termos de nota final, entende-se que os resultados encontrados neste trabalho, apesar de, em grande parte, irem na linha do referido na literatura sobre o tema, não podem deixar de ser lidos e interpretados à luz da amostra e contexto geográfico em que foram recolhidos e dos próprios métodos e técnicas utilizados. Certamente que os resultados seriam mais robustos se baseados numa amostra de maior dimensão e mais diversificada, tanto nas tipologias de estrutura empresarial, como ao nível do contexto geográfico abordado.

Em termos de investigação futura, caso se possa trabalhar com amostras de maior dimensão, poderia ser feita uma comparação e confrontação de resultados entre vários sectores de actividade para avaliar possíveis diferenças e especificidades sectoriais.

Por outro lado, a mensuração de algumas variáveis - como a intensidade competitiva, turbulência de mercado e orientação para o mercado, por exemplo - de forma longitudinal, ou seja, em vários momentos temporais, poderia permitir a análise de eventuais modificações inerentes ao dinamismo do mercado.

Por fim, e na sequência de literatura mais recente, seria interessante avaliar a forma como a relação entre a orientação para o mercado e a performance pode ser afectada pelo efeito moderador de outras variáveis ainda não estudadas ao nível da literatura existente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baker, W. & Sinkula, J. (1999): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation On Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Fall), Forthcoming.

- Baker, W. & Sinkula, J. (2009): "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management* 47(4), pp. 443–464
- Bouranta, N. Mavridoglou, G. & Kyriazopoulos, P. (2005): "The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance, Operational Research". *An International Journal*. Vol.5, No.2, pp.349-362
- Dobni, C. & Luffman, G. (2000): "Market Orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behaviour-action coalignment and its performance implications", *Management Decision* 38/8, 503-519
- Ellis, P. D. (2006): "Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparison", *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2005): *Investigação por Questionário*, (2.ª ed. rev. e corrigida), Edições Sílabo, Lisboa, 377p.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2010). Portal de Estatísticas Oficiais – Indicadores de 2008. http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic, acedido em 2010/10/14
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July): 53-71
- Jimenez-Jimenez, D. & Cegarra-Navarro, J.G. (2007): "The performance effect of organizational learning and market orientation", *Industrial Marketing Management*, 36, 694–708
- Kholi, A. & Jaworski, B.J. (1990): "Market-Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (April): 1-18.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005): "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, 69(April), 24–41.
- Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. (1993): "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-78.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. & Liu, Y. (2008): "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms", *Journal of Small Business Management* 46(1), pp. 113–133
- Malhotra, N. K. (2001): *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*, Bookman, Porto Alegre
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (October): 20-35.
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2003): *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (3.ª ed. ver. rev. e aumentada), Edições Sílabo, Lisboa, 727p.
- Slater, S. & Narver, J. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, 63-74
- Song, M. & Parry, M.E. (2009): "The desired level of market orientation and business unit performance", *Journal of the Academic Marketing Science* 37:144–160
- Wooldridge, J.M. (2003): *Introductory Econometrics: a modern approach*, 2nd edition, Thomson, South Western, Ohio-USA