



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

**CERTIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO, ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
E PERFORMANCE DE INOVAÇÃO NA REGIÃO DE LEIRIA**

Inês Isabel Carreira Marques

Leiria, Novembro de 2013



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

**CERTIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO, ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
E PERFORMANCE DE INOVAÇÃO NA REGIÃO DE LEIRIA**

Inês Isabel Carreira Marques

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Ferreira,
Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Novembro de 2013

À Minha Família

Agradecimentos

Esta dissertação marca o fim de mais uma etapa da minha vida acadêmica, que apenas se tornou possível devido à contribuição de várias pessoas. Por isso, não queria deixar de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador Professor Doutor Vítor Hugo Ferreira, pela disponibilidade, motivação e partilha de conhecimentos.

A todas as pessoas que participaram neste estudo, respondendo aos questionários, pois sem elas este trabalho não seria possível.

Ao meu namorado Luís, aos meus pais, à minha família e aos meus amigos, especialmente à Tânia, à Lara e à Rita, pela paciência e pelo incansável apoio transmitido durante todo o período de desenvolvimento desta dissertação.

Resumo

A presente dissertação tem como finalidade perceber como a Orientação para o Mercado e a norma NP 4457:2007, afetam a performance de inovação e o comportamento das empresas da região de Leiria.

Nesse sentido, com o intuito de perceber melhor esta intenção, desenvolveu-se um questionário baseado na revisão da literatura da temática em estudo, na qual foi aplicado às 250 melhores empresas da região de Leiria e de seguida para conseguir atingir os objetivos desta investigação foi elaborado uma entrevista estruturada direcionada apenas para as duas únicas empresas que implementaram a norma IDI.

Da análise dos dados recolhidos, destacam-se como principais conclusões a importância de inovação, a satisfação dos clientes, a imagem e qualidade dos serviços prestados que acabam por influenciar o comportamento do consumidor. No que diz respeito à Orientação para o Mercado, nem todas as dimensões se mostraram significativas, pois os resultados permitem afirmar que apenas a geração de informação de estudo de mercado e disseminação de informação de mercado apresentam uma influência positiva na performance de inovação, a geração de informação das necessidades do cliente e a Orientação para o Mercado de respostas ao mercado apresentam pouca importância. Contudo, o facto de existir interesse por parte da empresa em implementar a norma IDI cria uma conexão com a performance de inovação.

Palavras-chaves: Performance de inovação, qualidade, certificação, NP 4457:2007, Orientação para o Mercado.

Abstract

This dissertation aims to understand how the market orientation and NP 4457:2007, affect innovation performance and behavior of enterprises in the region of Leiria. Accordingly, in order to better understand this intention, we developed a questionnaire based on the literature review of the topic under study, which was applied to the 250 best companies in the region of Leiria and then in order to accomplish the objectives of this research was developed a structured interview directed only to the only two companies that have implemented the standard RDI.

Analysing the data collected, we highlight the main findings on the importance of innovation, customer satisfaction, image and quality of services that influence consumer behavior regarding the market orientation, not all dimensions were statistically significant, as the results indicate that only the information generation market study and dissemination of market information have a positive influence on innovation performance. The generation information on customer needs and market orientation of responses to the market have little importance. However, the fact that the company is interested in implementing the standard IDI creates a connection with the performance of innovation.

Keywords: Performance of innovation, quality, certification, NP 4457:2007, market orientation.

Índice de Figuras

Ilustração 1 - Processo do conhecimento. Adaptado de Herring, 1997	10
Ilustração 2 - Exemplo de uma Análise SWOT	11
Ilustração 3 - Mediadores da relação entre Orientação para o Mercado e a performance	15
Ilustração 4 - Relação entre o Mercado, Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem, Inovação e Desempenho Organizacional	17
Ilustração 5 – Modelo de interações em cadeia	29
Ilustração 6 - Elaborado pela própria Fonte: Manual IDI	34
Ilustração 7 - Localização das empresas que responderam ao questionário	49
Ilustração 8 - % do nº de funcionários das empresas Ilustração 9 - Nº de funcionário das empresas por região	50
Ilustração 10 - % do sector de atividade das empresas	50
Ilustração 11 - Sector de atividade das empresas por região	50
Ilustração 12 - Idade da empresa	51
Ilustração 13 - Idade das empresas por região	51
Ilustração 14 - % Volume de Negócio 2012 Ilustração 15 - Volume de Negócios da região de Leiria 2012	52
Ilustração 16 – Norma IDI	52
Ilustração 17 – Redução de dimensões dividida em 2 componentes	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Noções de Inovação da Qualidade.....	25
Tabela 2 – Estrutura do questionário	42
Tabela 3 - Escala MARKOR para Medição da Orientação para o Mercado	44
Tabela 4 - Variáveis da Performance.....	45
Tabela 5 - Estatística de confiabilidade da performance relacional	54
Tabela 6 - Estatística de confiabilidade da performance inovação.....	54
Tabela 7 - Estatística de confiabilidade da performance económica.....	54
Tabela 8 - Estatística de confiabilidade da geração de informação de mercado	55
Tabela 9 - Estatística de confiabilidade da disseminação de informação de mercado ...	55
Tabela 10 Estatística de confiabilidade da resposta ao mercado	56
Tabela 11 – Variação total explicada da geração de informação de mercado.....	57
Tabela 12 – Variação total explicada da componente 1.....	58
Tabela 13 – Matriz da componente 1.....	58
Tabela 14 - Matriz de coeficiente de pontuação da componente 1.....	59
Tabela 15 - Variação total explicada da componente 2	59
Tabela 16 - Matriz de componente 2	59
Tabela 17 - Matriz de coeficiente de pontuação de componente 2.....	59
Tabela 18 - Variação total explicada da disseminação de informação de mercado	60
Tabela 19 - Matriz de componente da disseminação de informação de mercado	60
Tabela 20 - Matriz de coeficiente de pontuação da disseminação de informação de mercado	61
Tabela 21 - Variação total explicada da resposta ao mercado	61
Tabela 22 - Matriz de componente da resposta ao mercado	62
Tabela 23 Matriz de coeficiente de pontuação da resposta ao mercado	62
Tabela 24 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado.....	64
Tabela 25 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e a performance de inovação.....	64
Tabela 26 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e o conhecimento da norma IDI.....	65

Tabela 27 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e a intenção de aplicar a norma de IDI.....	65
Tabela 28 - Correlação entre as variáveis da performance de inovação e a intenção de aplicar a norma de IDI.....	66
Tabela 29 - Regressão linear	67
Tabela 30 – Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e a performance de inovação	69

Lista de Siglas

AEP – Associação empresarial de Portugal

AIP - Associação Industrial Portuguesa

Cit. In - Obra citada

COTEC - Associação Empresarial para a Inovação

CT - Comissão Técnica Portuguesa de Normalização

Et al. – *Et alia*

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IPAC - Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – Organização Internacional de Normalização

NP – Norma Portuguesa

NP EN – Norma portuguesa que adota norma europeia

NP EN ISO – Norma portuguesa que adota norma europeia, que por sua vez resultou da adoção de norma internacional

NP IDI – Norma portuguesa de Investigação, Desenvolvimento e Inovação

OCDE - organização para a cooperação e o desenvolvimento econômico

PDCA - Planear/Executar/Verificar/Atuar

PRONACI - Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias.

SGIDI - certificação de sistemas de gestão da inovação

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	xi
Lista de Siglas.....	xiii
Índice.....	xv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura	3
2.1 Orientação para o Mercado	5
2.1.1 Do conceito de Marketing à Orientação para o Mercado.....	5
2.1.2 Evolução do conceito de Orientação para o Mercado.....	8
2.1.3 Consequências.....	13
2.1.4 Elementos mediadores e moderadores.....	14
2.1.5 Inovação.....	15
2.2 Relação entre Orientação para o Mercado, orientação para aprendizagem e inovação	17
2.3 A Orientação para o Mercado e a Performance de Inovação.....	18
2.4 Gestão da Qualidade	19
2.4.1 Qualidade.....	20
2.4.2 Sistemas de Gestão da Qualidade.....	20
2.4.3 Política da Qualidade.....	21
2.4.4 Processo de certificação: motivações e benefícios, obstáculos e críticas.....	22
2.4.5 Inovação na qualidade	24

2.4.6 A certificação em Inovação.....	25
2.4.7 Norma IDI.....	26
2.4.8 Requisitos.....	30
2.5 Relação entre as normas e Orientação para o Mercado.....	32
2.5.1 Os princípios da norma e os seus antecedentes da Orientação para o Mercado.....	32
2.5.2 A norma IDI e a Orientação para o Mercado.....	33
2.6 Relação entre a Orientação para o Mercado, a Performance de Inovação e a Norma IDI.....	35
2.7 A Orientação para o Mercado e a performance de inovação.....	35
2.8 Orientação para o Mercado, desempenho organizacional, inovação e a norma IDI.....	37
3. Metodologia.....	39
3.1 Contexto da investigação.....	39
3.2 Procedimentos.....	41
3.3 Questionário.....	41
3.4 Pré-teste do questionário.....	46
3.5 Entrevista.....	47
3.6 Processo de amostragem.....	48
3.6.1 Recolha de dados.....	48
3.7 Caracterização da amostra.....	49
4. Discussão de Resultados.....	53
4.1 Consistência Interna das Variáveis.....	53
4.2 Redução de dados ou redução de dimensão.....	56
4.3 Análise de correlação.....	62
4.4 Regressão linear.....	66
4.5 Resultados da entrevista.....	69
5. Conclusão.....	73
Bibliografia.....	77

Anexo (A) Questionário 89

1. Introdução

Ao longo dos anos, a concorrência na maioria dos ambientes económicos levou as organizações a repensar novamente as suas estratégias, de forma a criar um maior valor para os seus clientes, e conseqüentemente, um desempenho superior para o negócio. Para muitos a Orientação para o Mercado é a solução para o desenvolvimento de vantagens competitivas a longo prazo, permitindo à organização entender e antecipar as necessidades do consumidor, oferecendo produtos e serviços que as satisfaçam. Mas surgem conceitos como a qualidade e a inovação que se tornam bastante importantes não só a nível competitivo mas também a nível estratégico. Para Porter (1990) e Haanaes (2011), a inovação é utilizada por muitas empresas como principal fator de ganho de vantagem competitiva.

Recentemente foi criado em Portugal, a certificação em inovação, regulada pela NP 4457:2007, que as empresas têm ao dispor para sistematizarem e estruturarem as suas atividades de IDI. Este modelo afirma-se como uma ferramenta para potenciar a eficácia dessas atividades (NP 4457:2007). A implementação de um sistema de gestão de IDI potencia a inovação de forma planeada, estruturada, como um ativo estratégico da empresa, cria uma cultura organizacional de inovação e envolvimento de toda a organização na temática da inovação, desenvolve produtos e serviços inovadores, criando valor para a empresa e para os clientes.

Assim, com esta investigação pretende-se contribuir para perceber melhor a certificação da norma IDI e a sua relação entre variáveis a Orientação para o Mercado, a performance de inovação e o desenvolvimento da organização. Inicialmente foi feito um questionário para todas as empresas da amostra, as 250 melhores empresas da Região de Leiria através de perguntas de escala sobre a performance relacional, performance de inovação e performance económica, também incluímos perguntas sobre a Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de mercado, da disseminação de informação de mercado e resposta ao mercado. Para avaliar se a certificação em inovação contribui para um melhor desempenho ao nível da estratégia, performance e

sucesso foi feita uma entrevista às duas únicas empresas que implementaram este sistema e que fazem parte da amostra.

Em termos estruturais, esta dissertação encontra-se assim dividida em quatro capítulos, os dois primeiros que incidem sobre os conceitos inerentes às variáveis em análise e fazem parte de toda a revisão literária e os restantes dois capítulos correspondem ao desenvolvimento do estudo empírico.

No primeiro capítulo fazemos uma breve apresentação de todo o trabalho realizado, a segunda parte começa por abordar conceitos de marketing, de Orientação para o Mercado, inovação, indicamos a relação entre a performance de inovação e a Orientação para o Mercado. Ainda neste capítulo, apresentamos os conceitos sobre a gestão da qualidade, sistema de qualidade, inovação da qualidade e especialmente apresentamos um novo conceito relativamente recente para muitos, a norma IDI, tentamos clarificar o seu conceito, a sua importância, a sua certificação e os seus requisitos.

Seguidamente, o terceiro capítulo está reservado à conceção da investigação empírica, nomeadamente o campo de investigação, os objetivos, o desenvolvimento do modelo e das hipóteses que suportam a investigação, a metodologia, a construção dos questionários e entrevistas, bem como o enquadramento das variáveis e a caracterização das amostras em estudo.

Finalmente, o quarto capítulo é dedicado à análise dos dados e resultados decorrentes dos questionários aplicados, onde expomos as técnicas estatísticas utilizadas, seguidas da apresentação dos resultados da estatística descritiva, consistência das variáveis, redução de dados, análise de correlação, regressão linear e os resultados da entrevista. Por último, tecem-se as considerações finais e conclusivas.

2.Revisão da literatura

A Orientação para o Mercado tem recebido particular atenção na literatura do marketing desde 1990, pois é um termo que se encontra completamente ligado à implementação do conceito de marketing. Assim, uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com essa noção (Kohli e Jaworski, 1990).

A Orientação para o Mercado foi originalmente definida como uma cultura de nível organizacional, um conjunto de valores e crenças sobre colocar o consumidor em primeiro lugar na elaboração do planejamento estratégico (Santângelo, 2008). Para Song em 1997, a Orientação para o Mercado, cria uma envolvente que conduz a uma maior eficácia e eficiência no desenvolvimento das atividades da organização, conduzindo a maiores resultados operacionais.

Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) garantem que a Orientação para o Mercado é essencial para a performance organizacional, para o seu desempenho e para o sucesso a longo prazo, no ambiente competitivo dos negócios da atualidade. Mas para se conseguir alcançar os objetivos pretendidos é importante manter uma especial atenção no mercado, para isso é necessário utilizar certos mecanismos que permitam uma avaliação e melhoria de produtos, de métodos produtivos e de processos de gestão, fundamentais para o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade (Tachizawa, 2007).

A qualidade apresenta-se como uma estratégia essencial para qualquer organização, nos dias de hoje (Pires, 2004). Esta necessidade de mudança deve-se ao crescimento económico, globalização, ao aumento da concorrência, à elevada exigência dos clientes, entre outros. Desta forma, as empresas precisam ser orientadas para o mercado e apostar na qualidade e na performance para conseguir satisfazer os clientes (Basadur e Robinson 1993). Os objetivos devem ser bem definidos e mensuráveis, aumentando a performance operacional e desempenho financeiro, levando à satisfação de ambas as partes.

O sistema de gestão da qualidade é toda a coordenação, todo o esforço, todo o empenho por parte da empresa, para controlar e assegurar que as pessoas executam o seu trabalho dentro da organização, conforme os procedimentos adotados pela mesma, (Paiva, 2009). No sistema de gestão de qualidade a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma, ISO 9001:2008.

Há múltiplos estudos que mostram que empresas que inovam, quer no sentido de introduzir novos produtos, quer no sentido de introduzir novos processos de fabrico, quer no sentido de ter patentes, são empresas que aumentam a produtividade e as margens significativamente. Isto é uma relação causal, estudada e verificada. Aqui não é novidade nenhuma: a inovação aumenta a produtividade logo contribui para um melhor desempenho da organização. (Inovação e Produtividade, AIP - 2013). A inovação é um fator de diferenciação.

A certificação em inovação é uma ferramenta recente que obriga as empresas a definir, planear, executar e avaliar a sua estratégia de inovação.

Para Porter (1990), a inovação, é um conceito tão antigo como a origem humana, de grande importância quer a nível empresarial quer a nível académico, utilizado por muitas empresas como vantagem competitiva.

A certificação em inovação, regulada pela NP 4457:2007, foi criada em Portugal em 2007, afirma-se como uma ferramenta para potenciar a eficiência das atividades IDI.

A implementação de um sistema de gestão da IDI deve ser adequado à empresa, sendo expectável que contribua para uma melhor eficácia da gestão das atividades de IDI e consequentemente para a melhoria dos resultados (Pereira, 2012).

É importante saber interpretar com rigor os conceitos na norma, nomeadamente Investigação, Desenvolvimento e Inovação dando origem à sigla IDI.

Segundo a norma NP 4456:2007 (Instituto Português da Qualidade, 2007), Investigação é a indagação original e planificada que pretende descobrir novos conhecimentos e uma maior compreensão no âmbito científico ou tecnológico, esta divide-se em investigação

fundamental ou básica: ampliação dos conhecimentos gerais científicos e técnicos não relacionados diretamente com os produtos ou processos industriais ou comerciais e, ou investigação aplicada: investigação direcionada para adquirir novos conhecimentos com vista à exploração no desenvolvimento de novos produtos ou processos, ou para suscitar melhorias importantes de produtos ou processos existentes. Desenvolvimento é o trabalho sistemático desenvolvido com utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação e na experiência, com o propósito de criar novos ou significativamente melhorados materiais, produtos, processos ou serviços, inovações de marketing ou inovações organizacionais (IPQ, 2007). A inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento (IPQ, 2007).

Os objetivos do presente estudo são, por isso analisar o comportamento das organizações, se a Orientação para o Mercado e a aplicação da norma IDI influenciam a performance de inovação e desenvolvimento das organizações.

2.1 Orientação para o Mercado

O meio envolvente em que as organizações atualmente desenvolvem a sua atividade tem sido objeto de profundas alterações, como o sejam a globalização dos mercados, a concorrência transnacional, o aumento do rendimento, o aumento da instrução, a desregulamentação e harmonização legislativa e a aceleração da inovação, com reflexos significativos ao nível da fragmentação dos mercados e da intensificação da concorrência. Estas mudanças suscitam interesse da parte das organizações em acompanhar o meio em que estão envolvidos, tirando partido das oportunidades e ameaças a que se deparam.

2.1.1 Do conceito de Marketing à Orientação para o Mercado

Para Kotler (2003), o conceito de marketing estabelece que uma empresa deve satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor em troca de lucro. Por outras palavras, a

empresa ou organização deve direcionar todos os esforços a dar a seus clientes serviços e produtos que eles desejam ou necessitam. A empresa deixa os clientes felizes, o que se traduz em aumento nas vendas e nos lucros.

Cada vez mais as empresas, adotam uma orientação para o marketing e apostam num processo de mudança ou reestruturação das suas organizações. O conceito de marketing vai além da satisfação do cliente.

Na literatura são várias as definições encontradas sobre o conceito de marketing. Segundo Kotler (2003), marketing é um processo social no qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros ou a satisfação do cliente em forma de benefício, segundo Kotler e Armstrong (1999). Para Deng e Dart (1994), marketing é como uma filosofia de negócio que acredita essencialmente, que para atingir e melhorar a rentabilidade a longo prazo, todas as organizações devem ter em foco as atividades com vista à satisfação das necessidades de segmentação do mercado.

A análise sistemática do conceito de marketing leva a organização a tornar-se mais ambiciosa. A ideia de satisfazer as necessidades básicas do cliente é um dos seus principais objetivos, contudo a organização pretende mesmo estar além das expectativas deste. É muito melhor superar as expectativas do consumidor do que apenas atendê-las. Destacam-se assim quatro questões essenciais: os aspetos culturais, aspetos comportamentais, rentabilidade com resultados e por fim, a referência ao tempo a longo prazo.

Podemos considerar que a evolução do marketing passou por 4 etapas: a orientação pela produção, orientação pela venda, orientação pelo mercado/cliente e o alargamento do âmbito do Marketing - Marketing Integrado (Schön e Bernar, 2004).

Segundo Schön e Bernar (2004), a orientação pelo mercado/cliente surge após a 2ª Guerra Mundial (1939-1945), estimulada também pelo plano Marshall, quando a economia europeia entrou numa nova fase de crescimento. Já não bastava produzir a baixo custo e promover fortemente os produtos para os vender, agora começava a ser importante compreender os mercados e ter em atenção às suas exigências.

Em meados dos anos 50, devido à elevada concorrência em que as empresas se encontravam, estas viram-se obrigadas a desenvolver novas estratégias comerciais. O Marketing passa a ser visto como uma ciência da gestão, tendo um papel fulcral na vida da empresa, implementando-se novas técnicas de estudos de mercado, desenvolvendo-se técnicas comerciais, como promoções de vendas e Merchandising¹, recorrendo aos meios de comunicação social para divulgar e dar a conhecer o seu produto aos consumidores.

O Marketing está em constante crescimento e em constante mudança, surgem novos conceitos como o marketing estratégico e o marketing operacional, para Marques (2003):

- 1. Marketing Estratégico** é a área que se preocupa com a formulação e realização das decisões estratégicas de marketing, ou seja, o modo como uma empresa vai competir com o mercado. Os elementos estratégicos de marketing são o âmbito (definição dos Mercados Alvos, desenvolvimento de produtos, políticas de marcas, etc.), objetivos (volume de vendas, crescimento, quotas de mercado, rentibilidade e satisfação dos clientes), vantagens competitivas (posicionamento dos produtos nos mercados de acordo com a superioridade de atributos relativamente à concorrência), alocação de recursos (investimentos relativos aos diferentes componentes dos programas e funções de marketing) e sinergias (partilha dos recursos de marketing entre os diferentes produtos e mercados).
- 2. Marketing Operacional**, após tomadas as decisões estratégicas de marketing, os gestores elaboram e executam as políticas operacionais que asseguram a realização da estratégia selecionada. O conjunto das políticas operacionais que permitem a concretização na prática das estratégias definidas e a ligação entre a empresa e os mercados selecionados é designado por marketing *mix*.

O marketing *mix* constitui a ferramenta operacional do gestor de marketing sendo através dele que se procura atingir os mercados escolhidos com os produtos e serviços genericamente concebidos, de modo a atingir os objetivos pretendidos pela empresa.

¹ Merchandising - É uma ferramenta de marketing, uma técnica, uma ação ou um material promocional usado no ponto de venda, que proporciona maior informação e melhor visibilidade dos produtos, marcas ou serviços, com o intuito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores (Blessa, 2001).

Para Kotler, Ang Leong e Tang (1999), *marketing-mix* é um conjunto de ferramentas de marketing usado pelas empresas de forma a atingirem os objetivos de marketing em determinado segmento de mercado.

De uma forma resumida, segundo Schön e Bernar (2004), assumem-se duas visões sobre políticas de marketing. Uma visão tradicional, fundamentada no paradigma “clássico” (anos 60), que tem por base a Teoria dos 4 Ps: produto (*product*), preço (*price*), promoção (*promotion*) e distribuição (*placement*), como um modelo dirigido aos gestores de marketing para as ações que visam a satisfação os clientes. Estas quatro variáveis são utilizadas pelo marketing operacional para influenciar a procura. E uma visão atual, que se apoia na Teoria dos 4 Cs, ou seja uma alternativa aos 4 Ps, em que o produto passaria a solução para o cliente (*customer solution*), o preço para custo para consumidor (*consumer cost*), a distribuição para conveniência (*convenience*) e a promoção para comunicação (*communication*). Surge em meados dos anos 80 e é conhecido por marketing relacional.

Em suma, o conceito de marketing aparece nos anos 60, direcionado para a produção e tentava vender-se o produto a quem o quisesse comprar. Nos anos 70, as vendas começaram a estar no centro das atenções das empresas, cuja preocupação primordial seria escoar os produtos. Na década de 80, o marketing está voltado para o cliente e verifica-se uma mudança de Orientação para o Mercado

2.1.2 Evolução do conceito de Orientação para o Mercado

O tema Orientação para o Mercado e sua relação com o desempenho, tem ocupado o centro da teoria e prática da gestão de marketing. Ao longo da última década consolidou-se uma teoria dos antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado, desenvolveram-se medidas e testou-se o impacto desta sobre o desempenho empresarial.

O termo “Orientação para o Mercado” surge definido como uma cultura a nível organizacional, isto é, um conjunto de valores e crenças que coloca o consumidor em primeiro lugar, aquando da elaboração da estratégia da empresa (Deshpandé e Webster, 1989).

Numa organização Orientada para o Mercado é exigido o empenho dos vários departamentos nas atividades tendentes à recolha e tratamento da informação acerca das atuais e futuras necessidades dos clientes, assim como os fatores que as afetam. É igualmente importante a partilha e difusão desta perceção com os restantes departamentos da organização, assim como as atividades promovidas pelos vários departamentos com a finalidade de satisfazer as necessidades selecionadas.

“Orientação para o Mercado é a geração de inteligência de marketing com base nas necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de marketing entre os departamentos e a capacidade de resposta da empresa a essa inteligência” (Kohli e Jaworski, 1990, p.3).

Kohli e Jaworski (1990) utilizam a Orientação para o Mercado para se referirem à implementação do próprio conceito de marketing. Uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de mercado. Constatam que uma organização orientada para o marketing é aquela em que os três pilares do conceito se manifestam operacionalmente, estamos a falar do foco no consumidor, marketing coordenado e lucro, e consideram existir três fases/elementos na Orientação para o Mercado, a geração de informação, disseminação de informação e resposta ao mercado.

A geração de informação ou por outras palavras, a geração de conhecimento de mercado (*intelligence generation*) relaciona-se com fatores exógenos à empresa, em que todos os departamentos da organização devem recolher e analisar a informação acerca das necessidades e pretensões atuais e futuras dos clientes e também sobre fatores que possam afetar diretamente os desejos dos consumidores, como concorrentes, fornecedores, fatores politico-legais, económicos-tecnológicos, socioculturais, entre outros, de forma a empresa poder monitorar o ambiente externo e a conjuntura (Kohli e Jaworski, 1990).

A informação recolhida deve ser difundida pelos vários sectores da organização para que seja conhecida e partilhada no seio da organização. Esta é a visão apresentada para a disseminação de informação (*intelligence dissemination*).

O terceiro elemento da Orientação para o Mercado é a resposta à geração da informação que deverá levar a uma resposta às necessidades do mercado. A resposta é a formulação e execução das ações, transformando o conhecimento adquirido em ações concretas, influenciando as necessidades e desejos, atuais e futuros, dos consumidores reais e potenciais (Kohli e Jaworski, 1990).

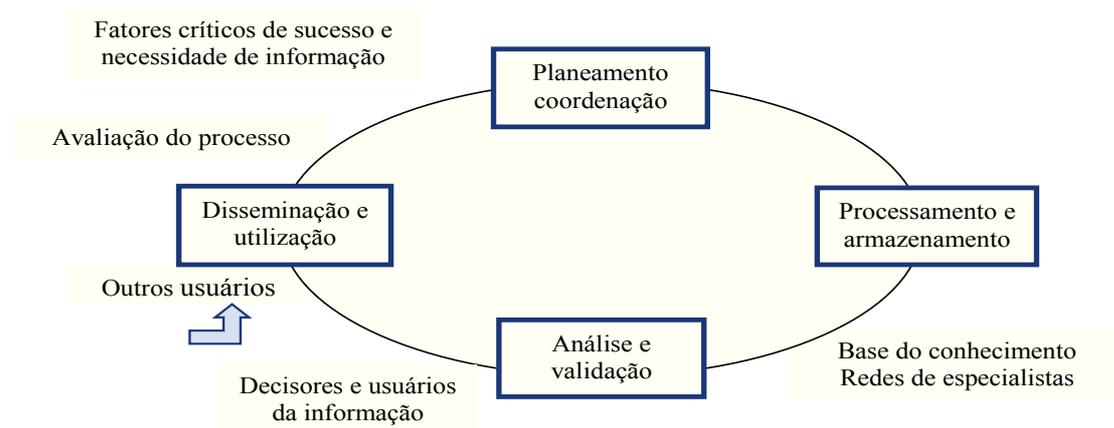


Ilustração 1 - Processo do conhecimento. Adaptado de Herring, 1997

Fonte: Stollenwerk, 1997

Devido ao extraordinário interesse académico e de profissionais de Marketing ao longo dos últimos anos foram publicados vários artigos sobre a Orientação para o Mercado.

Segundo Narver e Slater (1990), a Orientação para o Mercado é constituída por três componentes comportamentais, que definem as ações e os padrões da empresa, são os seguintes:

- Orientação para o cliente (*customer orientation*);
- Orientação para os concorrentes (*competitor orientation*);
- Coordenação interfuncional (*interfunctional coordination*).

A Orientação para o cliente, pretende compreender as necessidades atuais dos potenciais clientes e compreender o uso desse conhecimento para a criação de um valor superior,

que pode ser realizado através do aumentando os benefícios relativamente aos custos e/ou reduzindo os custos relativamente aos benefícios do cliente.

A Orientação para os concorrentes corresponde à contínua compreensão das potencialidades e das estratégias dos correntes e potenciais concorrentes nos segmentos de mercado², usufruindo desse conhecimento para criar valor. A organização estuda e interpreta os pontos fracos e os pontos fortes a curto prazo e a longo prazo, as suas potencialidades e estratégias. Por exemplo, a análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Boa imagem • Qualidade do produto • Baixo custo • Parcerias • Distribuição • Liderança de mercado • Competência • Tecnologia própria 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de direção e estratégia • Distribuição limitada • Custos altos • Pouco investimento em inovação • Linha de produtos muito reduzidos • Problemas operacionais internos • Falta de experiência da administração • Falta de formação dos funcionários
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Rápido crescimentos de mercado • Abertura aos mercados estrangeiros • Empresa rival enfrenta dificuldade • Encontro de novos usos do produto • Novos métodos de distribuição • Diminuição da regulamentação • Novas tecnologias • Mudanças demográficas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recessão • Nova tecnologia • Mudanças demográficas • Empresas rivais adotam novas estratégias • Barreiras ao comércio exterior • Desempenhos negativos das empresas associadas • Aumento da regulamentação

Ilustração 2 - Exemplo de uma Análise SWOT

Elaborado pela própria

² Segmento de mercado - é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados *segmentos*.

Contudo, não basta o conhecimento em relação à concorrência, as organizações devem desenvolver e monitorar estratégias que favoreçam o desempenho dos seus produtos ou serviços e conseqüentemente o desempenho global da organização.

A Coordenação interfuncional consiste na coordenação da utilização dos recursos da organização de modo a criar um valor superior para os clientes, que se caracteriza como sendo mais do que uma função de marketing (Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994). O valor para o cliente é criado pelo núcleo das capacidades que existe em toda a organização, em que todas as funções são dedicadas a criar e entregar valor para o cliente (Kohli e Jaworski, 1990). Isto só é possível se existir uma cultura orientada para o mercado e um compromisso de longo prazo com o cliente para compreender as expectativas destes. Para isso é necessário motivar os colaboradores para considerar a satisfação do cliente como um objetivo primário de modo a monitorizar a satisfação dos clientes de forma contínua e continuar em contacto com estes após a compra (Slater e Narver, 1994).

Os conceitos de orientação para o cliente e orientação para a concorrência, estão incluídas as atividades que envolvem a geração de conhecimento de mercado e a sua disseminação pela organização. A resposta ao conhecimento de mercado resulta da coordenação interfuncional, que visa criar maior valor.

Lambin (1997), baseando-se em múltiplos estudos teóricos e empíricos concluiu e resumiu que, a longo prazo, quanto maior a Orientação para o Mercado melhor a performance económica e competitiva:

- As empresas mais orientadas para o mercado têm um número maior de clientes, logo, uma taxa de receção mais elevada e menores custos de venda;
- Uma empresa orientada para o mercado tem melhor capacidade de resposta às alterações das necessidades, mantendo um bom equilíbrio entre o crescimento e resultados da carteira de produtos;
- Uma empresa orientada para o mercado produz mais valor para os clientes, gerando uma menor sensibilidade ao preço;
- Uma empresa orientada para o mercado está em melhor posição de identificar uma vantagem competitiva sustentável ou defender a sua quota de mercado.

2.1.3 Consequências

Para Jaworski e Kohli (1993), a Orientação para o Mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da performance empresarial, independentemente da turbulência do mercado, da tecnologia e da intensidade da concorrência.

Segundo Menna (2001) a performance pode ser visualizada na literatura através de duas perspectivas, a primeira como um conceito subjetivo, que está relacionada com a performance das organizações segundo as suas próprias expectativas ou relativamente à concorrência.

Ao nível da performance, Jaworski e Kohli (1993), sugerem que a quota de mercado pode não ser uma consequência da Orientação para o Mercado. Sugerem também que a Orientação para o Mercado favorece a ligação entre a empresa e os colaboradores promovendo o sentimento de pertença a uma família dedicada a satisfazer as necessidades e expectativas do mercado. Estes benefícios podem ter uma vertente financeira, uma vertente virada para os clientes, para os colaboradores e para a inovação.

As consequências financeiras ou da performance organizacional são positivas independentemente da forma como a performance é avaliada, se é baseada em custos antes ou depois da implementação da estratégia ou se é baseada nas percepções dos gestores.

A vertente virada para o cliente refere-se ao aumento da qualidade concebida dos produtos ou serviços fornecidos, proporcionando um valor superior para o cliente, melhoria da satisfação e da lealdade, ajudando as empresas a antecipar as necessidades dos clientes.

Nos colaboradores, as consequências de uma organização orientada para o mercado manifestam-se na melhoria do compromisso com a organização, “espírito de corpo”, motivação para satisfazer as necessidades dos clientes, redução dos conflitos e a satisfação com o emprego.

Segundo Gonçalves e Veiga (2002:1) “um ambiente de alta competitividade, a importância do sucesso de novos produtos bem como a representatividade só seu impacto na receita das empresas é um fator relevante”. A diferenciação começa a ser cada vez mais a principal fonte de vantagens competitiva nas economias mais desenvolvidas.

Porter (1996) atesta a necessidade e as virtualidades da diferenciação, já que as eficiências operativas (melhor qualidade, organização ótima e apurada, custo otimizado) começam a ser alcançadas. Dentro das estratégias de diferenciação, existe um elemento que dê uma força especial. Trata-se da inovação. Esta, não gera só vantagens competitivas como é capaz de destruir as vantagens competitivas de outros concorrentes. A inovação da empresa é potenciada e existe uma relação positiva com o poder de inovação da organização e com a performance dos novos produtos.

2.1.4 Elementos mediadores e moderadores

Para Kohli e Jaworski (1990), a Orientação para o Mercado provoca um efeito mais forte ou mais fraco no desempenho de negócios, dependendo de determinadas condições ao nível do mercado, como por exemplo, a turbulência dos mercados, a intensidade competitiva e turbulência tecnológica ou ao nível da empresa através do tipo de estratégia. Neste caso, a força da relação seria moderada por essas características. Na visão de Cano *et al.* (2004), podem ser considerados moderadores os fatores contextuais (dimensões culturais, os objetivos preconizados e o tipo de organizações), e os fatores associados com as características das medidas utilizadas (da Orientação para o Mercado e do desempenho).

Um outro aspeto que na literatura de marketing tem vindo a surgir como um tópico de interesse, é a análise de potenciais fatores mediadores da relação entre a Orientação para o Mercado e o desempenho (Kirca *et al.*, 2005). “Um mediador explica o mecanismo pelo qual uma variável influencia outra” (Gotteland, 2005, p. 53). Pois ao melhorar a capacidade de inovação, pode afetar de uma forma positiva a satisfação e a lealdade dos clientes e qualidade dos produtos e/ou serviços. A capacidade de inovação permite o acompanhamento das necessidades dos clientes através da melhoria da qualidade dos

atuais produtos, serviços e de novos lançamentos melhorando a performance da empresa (Kirca et al. 2005).

Na procura de efeitos mediadores, Langerak (2003) afirma que os pesquisadores se focalizaram em indicadores associados com o relacionamento com os clientes (Siguaw *et al.*, 1998), a eficiência da empresa (Pelham, 1997), a qualidade dos produtos (Chang e Chen, 1998) e a inovação (Baker e Sinkula, 1999; Han *et al.*, 1998).

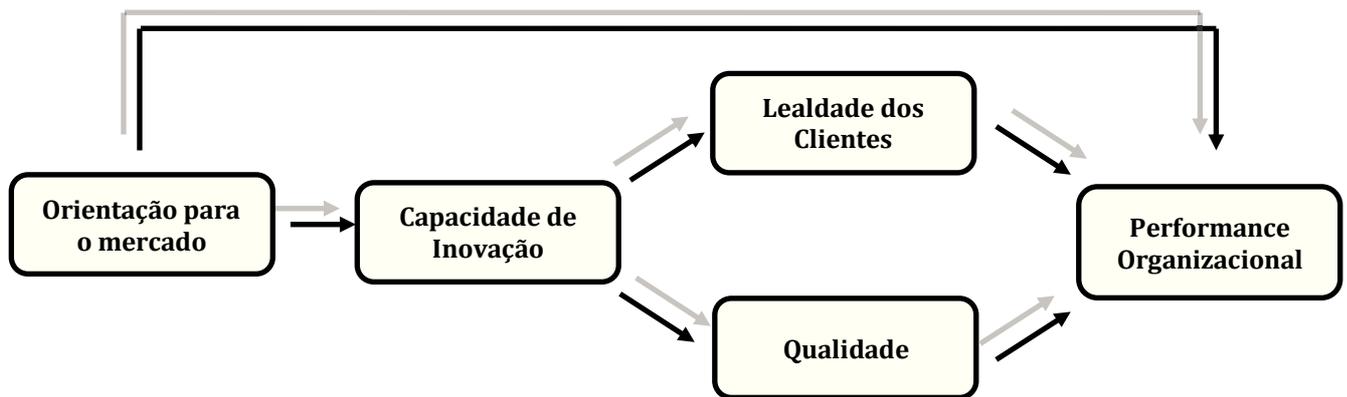


Ilustração 3 - Mediadores da relação entre Orientação para o Mercado e a performance
Fonte: Kirca et al., 2005

Para Santos (2010), os efeitos mediadores podem ser agrupados em função da dificuldade da organização, o poder influenciável pela empresa, como as características da oferta, a satisfação dos consumidores e a relação comercial, isto é, a confiança e grau de cooperação do cliente. E o que é dificilmente influenciável, como a quota de mercado, taxa de crescimento, aumento de notoriedade e capacidade de fidelizar os clientes da organização.

2.1.5 Inovação

As empresas inovadoras são as aquelas que possuem habilidades para criar e implementar ideias novas de produtos e processos (Hult e Ketchen, 2001). A inovação pode ser vista como uma consequência da Orientação para o Mercado, mas também como moderadora entre a Orientação para o Mercado e o desempenho (Matear, 2002).

Hult, Hurley e Knight (2004) afirmam que uma componente do sucesso das empresas industriais é a extensão da sua inovação. A inovação está relacionada com a capacidade de uma empresa para inovar, introduzindo novos processos, produtos e ideias na organização. A capacidade para inovar está entre os fatores mais importantes que têm impacto na performance de um negócio. Os antecedentes chave para a inovação são as variáveis: Orientação para o Mercado, orientação para a aprendizagem e orientação empresarial.

A complexidade estrutural e a dimensão das organizações são importantes aspectos do crescimento organizacional (Whetten, 1987) e são consideradas como as determinantes mais importantes da inovação organizacional para Kimberly (1981).

Tushman e Nadler (1997) definem inovação como a criação de um produto que seja novo para a unidade de negócios da empresa, enfatizando que a maioria das inovações são resultados de melhorias e mudanças nos produtos. Tushman e Nadler (1997) definem dois tipos básicos de Inovação:

- Inovação de Produto refere-se à introdução de novos produtos ou serviços para fazer face à procura de determinado mercado ou consumidor;
- Inovação de Processo refere-se à introdução no processo produtivo da organização de novos elementos como o equipamento, especificação de tarefas, inputs, entre outros, que são utilizados para produzir um produto ou prestar um serviço.

Os estudos de Baker e Sinkula (1999) e de Han, Kim e Srivastava (1998) apontam para a inovação de produtos como um elemento chave do sucesso sustentável e da performance empresarial, decorrendo em aumento de interesse de estudos relacionados com a exploração dos antecedentes da inovação, assim como barreiras e facilitadores ao processo de inovação (Hurley e Hult, 1998), as variáveis negativas são a aversão ao risco, as recompensas baseadas em padrões tradicionais, a burocracia, a cultura e a estrutura conservadora da empresa, as rivalidades internas, as hierarquias empresariais complexas, rígidas e centralizadas. De forma inversa, a coordenação e relação interfuncional, a capacidade de incentivar e recompensar novas ideias, a atitude positiva em relação à mudança e a cultura mais voltada para o mercado, tornando se facilitadores da inovação, Damanpour (1991) e Tushman e Nadler (1997).

2.2 Relação entre Orientação para o Mercado, orientação para aprendizagem e inovação

Do ponto de vista da Orientação para o Mercado, o delineamento teórico da aprendizagem organizacional é influente para a organização, uma vez que estimula o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes, por meio de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio (Sinkula, 1994; Slater e Narver, 1995). Esta condição leva a organização a melhores resultados, tais como sucesso na inovação (Slater e Narver, 1995; Hurley e Hult, 1998).

Para Baker e Sinkula (1999), Slater e Narver (1995), a Orientação para Aprendizagem afeta indiretamente o desempenho organizacional, pelo aumento dos comportamentos orientados para o mercado, e afeta diretamente o desempenho, facilitando a aprendizagem generativa que leva à Inovação de Produtos, procedimentos e sistemas.

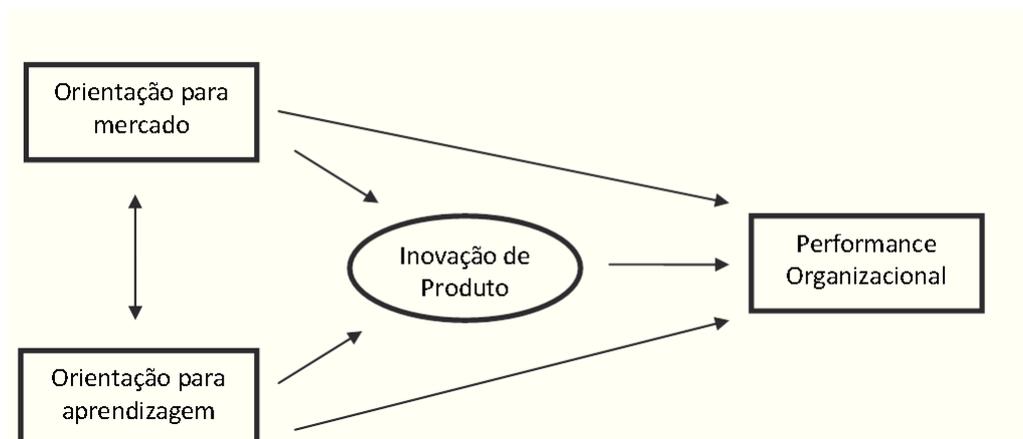


Ilustração 4 - Relação entre o Mercado, Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem, Inovação e Desempenho Organizacional

Fonte: Baker e Sinkula (1999b, p.299)

Baker e Sinkula (1999, p.14) afirmam que “a Orientação para o Mercado e a Orientação para Aprendizagem são a chave para o sucesso do desempenho dirigido pela Inovação”, isto é, a Orientação para o Mercado e a Orientação para Aprendizagem influenciam o desempenho empresarial por meio de seus efeitos diretos sobre a Inovação.

2.3 A Orientação para o Mercado e a Performance de Inovação

Tushman e Nadler (1997) definem inovação como a criação de um produto que seja novo para a unidade de negócios da empresa, enfatizando que a maioria das inovações são resultados de mudanças incrementais de produtos, estes dois autores como já foi mencionado anteriormente definem dois tipos básicos de inovação, a inovação de produto e a inovação de processo. Os estudos de Baker e Sinkula (1999b) e de Han, Kim e Srivastava (1998) afirmam que a inovação de produtos é um elemento chave do sucesso sustentável e da performance empresarial, decorrendo num aumento de interesse de estudos antecedentes da inovação (Hurley e Hult, 1998), assim como barreiras e facilitadores ao processo de inovação (Henard e Szymanski, 2001).

Narver e Slater (1990) e Han, Kim e Srivastava (1998), introduziram a inovação como uma consequência da Orientação para o Mercado e como um antecedente da performance organizacional.

Kohli e Jaworski (1990) afirmam que a Orientação para o Mercado é e um método para desenvolver vantagens competitivas, permitindo à organização entender as necessidades dos clientes e oferecer produtos e serviços que vão de encontro a essas necessidades, estando sempre a superar as expectativas do cliente.

Gima (1996) através de uma pesquisa em empresas prestadoras de serviços e de produção, revela que a Orientação para o Mercado está significativamente relacionada com as características da inovação, como o ajuste inovação/marketing, a vantagem do produto e o trabalho de equipa, mas não está relacionado como grau de inovação do produto e com o ajuste entre a inovação e a tecnologia. O estudo mostra, mais especificamente, que a Orientação para o Mercado tem um pequeno efeito no sucesso de mercado, medido pela performance de vendas e lucratividade, e detém um grande impacto na performance de inovação em serviços do que em produtos.

Para este autor existe uma relação negativa entre a Orientação para o Mercado com o grau de inovação do produto e desta com o sucesso de mercado, isto é, quanto mais orientada para o mercado, menor o grau de inovação atingido pelos clientes nos seus

produtos e maior será o sucesso desses novos produtos e da empresa. Sendo o produto inovador para a empresa, o grau de inovação deste terá influência negativa na performance do impacto do projetos. Contudo, Gima (1996) sustenta que a Orientação para o Mercado tem relação positiva com a vantagem do produto, com o ajuste inovação-marketing e como trabalho interfuncional integrado, tendo todos esses fatores uma relação direta e positiva com o sucesso de mercado e com a performance do projeto. Segundo Neto (2005), o ajuste inovação-marketing é a extensão na qual o novo produto ou serviço pode servir-se de conhecimento e habilidades de marketing e recursos atuais da empresa (vendas, pesquisa de mercado, publicidade e apoio ao cliente). Em relação ao trabalho interfuncional integrado (Neto, 2005) refere-se ao grau de iteração e coordenação entre as funções durante o desenvolvimento de novos produtos.

2.4 Gestão da Qualidade

Quando falamos em processos, falamos num conjunto de atividades essenciais para o planeamento, desenvolvimento e implementação de um serviço, procurando a eficiência e eficácia da mesma. A sua aplicabilidade envolve necessariamente a melhoria de todas estas atividade e as suas inter-relações, estamos a falar de um conceito já familiarizado para todos a gestão da qualidade (Sarmiento, 2008).

Para Faria (2011), a gestão da qualidade pode ser definida como qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos e/ou serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas.

Numa forma resumida podemos dar uma amostra de boas práticas tendo em vista a excelência dos clientes, pois são o centro do negócio, uma direção clara e postura responsável, aprendizagem contínua e inovação, valorização das pessoas, diversidade, participação em práticas de trabalho colaborativo e tomada de decisões assente em evidências (Sarmiento, 2008).

2.4.1 Qualidade

A noção de qualidade pode variar de organização para organização, tornando-se difícil defini-la (Pires, 2004). Segundo Reeves e Bednar (1994), não existe uma definição global, mas sim diferentes definições apropriadas a diferentes circunstâncias e pontos de vista.

A ISO³ – International Organization for Standardization, na norma ISO 9000:2005, define qualidade como o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas, permitindo saber a aptidão de um produto ou serviço para satisfazer as necessidades dos consumidores, tornando-se um fator extremamente importante nos dias de hoje. Segundo, Santos (2010), a qualidade começa por ser determinada durante o estudo e desenvolvimento do produto ou serviço, isto é, antes de ter sido produzido ou lançado no mercado e é avaliada pela forma como o projeto incorpora as necessidades e expectativas do consumidor do ponto de vista funcional e técnico. A qualidade do fabrico ou da prestação do serviço avalia o grau de conformidade do produto com as especificações.

2.4.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

O SGQ assenta numa abordagem por processos, os quais interagem dinamicamente no sentido da plena satisfação dos clientes, face aos seus requisitos, expectativas e necessidades, de modo a proporcionar a melhoria contínua da empresa, baseada no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Planear, estabelecendo objetivos e processos de forma a satisfazer o cliente, Executar implementando os processos, Controlar através da monitorização e medição de processos/produtos e referindo os seus resultados, por fim agir, aplicando ações de melhoria de forma contínua para o desempenho dos processos.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) deve ser feita de forma voluntária por parte das organizações como uma decisão estratégica (NP EN ISO 9001:2008). A conceção, planeamento e implementação desse sistema varia consoante o tipo e dimensão da empresa, bem como os processos definidos, dado que esta norma

³ ISO (Organização Internacional de Normalização), fundada em 1947, tem como objetivo principal de desenvolver atividades de cooperação e normalização entre os países membros (IPQ, 2013).

não tem como objetivo uniformizar os SGQ (Associação Empresarial de Portugal, 2009). O tamanho da empresa está relacionado com a disponibilidade dos recursos nas organizações, com as pressões competitivas a que estão sujeitas e que devem conduzir à adoção de várias práticas, influenciando as diferentes práticas da gestão da qualidade e o seu grau de adoção (Qinghua, 2004).

A ISO 9001:2008 preocupa-se com um sistema de gestão da qualidade, excluindo sistemas de gestão ambiental, saúde, higiene e segurança no trabalho. Esta norma tem como principais objetivos a penetração em novos mercados, o aumento da confiança, interna e externa, nos métodos de trabalho, a reorganização da empresa, o aumento da motivação dos colaboradores, o prestígio, maior controlo dos custos de não qualidade e sua diminuição, o aumento da satisfação dos clientes e seu reconhecimento a nível mundial e por fim a sua integração na lista de empresas líderes do mercado mundial, (NP EN ISO 9001:2008).

2.4.3 Política da Qualidade

O Manual da Qualidade é o documento que serve de guia de referência do Sistema da Qualidade. É utilizado para descrever as suas principais características e também indicar os procedimentos que cobrem os requisitos da norma de referência, AEP (2003), Manual Pedagógico PRONACI – Qualidade, Ed. AEP. O seu principal objetivo é definir a estrutura de um sistema de gestão da qualidade, ao mesmo tempo que serve como referência permanente na sua implementação, manutenção e avaliação.

A filosofia de gestão de uma organização passa pela satisfação dos seus clientes, pela satisfação dos colaboradores e pelo estabelecimento de uma relação de confiança com os seus fornecedores. Surgindo assim um novo conceito, a política da qualidade, segundo Tonnera (2010), é um documento formal em que a organização define todas as decisões e estratégias globais no que diz respeito à qualidade. Deve estar alinhada com a responsabilidade da empresa em satisfazer os clientes por meio da excelência do produto e/ou serviço, e melhorar continuamente seus processos.

Através da definição deste documento, a organização passa a ter uma estrutura para um melhor entendimento da qualidade para analisar de forma crítica os seus objetivos. A

política da qualidade deve estar alinhada com a política geral da organização, para que as visões estejam alinhadas. Cada organização cria a sua política da qualidade, como por exemplo dedicação ao cliente para atingir a sua satisfação e sempre que possível exceder as suas expectativas; motivar, sensibilizar e formar os meios humanos para uma maior colaboração e participação ativa na vida da organização; fornecer os recursos necessários para um ambiente interno que permita o crescimento humano e profissional de todos na organização; assegurar a gestão eficaz dos processos e recursos e cumprir os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Para avaliar e ajustar permanentemente o seu desempenho às necessidades dos clientes e colaboradores desencadeia anualmente, inquéritos de avaliação à sua satisfação. O seu entendimento e cumprimento será averiguado através das chefias e/ou auditorias, das quais são analisados e divulgados os relatórios.

As normas portuguesas têm o prefixo NP, mas caso as normas portuguesas adotem uma norma europeia designam-se por NP EN. Segundo Pires (2007, p.44), “ as normas de garantia da qualidade surgem, historicamente, como imposição dos grandes compradores e detentores de sistemas complexos nos fornecedores de componentes e subsistemas como forma de obterem a confiança adequada de que os sistemas complexos operariam bem em serviço”.

2.4.4 Processo de certificação: motivações e benefícios, obstáculos e críticas

A certificação de qualidade surgiu como uma prática organizacional fundamental para ajudar as organizações em todo o mundo a estabelecerem processo de produção racionalizado (Guler, Guillén e Macpherson, 2002). A certificação implica ações padronizadas e universais tornando-se fundamental na coordenação e controlo no mercado. Segundo Ferguson (1996), a certificação é a comprovação, através de uma auditoria a realizar por uma entidade externa devidamente qualificada, de que o Sistema de Gestão da Qualidade e as práticas da organização estão de acordo com as normas ISO. Assim, “as auditorias ao Sistema de Gestão da Qualidade têm como objetivo determinar o grau de cumprimento dos requisitos” (ISO 9000:2005, p.13).

Rodríguez et al. (2006) concluíram que existem dois tipos de razões para a decisão de certificação: as reativas e as pró-ativas. As reativas são as que se relacionam com incentivos externos, que são indicados pelo governo e com pressões externas que podem ter três origens: de organização e controlo, de produtividade e custos, e comerciais. Rayner e Porter (1991), Ebrahimpour *et al.* (1997), Brown *et al.* (1998) e Withers (2000) são alguns dos investigadores que afirmam que os motivos que levam as empresas a se certificarem têm como base razões externas. As razões pró-ativas prendem-se com razões internas que possam estimular os gestores a implementar a ISO 9000 (por exemplo: obter benefícios em termos comerciais, de custos e produtividade, organizacionais e de controlo). São da opinião que as motivações têm como base razões internas, relacionadas com a melhoria organizacional: Ferguson *et al.* (1999), McAdam e McKeown (1999), Acharya e Ray (2000).

Segundo, Withers e Ebrahimpour (2000) e Sampaio (2006), os benefícios também podem ser internos à organização, nomeadamente a melhoria da produtividade, qualidade do produto, comunicação interna e prazos de entrega, redução de não conformidades, motivação do pessoal, entre outros ou de ordem externa como a melhoria de imagem, quota de mercado, satisfação do cliente, entre outros.

Contudo, no processo de implementação de um sistema de qualidade, podemos encontrar alguns obstáculos que devem ser superados sob pena de se falhar. Para obter a certificação é necessário que as empresas alterem os seus padrões de funcionamento e a sua cultura, o que exige um conjunto de medidas específicas, que as levem a alcançar uma melhoria do sistema de qualidade. Muitas vezes essas medidas constituem obstáculos difíceis de ultrapassar, Askey e Dale, (1994).

Os altos custos de implementação e manutenção e a falta de conhecimento dos auditores, segundo Sampaio *et al.* (2006), e os prazos impostos para a certificação, por vezes., bastante reduzidos, levam à elaboração e entrega de documentos da qualidade sem uma análise prévia e ainda à estagnação do sistema após a certificação (Sampaio 2006).

Após os estudos realizados por diferentes autores sobre a implementação da ISO 9000, Gotzamani (2005) encontrou algumas observações negativas em relação à mesma,

nomeadamente a gestão e controlo dos processos, identificação do fluxo de processos e avaliação da performance dos processos, recolha de dados e análise da satisfação dos clientes, objetivos, tarefas e funções, medição da performance na conceção e desenvolvimento, entre outros. Desta forma, podemos concluir, que o facto de uma empresa se encontrar certificada não significa que apresente melhorias da performance ao nível comercial ou noutros aspetos relacionados com o mercado. Todavia, a certificação é o primeiro passo para que, de facto, seja implementado e desenvolvido um sistema de gestão da qualidade e para que se verifiquem melhorias nas organizações.

2.4.5 Inovação na qualidade

Para muitos o conceito de inovação esteve relacionado durante algum tempo ao conceito de tecnologia, mas tal como aconteceu com a qualidade, este conceito evoluiu, associando-se atualmente a inovação ao nível da estratégia da empresa, melhoria continua dos processos operacionais e processos de gestão, sendo cada vez mais difícil imaginar a inovação sem qualidade e a qualidade sem inovação, constata-se que tal ligação é ainda bastante novata (Pereira, 1981).

Bouchikhi e Kimberly (2001) mostram a importância e pertinência do tema da inovação organizacional, afirmando que as organizações necessitam de inovar, sob pena de morrerem. De acordo com Bouchikhi e Kimberly (2001), existem três razões primordiais para explicar a importância de inovar:

- Pode melhorar os resultados económicos, chegando a constituir um elemento fundamental para os mesmos;
- Pode fornecer na gestão da reputação organizacional, estando a organização a par das modas de gestão;
- Pode contribuir para uma melhoria na adaptação organizacional.

A tabela seguinte agrega várias definições propostas por vários autores de inovação e qualidade.

Autores	Definições
Manual Oslo (2005)	Implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo, método de marketing, ou método organizacional nas práticas de negócios, local de trabalho ou nas relações externas
Norma NP 4457:2007	Implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento

Tabela 1 – Noções de Inovação da Qualidade

Fonte: Elaborado pela própria

Desta forma, podemos questionar o porquê e a importância de inovar, de uma forma resumida, uma organização ao inovar assume um posicionamento de diferenciação e liderança no mercado face à concorrência, cria e divulga uma imagem de empresa inovadora junto dos seus clientes, melhora a sua capacidade de gerar riqueza cujo impacto e utilidade resulta em benefícios para a empresa e também para a sociedade e contribui para uma análise detalhadamente e reflete sobre os diversos processos de gestão da inovação, sistematizando-os, melhorando-os e obtendo por essa via maior eficiência e eficácia (Centimfe, 2012).

2.4.6 A certificação em Inovação

A certificação em inovação, apesar de ser um mecanismo relativamente recente em Portugal, criado em 2007, tem vindo a ganhar um lugar cada vez mais de destaque no cenário nacional – com um crescimento do número total de empresas certificadas de 73,3% em 2009 (passando de 15 a 26) e de 88,5% em 2010 (passando de 26 a 49) (COTEC, 2011) – e internacional nos últimos anos.

A certificação de sistemas de gestão da inovação (SGIDI), consiste na capacidade da organização para demonstrar que tem implementado um sistema de gestão de IDI, que satisfaz os requisitos da NP 4457, sendo o sistema de gestão da IDI a parte do sistema geral de gestão que inclui a estrutura organizativa, a planificação das atividades, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e os recursos para desenvolver, implementar, rever e atualizar a política de IDI da organização.

O seu principal objetivo é permitir que uma organização desenvolva e implemente uma política de IDI, que tenha por fim aumentar a eficácia do seu desempenho no que se refere à inovação, acrescentando, assim, valor à empresa. Criando um modelo sistemático, estruturado e sustentado para responder aos desafios constantes e cada vez mais exigentes dos mercados e dos clientes. Já Drucker (1985) referia que a inovação deveria ser sistematizada e organizada.

2.4.7 Norma IDI

A norma que rege esta certificação é a NP 4457:2007 e tem suporte na NP 4456:2007. Estas normas foram elaboradas tendo como referenciais a 3ª Edição do Manual de Oslo. A norma surge com o objetivo de implementar um Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Segundo o IPQ, o conjunto normativo da norma IDI é constituído por 4 normas editadas em Janeiro de 2007 e desenvolvidas pela Comissão Técnica Portuguesa de Normalização CT 169 (IPQ) Atividades de Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI):

- NP 4457:2007 – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação: Requisitos do Sistema de Gestão da IDI;
- NP 4456:2007 - Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação: Terminologia e definições das atividades de IDI;
- NP 4458:2007 - Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação: Requisitos de um projeto de IDI;
- NP 4461:2007 - Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação: Competências e avaliação dos auditores de sistemas de gestão da IDI e dos auditores de projetos de IDI.

NP 4457: 2007 - Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI).

Esta Norma especifica os requisitos de um sistema de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação, para permitir que uma organização desenvolva e implemente uma política de IDI tendo por fim aumentar a eficácia do seu desempenho inovador. Todos os requisitos da norma são aplicáveis a organizações com atividades de investigação, desenvolvimento e inovação, independentemente da sua dimensão e complexidade e da natureza das suas atividades. Esta norma é aplicável a qualquer tipo de inovação: de produtos (bens e serviços), de processos, organizacional, de marketing ou uma combinação destas (IPQ, 2013).

NP 4456: 2007 - Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI).

Esta Norma estabelece a terminologia e definições que se utilizam no âmbito das Normas desenvolvidas pela CT 169. O modelo de referência apresentado nesta norma – Modelo de interações em cadeia, um modelo de inovação para a economia do conhecimento – foi concebido com o objetivo de servir de referência a organizações de qualquer dimensão e negócio na transição para a economia do conhecimento (IPQ, 2013).

NP 4458: 2007 – Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI).

Esta Norma é aplicável a projetos de IDI, independentemente da sua complexidade, duração ou área de negócio. A sua aplicabilidade a outros projetos é possível, contudo, não pode ser alegada conformidade com esta Norma quando o projeto não apresenta características diferenciadoras de um projeto de IDI (IPQ, 2013).

**NP 4461: 2007 - Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI):
Competência e avaliação dos auditores de sistemas de gestão da IDI e dos auditores de projetos de IDI.**

Esta Norma define os requisitos de competência dos auditores que realizam auditorias a sistemas de gestão da IDI de acordo com a norma NP 4457:2007 e a projetos de IDI de acordo com a NP 4458:2007, define os critérios para manter e melhorar essa competência e define o processo de avaliação dos auditores. A norma de referência para certificação de sistema de gestão da IDI é a NP 4457. Esta é compatível com outras normas de sistema de gestão habitualmente utilizadas pelas empresas, nomeadamente as normas NP EN ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), NP EN ISO 14001

(Sistema de Gestão Ambiental) e NP 4397 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho), pelo que permite a integração dos vários sistemas de gestão (IPQ, 2013).

Dentro do âmbito IDI distinguem-se três conceitos distintos mas relacionados entre si a Investigação, Desenvolvimento e Inovação – IDI. Seguidamente serão apresentadas as definições constantes da norma NP 4456:2007.

Investigação

Entende-se por investigação pela indagação original e planificada que pretende descobrir novos conhecimentos e uma maior compreensão no âmbito científico ou tecnológico (NP 4456:2007). Podemos assinalar três tipos de investigação, a investigação fundamental pura desenvolvida com a expectativa de aumentar conhecimento sem ter em vista qualquer tipo de benefício económico ou social e sem fazer qualquer tipo de esforço em aplicar esse conhecimento em problemas práticos ou de transferir os resultados para sectores responsáveis pela sua aplicação (OCDE, 2002). A investigação fundamental orientada, desenvolvida com a expectativa de produzir uma plataforma de conhecimento de base para uma solução específica reconhecida ou expetável, para a resolução de problemas atuais ou futuros (OCDE, 2002). E a investigação aplicada em que consiste em trabalhos de investigação originais, desenvolvidos com o objetivo de criar novo conhecimento, direcionado para uma aplicação ou um objetivo predeterminado (OCDE, 2002).

Segundo a NP 4456, são feitas duas distinções de investigação, a investigação fundamental ou básica, consiste na ampliação dos conhecimentos gerais ou científicos e técnicos não relacionados diretamente com produtos ou processos industriais ou comerciais, e a investigação aplicada, é uma investigação direcionada para adquirir novos conhecimentos com vista à sua exploração no desenvolvimento de novos produtos ou processos, ou para suscitar melhorias importantes de produtos ou processos existentes.

Inovação

A Inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o

desempenho, ou o conhecimento (adaptado de OCDE, 2005, Norma NP 4456:2007). De acordo com a 3ª Edição do manual de Oslo, documento de referência das normas portuguesas 4456:2007 e 4457:2007, quatro tipos de inovação são considerados: inovação de produto (bens e serviços), inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing.

Desenvolvimento

Um trabalho sistemático desenvolvido com a utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação e na experiência, com o propósito de criar novos ou significativamente melhorados materiais, produtos, processos ou serviços, inovações de marketing ou inovações organizacionais. (OCDE, 2002), por exemplo: desenvolvimento de novos modelos de negócio (franchising).

A NP 4457:2007, a norma portuguesa de inovação, baseia-se num modelo de inovação, suportado por interfaces e interações entre o conhecimento científico e tecnológico, o conhecimento sobre a organização e o seu funcionamento, e o mercado ou a sociedade em geral. Segundo este modelo, a inovação resulta de uma cadeia de interações entre competências da empresa inovadora e competências que caracterizam os agentes da sua envolvente.

O modelo de interações em cadeia serve hoje de referência à gestão da inovação em Portugal e surge com o objetivo de ser mais útil às empresas (Caraça, 2010).

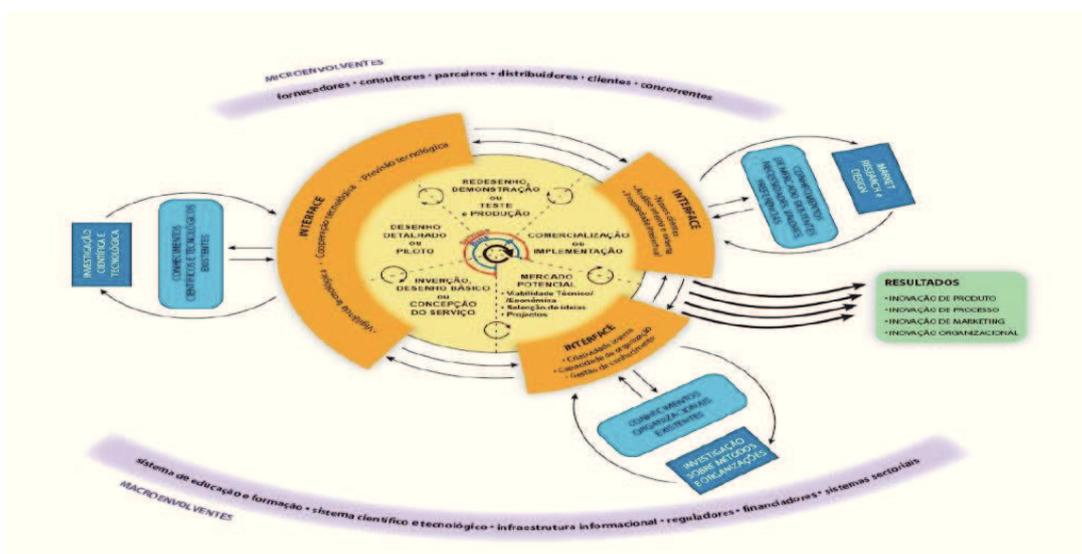


Ilustração 5 – Modelo de interações em cadeia

Fonte Mendonça (2006)

As atividades de vigilância, previsão, cooperação tecnológica, a criatividade interna, a capacidade de organização, a gestão do conhecimento, a análise dos clientes, a análise interna e externa ou a gestão da propriedade intelectual, permitem o surgimento de ideias para satisfazer novas necessidades do mercado, para melhorar produtos ou processos, para melhorar a organização da empresa ou para melhor comercializar os produtos e chegar aos clientes/consumidores.

As ideias consideradas aprovadas dão origem aos projetos de inovação. A invenção, desenho básico ou a conceção do serviço são o primeiro passo dos projetos.

As competências para desenvolver os projetos de inovação podem estar disponíveis internamente ou serem obtidas no exterior. Por outro lado, sempre que são identificadas como necessárias competências inexistentes internamente e não passíveis de aquisição na sua envolvente, a empresa deve assegurar o seu desenvolvimento.

Uma empresa inovadora não é uma entidade desligada do seu contexto, as suas ações estão condicionadas, e por vezes dependentes, dos atores ou instituições que interagem em todo o processo de inovação. A visão integrada deste modelo contempla a influência da envolvente e permite uma visão sistémica e interativa da inovação em que o ambiente externo à organização condiciona as oportunidades e as ameaças relevantes a médio e longo prazo.

2.4.8 Requisitos

A norma NP 4457:2007 define uma série de requisitos que as empresas devem cumprir para receberem a certificação em inovação. Na generalidade, podemos incluir responsabilidades da gestão, planeamento da IDI, implementação da operação e avaliação de resultados e melhorias.

A política da IDI permite definir as intenções e princípios orientadores da organização, funcionando como um apoio para desenvolvimento das metas e objetivos relativamente à norma, ou seja, a política de IDI deve ser o referencial que enquadra a atuação da empresa na área de IDI e da qual se desdobram os objetivos e metas de IDI.

Dentro da responsabilidade da gestão também se enquadra a gestão de topo, que define a estratégia, objetivos e metas e garante o envolvimento dos recursos necessários ao funcionamento adequado do sistema de gestão da IDI e à sua melhoria constante e representante da gestão que garantem a operacionalização e execução do sistema e por fim a revisão pela gestão, assegurando que o SGIDI se mantém atualizado, adequado e eficaz e que evolui consoante as necessidades da empresa.

Dentro do planeamento da IDI encontramos três pontos distintos, mas relacionados entre si: a gestão das interfaces e da produção do conhecimento, que garante a circulação e transferência de conhecimento dentro da empresa e entre a empresa e o meio tecnológico e o mercado; a gestão das ideias e avaliação de oportunidades, que capta as ideias que se apresentam como oportunidades de inovação; e o planeamento de projetos de IDI, que garante o sucesso dos projetos e permitir apurar/evitar desvios de custos, tempo ou performance.

Na gestão de interfaces e produção de conhecimento existem dois pontos principais a considerar a existência de três interfaces e a necessidade de garantir os recursos necessários para a vigilância destas interfaces e criar mecanismos para a difusão e partilha de informação e conhecimento resultante dessa atividade.

Esses interfaces são:

1. Interface tecnológico - a empresa deve possuir mecanismos para realizar vigilância tecnológica e garantir a troca de conhecimentos entre ela e os elementos deste interface (universidades, fornecedores, parceiros, feiras e meio científico por exemplo);
2. Interface de mercado - os mecanismos para a vigilância do mercado devem ser assegurados, dentro dos elementos a considerar neste interface encontram-se os clientes, concorrentes, fornecedores, entidades reguladoras e financeiras, associações, entidades governamentais etc.;
3. Interface organizacional - a troca de informação e conhecimento dentro da própria organização deve ser assegurada. Para tal devem ser utilizadas atividades de criatividade interna e ferramentas de gestão do conhecimento. O ator é a organização e os seus colaboradores.

Um outro ponto é a implementação e operação, esta subdivide-se em 5 partes:

1. Atividades de gestão da IDI - identificação de todas as atividades de gestão necessárias ao desenvolvimento da IDI;
2. Competência, formação e sensibilização - assegurar que o pessoal que realiza atividades de IDI tem as competências necessárias ao desenvolvimento das mesmas;
3. Comunicação - garantir que a organização possui canais para uma comunicação eficaz, interna e externa;
4. Documentação - permitir o planeamento, operação e controlo eficazes dos processos e atividades de IDI. Facilitar aos colaboradores o acesso a informação. Criar evidências para auditorias;
5. Controlo dos documentos e registos - dotar a empresa de uma organização maior no controlo dos seus documentos e registos e permitir, quando adequado, o suporte das decisões em evidências físicas.

E por fim a avaliação de resultados e melhoria, este requisito apura os desvios dos resultados face ao planeado, este toma medidas para que o conhecimento adquirido seja utilizado no futuro. Garantindo que este sistema de gestão esteja em constante melhoria.

2.5 Relação entre as normas e Orientação para o Mercado

Numa primeira fase iremos abordar os princípios da norma, à posteriori os seus requisitos e, em ambos casos, a relação com os antecedentes da Orientação para o Mercado.

2.5.1 Os princípios da norma e os seus antecedentes da Orientação para o Mercado

Santos (2010) assume que existe uma ligação entre a Orientação para o Mercado e os princípios da norma (ISO 9000:2005), nomeadamente, o da focalização no cliente, o da liderança, o do envolvimento das pessoas, o da abordagem por processos e da gestão como um sistema, e o da melhoria contínua.

Para este autor, o princípio da focalização no cliente determina que a satisfação dos clientes deve ser o fio condutor de todas as suas atividades, para tal é importante conhecer, interpretar e esforçar-se para atingir ou até exceder os seus requisitos. Em relação à liderança, cabe aos líderes orientar a organização, através do envolvimento dos colaboradores para atingirem os objetivos estipulados, uma vez que a satisfação do cliente é o ponto fulcral da empresa, a gestão de topo, ao determinar os seus objetivos, deve assegurar que estes estão sempre, direta ou indiretamente, ligados a antecedentes ou a consequências da satisfação dos clientes, evidenciando a ênfase dada pela gestão de topo à Orientação para o Mercado.

O princípio do envolvimento das pessoas determina que a organização deve envolver todos os colaboradores e criar as condições para que tenham competências para desempenhar as suas atividades e contribuir para atingir os objetivos da organização, é importante formar e motivar o funcionário para que este apresente melhores resultados, ou seja, uma maior ligação interdepartamental, e a sua redução do conflito interdepartamental, uma redução da centralização, e maior formação orientada para o mercado e sistemas remuneratório baseado no mercado.

Os princípios da abordagem por processos e da gestão como um sistema estão relacionados com os fatores interdepartamentais e também com os sistemas organizacionais, nomeadamente a formalização. Nestes princípios, é determinado que os processos devem ser eficientes e a sua identificação, gestão e inter-relação como sistema, devem contribuir para que a organização atinja os seus objetivos com eficiência e eficácia. O princípio da melhoria contínua, tal como o princípio da abordagem à tomada de decisões baseadas em factos, parecem estar relacionados com todos os antecedentes da Orientação para o Mercado.

2.5.2 A norma IDI e a Orientação para o Mercado

A implementação de um sistema de gestão da IDI, segundo o manual de IDI (2012), garante várias vantagens, quer numa perspetiva financeira, numa perspetiva organizacional, de processos internos, quer numa perspetiva cliente/mercado.

Numa perspetiva financeira, a norma contribui para produtos inovadores mais acertados em termos de risco e capital, maior capitalização dos produtos, maior sustentabilidade da organização (*innovator continuum*) para a existência de indicadores mensuráveis e possibilidade de obter benefícios fiscais. Numa perspetiva organizacional, o apoio da cultura de inovação, a preservação do conhecimento de forma sistemática, sistematização da informação, envolvimento dos colaboradores e consequente motivação e planeamento da formação de forma relevante. Num ambiente mais interno da organização, as vantagens que podemos identificar são o alinhamento dos projetos de IDI da estratégia da empresa e maior eficácia e eficiência da gestão de portfólio dos projetos de IDI, e por fim uma perspetiva do cliente /mercado, contribui para a notoriedade, melhoria e aumento do conhecimento do mercado e maximização das oportunidades de negócio.



Ilustração 6 - Elaborado pela própria

Fonte: Manual IDI

Em suma, ao implementar um sistema de gestão IDI, surgem vantagens como a sistematização e melhoria da gestão da empresa, estabelecendo objetivos que promovam o controlo dos recursos associados e realizando a necessária análise externa que permita a identificação de novas oportunidades de negócio, estimar os benefícios económicos e de negócio associados a cada projeto, bem como os riscos associados e demonstrar, através da certificação, a qualidade do projeto, o cumprimento de planos acordados e os resultados efetivamente alcançados.

2.6 Relação entre a Orientação para o Mercado, a Performance de Inovação e a Norma IDI

As relações entre a Orientação para o Mercado, a gestão da qualidade e o impacto da performance nas organizações têm sido um tema objeto de estudo por parte de inúmeros investigadores em todo o mundo (Ex: Kohli e Jaworski, 1990; Lai 2003; Kaynak, 2003; Demirbag *et al.*, 2006, Jorge Santos (2010).

Segundo Kohli e Jaworski (1990), o conceito para o mercado apoia-se em três vertentes que atuam como pilares para guiar a sua implementação que são o foco no cliente, coordenação interfuncional e rentabilidade, refletindo se na relação entre a empresa e o mercado. Posto isto, surge o afinco da relação de estudos que permitem o conhecimento das determinantes organizacionais do nível de Orientação para o Mercado, para se perceber o seu impacto na performance de inovação e qualidade das empresas.

2.7 A Orientação para o Mercado e a performance de inovação

O conceito de Orientação para o Mercado e o conceito de inovação admitem uma dimensão de cultura e uma dimensão de comportamento organizacional. Autores como Hurley e Hult (1998) utilizam termos como *innovativeness* para expressar esse traço da cultura que favorece a experimentação e a complementação de novas ideias. Estes autores sustentam que a inovação é juntamente com a Orientação para o Mercado, um potencial apoio de performance.

Em 1990, Kohli e Jaworski (p.6) definiram orientação par o mercado como “*organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it*”, a organização deve ter comportamentos capazes de criar inteligência de mercado e disseminá-la entre os vários departamentos, para uma posterior capacidade de resposta eficaz às necessidades atuais e futuras dos clientes.

A geração de inteligência de mercado é um conceito amplo que inclui os esforços para o entendimento tanto das necessidades e preferências expressas pelos clientes quanto para a análise dos fatores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências (Kohli e Jaworski, 1990). A operacionalização da geração de inteligência de mercado ocorre por meio de pesquisa de mercado e de um conjunto de medidas complementares. Essas incluem reuniões e discussões informais com clientes e parceiros comerciais, análise de relatórios de vendas, pesquisas de mercado, implicando vastos conhecimentos de informação do mercado para o interior da organização (Kohli e Jaworski, 1990).

Desta forma propomos que:

H1 – Existe uma relação positiva entre geração de mercado e performance de inovação

A disseminação de inteligência, segundo Kohli e Jaworski, (1990) é importante para adaptar as necessidades do mercado, a inteligência de mercado precisa de ser comunicada e divulgada aos departamentos relevantes na organização sobre os comportamentos relacionados com as necessidades dos clientes, “uma das formas de disseminação de inteligência dentro da organização” (Kohli e Jaworki, 1990, p.6). Assim sendo:

H2 – Existe uma relação positiva entre disseminação de inteligência de mercado performance de inovação

Por último a resposta ao mercado, Kohli e Jaworki (1990, p.6) define como “ação tomada em resposta à inteligência que é gerada e disseminada”, ou seja, a resposta ao mercado são ações para selecionar mercados-alvo, projetar e oferecer produtos que atendam às necessidades atuais e futuras do mercado. Desta forma:

H3 – Existe uma relação positiva entre resposta ao mercado e performance de inovação

H4 - O nível de Orientação para o Mercado afeta positiva e diretamente o nível de Performance de Inovação

2.8 Orientação para o Mercado, desempenho organizacional, inovação e a norma IDI

Vários autores, como Sampaio e Perin (2001) da área de marketing têm argumentado que a orientação para mercado é necessária, mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo, apresentando limites na capacidade da orientação para mercado em representar impacto direto em algumas facetas da performance organizacional, tais como a lucratividade e a participação no mercado e na inovação.

Podemos assim formular uma nova hipótese que relaciona a Orientação para o Mercado, o desempenho e a inovação com a norma de investigação, desenvolvimento e inovação.

H5 – Existe uma relação biunívoca ente Orientação para o Mercado, desempenho organizacional e de inovação e intenção de implementar a norma.

Resumo das hipóteses formuladas

H1 – Existe uma relação positiva entre geração de mercado e performance de inovação

H2 – Existe uma relação positiva entre disseminação de inteligência de mercado e performance de inovação

H3 – Existe uma relação positiva entre resposta ao mercado e performance de inovação

H4 - O nível de Orientação para o Mercado afeta positiva e diretamente o nível de Performance de Inovação

H5 – Existe uma relação biunívoca ente Orientação para o Mercado, desempenho organizacional e de inovação e intenção de implementar a norma.

3. Metodologia

Depois de apresentadas as hipóteses que constituem o foco deste estudo, torna-se necessário descrever a forma como foi realizada a investigação, de forma a permitir a compreensão do processo que foi desenvolvido para alcançar os resultados do estudo realizado (Fonseca, 2012). Trata-se de uma investigação através de questionário, cujo objetivo consiste em perceber como a norma de investigação, desenvolvimento e inovação, conhecida como norma IDI, e a Orientação para o Mercado afetam o desempenho das empresas, na região de Leiria. Neste capítulo vamos apresentar o contexto em que se desenrola a investigação, as amostras sobre as quais recaiu a análise, e os procedimentos e instrumentos utilizados no processo de recolha de dados.

3.1 Contexto da investigação

Como já foi mencionado várias vezes, a inovação surge como uma vantagem competitiva, um fator de diferenciação a que muitas empresas recorrem para assegurar a continuidade e o sucesso do seu negócio. A certificação de inovação surge exatamente para criar estímulos, iniciativas e apoios às organizações no desenvolvimento das atividades de inovação de uma forma sistemática e sustentada com vista à melhoria do desempenho inovador, Leal (2010).

A implementação de um sistema de gestão da inovação (NP4457:2007) deve ser efetuada de uma forma organizada e suportada numa decisão da gestão de topo. Permite que as organizações definem uma política de IDI e alcancem os seus objetivos de inovação.

De acordo com o Guia de Boas Práticas de Gestão de Inovação (COTEC, 2009) a principal vantagem do sistema é a criação de condições que lhe permitem um maior apoio à decisão, com a introdução de indicadores e métodos de acompanhamento, reforçando a capacidade de gestão global, o que decorre da informação disponibilizada pela implementação de processos adequados numa abordagem sistematizada.

Outras vantagens identificadas pela COTEC Portugal são:

- ✓ Antecipa falhas e oportunidades para melhor o funcionamento da empresa;
- ✓ Diferenciação face à crescente concorrência;
- ✓ Facilita o acesso a financiamento através da organização da informação de IDI, como por exemplo o QREN⁴;
- ✓ Maior envolvimento e responsabilidade do capital humano na inovação;
- ✓ Melhora a relação entre cliente e empresa.

Apesar das vantagens que a certificação em inovação possibilita às empresas existem algumas contrapartidas a ter em conta:

- ✓ O aumento de projetos de inovação pode provocar dificuldades em identificar e seleccionar os melhores projetos para a empresa;
- ✓ Cria a necessidade de mais recursos, maior conhecimento e maiores competências exigem a contratação de novos elementos ou aumento dos colaboradores da empresa, construindo para custos excessivos;
- ✓ Dificuldade de acesso a recursos especializados na área devido a ser um tema relativamente recente.

Segundo Leal (2010), é importante ter em atenção e evitar erros comuns no desenho e implementação de um sistema de gestão da inovação:

- ✓ Implementação de um sistema rígido;
- ✓ Planeamento pouco realista;
- ✓ Indefinição dos pontos críticos do projeto;
- ✓ Avaliação de desempenho do gestor correlacionada a outras iniciativas da empresa;
- ✓ Equipas de trabalho sem poder de decisão;
- ✓ Metas e objetivos do projeto com contornos mal definidos.

Esperando que esta ferramenta seja útil para quem a leia e que contribua para enriquecer de alguma forma os seus conhecimentos. Pretendeu-se de uma forma simples abordar todos os requisitos do referencial normativo. Neste capítulo vamos apresentar o contexto em que se desenrola a investigação, as amostras sobre as quais recaíram a análise e os procedimentos e instrumentos utilizados no processo de recolha de dados.

⁴ Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

3.2 Procedimentos

O modelo conceptual que aqui se propõe, tem como objetivo analisar as relações que se estabelecem entre certas determinantes, presentes na norma IDI, Orientação para o Mercado e a performance de inovação, “Como a norma IDI e a Orientação para o Mercado afetam o desempenho de inovação das maiores empresas na região de Leiria”. A seleção da amostra recai sobre as 250 maiores empresas exportadoras da região de Leiria. O instrumento de recolha de dados teve por base o preenchimento de inquéritos pertencentes a cada uma das populações.

Foi inquirido um universo de 250 empresas, localizadas no distrito de Leiria, do concelho de Batalha, Caldas da Rainha, Leiria, Pombal e Porto de Mós. As organizações pertencentes a esta amostra operam em diversos setores de atividade como agricultura e alimentação, comércio, indústria, transporte e distribuição, entre outros. A distribuição dos inquéritos decorreu entre Junho a Setembro de 2013.

3.3 Questionário

No presente estudo, a informação utilizada foi obtida mediante a realização por questionários presencial e/ou a nível informático, instrumento de investigação de recolha de dados. Apesar de obstáculos como é o caso do difícil controlo da taxa de resposta, a investigação por questionário apresenta um leque de vantagens importantes para este estudo. Podem relevar-se alguns benefícios da utilização do questionário como: a produção de dados baseados em observações reais; uma maior amplitude de cobertura que poderá resultar numa amostra suficientemente representativa e, assim, ser generalizada para a população; e a grande quantidade de dados que é possível recolher num curto período de tempo e a custos bastante baixos (Kelley, Clark, Brown e Sitzia, 2003).

Neste estudo seguiu-se um questionário com clareza e objetividade, evitando desta forma, um questionário longo e complexo, uma vez que estas características implicavam

um grande dispêndio de tempo, concentração dos inquiridos e muita informação que tem de ser recolhida junto de diversas áreas da empresa.

Em termos gerais o questionário⁵ encontra-se organizado em 5 grupos de questões, distribuídos por 5 páginas, como se pode ver na tabela 2.

Estrutura do Questionário

1. Caracterização da Empresa
2. Desempenho Organizacional
3. Performance Organizacional
4. Orientação para o Mercado
5. Norma IDI

Tabela 2 – Estrutura do questionário

Elaborado pela própria

Este questionário foi estruturado de modo a que cumprisse com dois princípios distintos, o da simplicidade e da rapidez no seu preenchimento.

Orientação para o Mercado

Para medir o grau de Orientação para o Mercado de uma empresa e tendo por base trabalhos anteriores de Kohli e Jaworski (1990 e 1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), desenvolveram uma escala, denominada escala MARKOR (derivada do Market Orientation). Esta escala era inicialmente constituída por 32 itens conhecendo a sua forma final após três etapas. Na primeira amostra com 230 inquiridos foi utilizada para eliminar itens, de uma escala inicial de 32 itens. Na segunda etapa, uma segunda amostra de 222 inquiridos e na última e terceira etapa vários componentes do constructo foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de Orientação para o Mercado. Desta forma, surge a escala MARKOR com 20 itens (Sampaio e Perin, 1998).

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) criaram a escala MARKOR constituída por 20 itens que determinam o grau de Orientação para o Mercado de uma organização, divididas

⁵ Em Anexo (Anexo A)

em três grupos, nomeadamente a geração de informação de mercado com seis itens, disseminação de informação de mercado com cinco itens e resposta ao mercado todas com nove itens, como mostra na seguinte tabela, é de notar que no questionário realizado, não foram selecionados todos os itens mencionados na tabela 3, no primeiro grupo foram retirados o ponto 6, no segundo manteve-se os cinco itens e no último grupo retiramos o item cinco, seis, sete e nove, para que todas as perguntas tivessem apenas quatro a cinco perguntas.

Geração de Informação de mercado

Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro

Pesquisa de mercado realizada pela empresa

Agilidade em detetar mudanças nas preferências dos clientes

Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos serviços

Agilidade em detetar mudanças fundamentais no ramo de atividade

Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças do ambiente empresarial

Disseminação de Informação de mercado

Reuniões interdepartamentais, trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado

Discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes

Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente

Disseminação regular de dados sobre a satisfação de clientes em todos os níveis da empresa

Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes

Resposta ao mercado

Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes

Tendência da empresa não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço

Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com que os clientes desejam

Encontro de departamentos para planear respostas às mudanças que ocorre no ambiente de negócio

Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes

Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa

Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa
Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa
Esforços combinados entre departamentos, para modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes

Tabela 3 - Escala MARKOR para Medição da Orientação para o Mercado

Fonte: Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

Pode-se destacar que a criação de uma escala para medir o grau de Orientação para o Mercado de uma empresa possibilita verificar se a empresa está ou não, respondendo corretamente aos seus clientes e ao mesmo tempo, determinar as áreas a qual necessitam de maior atenção e um melhor aperfeiçoamento, Kohli e Jaworski (1990).

Para estes autores (1993:473), a escala MARKOR e o seu processo de medição é definida como “A escala de Orientação para o Mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multidepartamentais de geração de informação de mercado (2) disseminação de informação vertical e horizontalmente através de canais formais e informais e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na informação gerada”.

Performance

Segundo Slater e Narver (1994), sendo a Orientação para o Mercado uma geração e disseminação da informação do mercado composta pela informação sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes, torna-se necessário existir um bom relacionamento interdepartamental para que a informação seja bem transmitida as áreas da organização. Desta forma, pode-se concluir que a Orientação para o Mercado facilita e promove o papel individual quer de quem colabora na organização, quer dos próprios departamentos, o que contribui posteriormente para uma performance superior. (Antunes M., 2006).

Estes autores (Slater e Narver 1990) construíram escalas possibilitando a operacionalização da performance de novos produtos, expressa na quota de mercado relativamente aos principais concorrentes, na taxa de crescimento das vendas, na lucratividade e na sua performance em geral. Podendo dividir a performance em três

grupos, performance inovação, relacional e económica. No nosso estudo, vamos dar ênfase à performance de inovação.

Foi desenvolvido, por Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Baker e Sinkula (1999), uma escala para a medição da variável performance, em que se encontram 17 itens, distribuídos pelos três, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), na tabela seguinte podemos verificar o que podemos associar a cada grupo da variável performance.

Performance de inovação

1. Taxa de introdução de novos produtos
2. Grau de sucesso dos novos produtos
3. Grau de diferenciação dos novos produtos
4. Ciclo de vida de novos produtos
5. Pioneirismo no mercado com novos produtos

Performance Relacional

1. Duração das relações que mantemos com os clientes
2. Dureza das negociações com os clientes
3. Frequência da compra dos clientes
4. Valor da compra dos clientes
5. Rotação de clientes
6. Nível de devolução de clientes
7. Nível de reclamações de clientes

Performance Económica

1. Quota de mercado
 2. Taxa de crescimento de vendas
 3. Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas)
 4. Notoriedade da marca
 5. Desempenho geral
-

Tabela 4 - Variáveis da Performance

Fonte: Marques (2003)

Norma IDI

A norma NP 4457:2007 surgiu a partir de uma matriz inspirada no Manual de Oslo, 2.^a edição, orientada apenas para a inovação de produto e de processo. Numa 3.^a edição em

2005, esta passou a considerar também a inovação organizacional e marketing, o que levou ao grupo responsável pelo modelo conceptual da norma portuguesa a incluir estas duas novas vertentes no modelo.

O modelo propõe três interfaces que proporcionam interações entre o conhecimento científico e tecnológico, o conhecimento sobre a organização e o seu funcionamento e o mercado, proporcionando benefício à organização.

A estrutura da norma NP 4457 segue uma abordagem PDCA (Planear - Executar – Verificar - Atuar), orientada para a melhoria contínua. É semelhante à estrutura das outras normas de sistemas de gestão, nomeadamente a NP EN ISO 9001:2000 e a NP EN ISO 200:2005, tendo em comum a responsabilidade da gestão, o planeamento, a avaliação de resultados, o controlo de documentos e registos, etc., com a norma IDI - Investigação, Desenvolvimento e inovação.

Segundo a COTEC Portugal, uma vez que esta norma é relativamente recente, por vezes pode suscitar dúvidas com a sua certificação da IDI, em seguida são apresentadas algumas questões e respostas, tendo em conta a norma NP 4457:2007.

3.4 Pré-teste do questionário

Foi realizado um pré-teste do questionário a quatro empresas de aleatórias que fizessem parte da amostra. No pré-teste foi solicitado aos participantes que dessem o seu parecer acerca da clareza e compreensão das questões, bem como, a sua aplicabilidade ao caso concreto da sua empresa.

Da fase de pré-teste resultou a alteração da forma de resposta das questões relativas ao desempenho da empresa (volume de negócio, ativos líquidos e resultado operacional da empresa nos últimos 4 anos) perante a qual alguns dos respondentes apresentaram algum desconforto em responder a valor acertados, desta forma optamos por fazer uma escala de valores. Foram igualmente efetuadas algumas alterações na construção frásica de algumas questões do questionário. O questionário final encontra-se em Anexo.

3.5 Entrevista

A entrevista é dos instrumentos mais utilizado para a recolha de informação em estudos de natureza qualitativa, o seu objetivo é entrar no mundo do entrevistado e, deste modo, compreender o seu pensamento (Patton, 1990).

Patton (1990) refere que há três tipos de entrevistas que variam entre as que são totalmente informais ou de conversação e as que são altamente estruturadas e não estruturadas. No nosso caso recorreremos a uma entrevista estruturada, como o próprio nome indica, é um tipo de entrevista previamente preparada, por norma existe um guião orientador por onde o entrevistador se orienta para efetuar as suas questões. Este tipo de entrevista permite recolher de uma forma sistemática e compreensível as perspetivas de cada um dos participantes, dado que delimita os assuntos abordados. Na nossa investigação tornou-se essencial fazer uma entrevista abaixo taxa de implementadores da norma.

Organização da informação da entrevista:

1. Conhece a Norma IDI?
2. Sabe em que consiste?
3. Qual a sua opinião sobre a certificação da Norma IDI?
4. Qual o principal objetivo de um sistema de Gestão de Inovação, Desenvolvimento e Inovação baseado na NP4457:2007?
5. Há quanto tempo implementou a norma?
6. Qual o processo adotado pela empresa de implementação do sistema IDI?
7. Quais os motivos que levaram a empresa a implementar a norma?
8. Sentiu dificuldades na implementação?
9. Melhorou a performance da empresa?
10. Acha que a norma afeta todos os departamentos da empresa?
11. No seu ponto de vista enumere algumas vantagens e desvantagens relativamente à norma?

3.6 Processo de amostragem

De acordo com Williams (1981), a utilização de amostras para obter informação relativamente precisa acerca de uma população é uma técnica muito eficiente. A nossa amostra foi obtida através do Jornal de Leiria 2013, onde foi facultada uma listagem das 250 melhores empresas da região de Leiria, como seu volume de negócio do ano anterior e do presente ano e a sua evolução de um ano para o ano. Esta investigação empírica tem como intuito uma análise das melhores empresas da região de Leiria em relação à norma NP4457, isto é, se a conhecem, se já aplicaram ou se a pretendem aplicar na empresa, uma vez que todas estas empresas são certificadas pela ISO 9001:2000.

3.6.1 Recolha de dados

De forma a recolher os dados necessários para levar a cabo este estudo optámos por elaborar um questionário *on-line* pelas vantagens que esta alternativa apresenta para a investigação em termos de tempo e custos despendidos. Por outro lado, permite também aos inquiridos despendem menos tempo no preenchimento do questionário. Numa 2ª fase deste estudo optamos por uma entrevista direcionada para as empresas amostra que são certificadas pela implementaram a norma IDI, que são apenas duas empresa.

No total, este questionário foi enviado às 250 empresas mas apenas 53 empresas responderam. O período para recolha de dados decorreu entre o mês de Junho e Setembro. Devido ao reduzido fluxo de respostas, os questionários foram enviados uma segunda vez e as empresas foram contactadas telefonicamente, com o objetivo de aumentar o número de respostas.

Depois de codificados, os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados e analisados no pacote estatístico *IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences da International Business Machines)*. Para todos os testes estatísticos aplicados foi assumido um nível de significância para um $p \leq 0,05$.

É relevante salientar que o reduzido número de empresas de cada região que colaborou no estudo através da resposta ao questionário se traduziu numa amostra igualmente reduzida. Desta forma, a interpretação dos resultados da análise estatística dos dados deverá ser efetuada de forma cuidadosa e tendo em consideração a dimensão da amostra e as suas características. Devido à dimensão e especificidades da amostra, as conclusões deste estudo não poderão ser generalizadas.

3.7 Caracterização da amostra

Colaboraram no presente estudo, através de resposta ao questionário enviado, um total de 53 empresas, pertencendo a 7 região do concelho de Leiria. Com base nos dados recolhidos através do questionário aplicado, observamos que 51% das respostas são de Leiria com sede em Leiria, 24% localizadas na Marinha Grande e os restantes 25% das respostas são de empresas da zona da Alcobaça, Batalha, Maceira, Pombal e Porto de Mós.

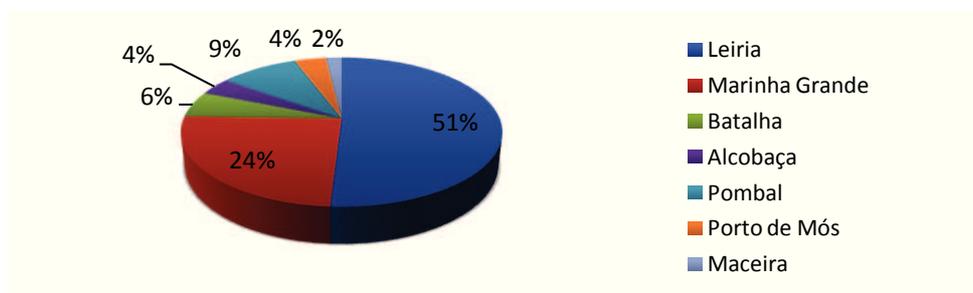


Ilustração 7 - Localização das empresas que responderam ao questionário

Para analisar o número de funcionários de cada empresa inquirida, optou-se por fazer uma escala, menor de 19 trabalhadores, entre 20 e 49 trabalhadores, entre 50 a 249 trabalhadores e por fim superior a 250 trabalhadores. Nos seguintes gráficos, observamos a percentagem de funcionários por escala e o número de funcionários por região, 51% das empresas que responderam apresentam um elevado número de funcionários, encontrando se na escala de 50 a 249, e Leiria é a região que aglomera maior percentagem de trabalhadores em todas as escalas.

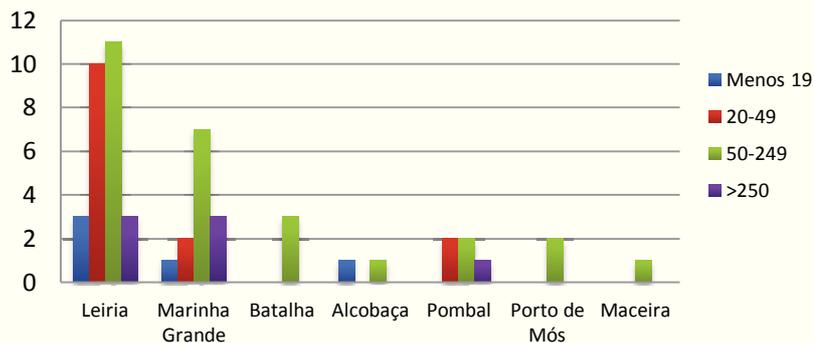
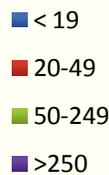
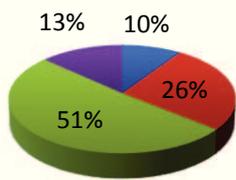


Ilustração 8 - % do nº de funcionários das empresas **Ilustração 9 - Nº de funcionário das empresas por região**

Ao nível das atividades das empresas temos respostas de vários sectores como a construção, hotelaria, transportes, entre outras, mas os sectores que detêm maior percentagem de respostas são as empresas da indústria, com 36% de respostas e o comércio, com 32%. Em relação ao sector de atividade por região, Leiria apresenta maior percentagem ao nível do comércio e Marinha Grande ao nível das Indústria.

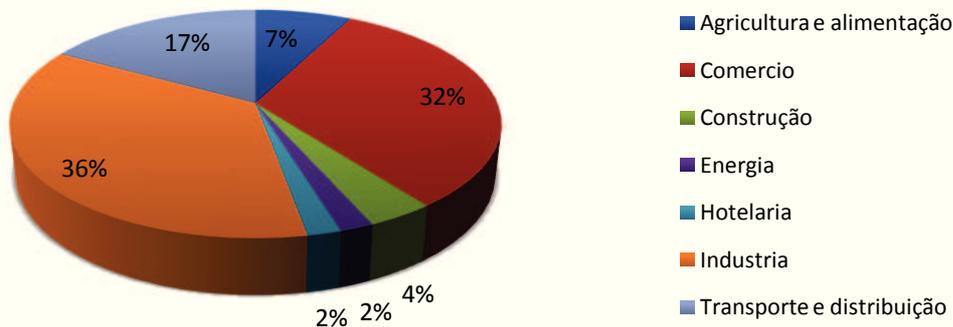


Ilustração 10 - % do sector de atividade das empresas

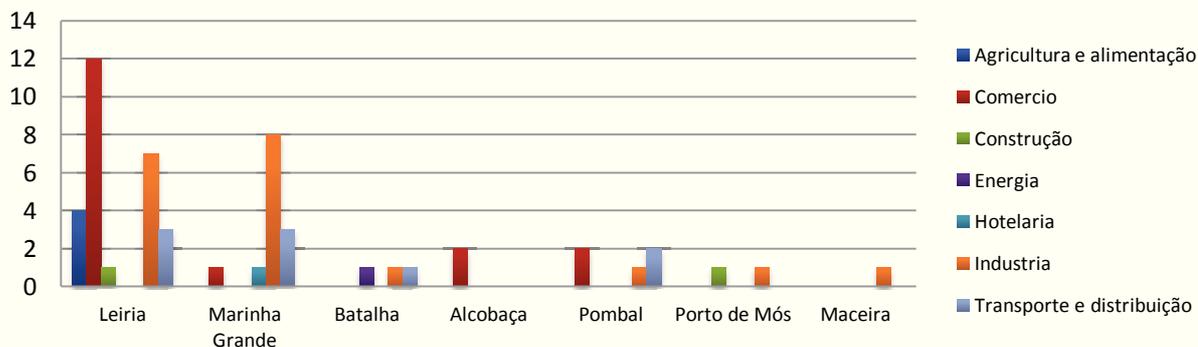


Ilustração 11 - Sector de atividade das empresas por região

Quanto ao número de anos de atividade, através da data da constituição da empresa calculamos a idade de atividade de cada empresa, constatando que as empresas que operam à mais tempo encontram se concentradas na região da Marinha Grande, com uma idade superior a 41 anos, em Leiria as empresas encontram-se com idades entre 20 a 25 e 31 a 35 anos. Ao nível de percentagens podemos verificar (na ilustração 13) 23% das resposta são de empresas com idade superior a 41 anos e com 19% encontram se os intervalos 20 a 25 e 26 a 30 anos.

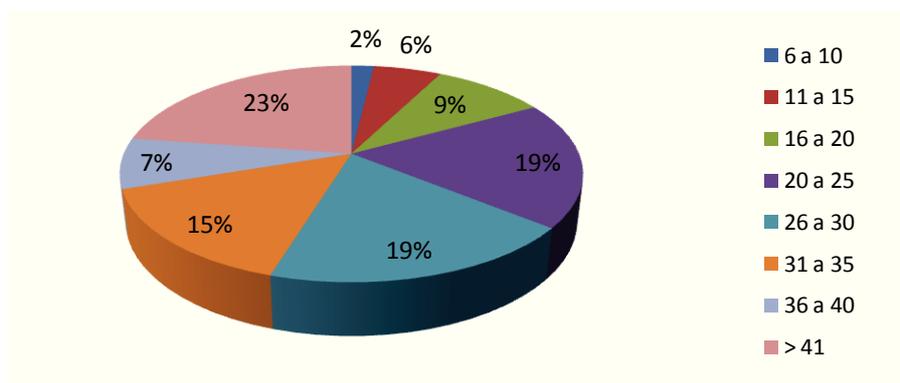


Ilustração 12 - Idade da empresa

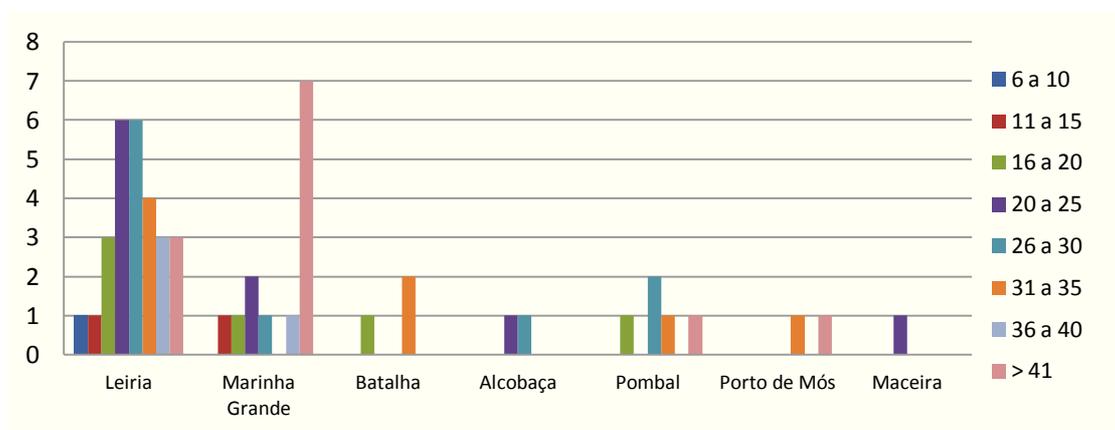


Ilustração 13 - Idade das empresas por região

No que respeita ao volume de faturação de 2012 é possível identificar uma maior percentagem pertence de 70% numa escala de 6.000.000 – 20.000.000.

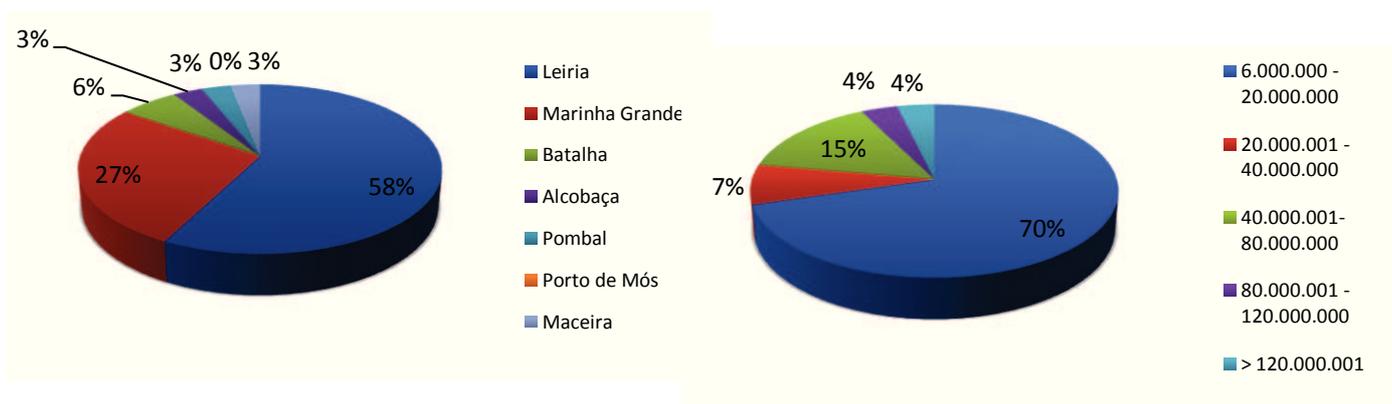


Ilustração 14 - % Volume de Negócio 2012

Ilustração 15 - Volume de Negócios da região de Leiria 2012

Relativamente à norma IDI, das 53 respostas que obtivemos dos nossos questionários apenas 1 empresa respondeu que aplicou a mesma nos seus objetivos, 37 empresas afirmam conhecer a norma mas apenas 28 pretendem implementá-la, como podemos constatar na ilustração 16.

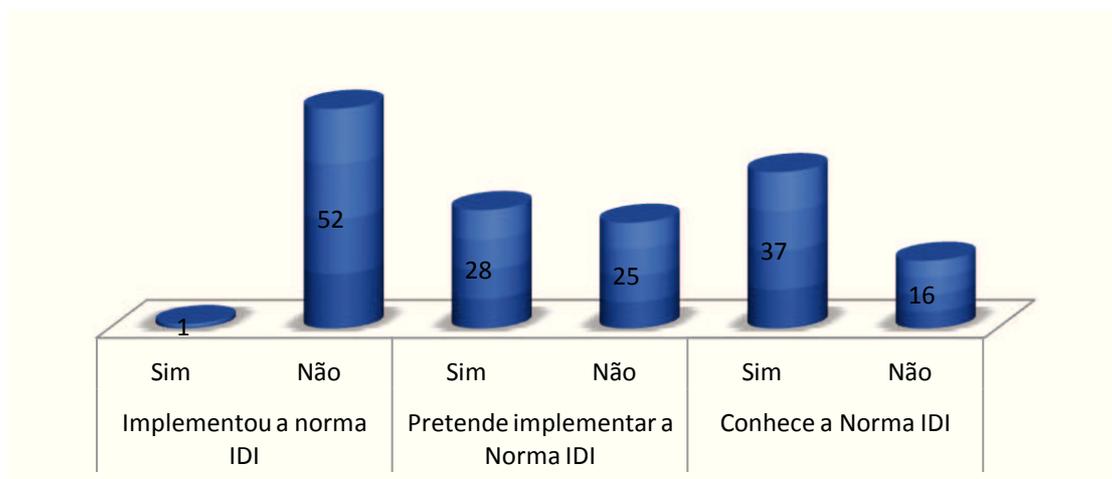


Ilustração 16 – Norma IDI

4. Discussão de Resultados

Uma vez efetuada a recolha de dados, é necessário proceder-se ao tratamento e análise dos mesmos, registando as informações em suporte adequado para posterior apresentação dos resultados.

A estatística é uma ciência fundamental nos mais variados domínios do conhecimento, constituída por métodos adequados para recolher, organizar, analisar, descrever e interpretar conjuntos de dados (Silvestre, 2007).

Assim, neste capítulo, serão abordadas as técnicas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados, seguidas da apresentação dos resultados da estatística descritiva, consistência das variáveis, redução de dados, análise de correlação, regressão linear e os resultados da entrevista.

4.1 Consistência Interna das Variáveis

O *Alpha* de *Cronbach* é uma medida mais usada para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. Para Pestana e Gageiro (2005), a consistência interna das variáveis define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões (Pestana e Gageiro, 2005).

De um modo geral, um teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o *Alpha* de *Cronbach* é pelo menos de 0.70 (Nunnally, 1987). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um *Alpha* de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991).

No seguimento e fazendo a análise das questões relativas à performance relacional,

consideramos as seguintes alíneas: duração das relações que mantemos com o cliente; dureza das negociações com o cliente; frequência da compra do cliente; valor da compra dos nossos clientes; nível de devoluções do cliente e nível de reclamações do cliente. Alcançou-se um “alfa” de 0.681, o que significa que está no limite para se considerar o teste como fiável, uma vez que o valor não é superior aos 0.7, tal como é sugeridos pelos vários autores anteriormente mencionados, mas se arredondarmos o valor “alfa” é igual a 0.7.

Alfa de Cronbach	N de itens
,681	6

Tabela 5 - Estatística de confiabilidade da performance relacional

Em relação à performance de inovação consideramos a taxa de introdução de novos produtos; grau de sucesso dos novos produtos; grau de diferenciação dos novos produtos e o ciclo de vida do novo produto. Obtivemos um “alfa” de 0.913, ou seja é uma variável bastante positiva, isto é, bastante fiável uma vez que é superior ao limite estipulado pelos autores.

Alfa de Cronbach	N de itens
,913	4

Tabela 6 - Estatística de confiabilidade da performance inovação

Na performance económica, consideramos as alíneas de quota de mercado; taxa de crescimento de vendas; lucratividade das vendas; notoriedade e desempenho Geral. Apresentando um *Alpha de Cronbach* de 0.788, este também é considerável estatisticamente de confiança.

Alfa de Cronbach	N de itens
,788	5

Tabela 7 - Estatística de confiabilidade da performance económica

No seguimento e fazendo a análise das questões relativas à Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de mercado, consideramos as seguintes alíneas:

realizamos reuniões com clientes para identificar as suas necessidades; efetuamos pesquisas de mercado; somos eficientes na detecção de alterações nas preferências dos clientes; realizamos inquéritos de satisfação ao cliente e somos eficientes na detecção de alterações no ramo de atividade, obteve-se um “alfa” de 0.699, o que significa que está no limite para se considerar o teste como fiável, uma vez que o valor não é superior aos 0.7, tal como é sugeridos pelos vários autores anteriormente mencionados, mas se arredondarmos o valor “alfa” é igual a 0.7.

Alfa de Cronbach	N de itens
,699	5

Tabela 8 - Estatística de confiabilidade da geração de informação de mercado

Ao nível da disseminação de informação de mercado selecionamos as seguintes: realizamos reuniões internas para discutir as tendências do mercado; são analisadas as necessidades futuras dos clientes entre os diferentes setores; somos eficientes em detetar algo de relevante que aconteça a um cliente importante; divulgamos a todos os setores informação sobre a satisfação dos clientes e somos eficientes em alertar toda a empresa sobre algo importante sobre a concorrência, neste nível alcançámos um *Alpha* de *Cronbach* de 0.890, ou seja é uma variável bastante positiva, isto é, bastante fiável uma vez que é superior ao limite estipulado.

Alfa de Cronbach	N de itens
,890	5

Tabela 9 - Estatística de confiabilidade da disseminação de informação de mercado

Por fim ao nível da resposta ao mercado temos: somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência; revemos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos do cliente; realizamos reuniões internas para planear respostas às mudanças à envolvente do negócio e somos eficientes no tratamento de reclamações do cliente, achou-se um *Alpha* de 0.890, o que significa que existe confiabilidade entre as

variáveis.

Alfa de Cronbach	N de itens
,890	4

Tabela 10 Estatística de confiabilidade da resposta ao mercado

De seguida iremos passar a uma redução de fatores de modo a facilitar e aprofundar o estudo.

4.2 Redução de dados ou redução de dimensão

A análise fatorial é uma forma de redução de dados que é frequentemente utilizada nas ciências sociais para descobrir as variáveis não observáveis nas variáveis expressas, usando uma amostra em larga escala para obter uma matriz de correlação para as variáveis envolvidas. A redução a um número menor de variáveis, também chamados muitas vezes de “fatores”, “dimensões” ou “componentes”, maximiza o poder de explicação do conjunto de todas as variáveis e possibilitam identificar subgrupos de questões que avaliam uma mesma habilidade ou capacidade cognitiva (Pestana e Gageiro (2005).

Optamos por fazer uma análise de fator com o objetivo de reduzir e analisar grandes conjuntos de dados para identificar fatores subjacentes e avaliar sua influência sobre um conjunto de variáveis de medida (Vargas, 2005), ou seja, pretendemos aplicar ao nível da performance uma redução de variáveis para termos uma única variável de performance de inovação, mas também ao nível da Orientação para o Mercado da geração de informação de mercado, disseminação de informação de mercado e resposta ao mercado.

Na performance de inovação obtivemos uma componente, englobando a taxa de introdução de novos produtos, o grau de sucesso dos novos produtos, o grau de diferenciação dos novos produtos e o ciclo de vida do novo produto, ou seja, é uma variável direcionada para a inovação.

Na Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de mercado subdividiu-se em 2 componentes, uma vez que o 1 componente apresenta uma % cumulativa inferior a 70% passando de imediato para uma segunda componente onde esta já apresenta uma % cumulativa superior a 70%, mais concretamente 80,84%, como podemos verificar na tabela 11.

Componente	Valores próprios iniciais			Sommas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% Cumulativa	Total	% de variação	% Cumulativa
1	2,426	48,526	48,526	2,426	48,526	48,526
2	1,616	32,315	80,841	1,616	32,315	80,841
3	,738	14,764	95,605			
4	,136	2,721	98,326			
5	,084	1,674	100,000			

Tabela 11 – Variação total explicada da geração de informação de mercado

A primeira componente inclinada para o estudo de mercado reunindo as seguintes alíneas (12.B) efetuamos pesquisas de mercado e a (12.C) somos eficientes na deteção de alterações nas preferências dos clientes. A componente 2 exhibe as seguintes alíneas: realizamos reuniões com clientes para identificar as suas necessidades (12.A), realizamos inquéritos de satisfação ao cliente (12.D) e somos eficientes na deteção de alterações no ramo de atividade (12.E) que está ligada mais às necessidades do cliente.

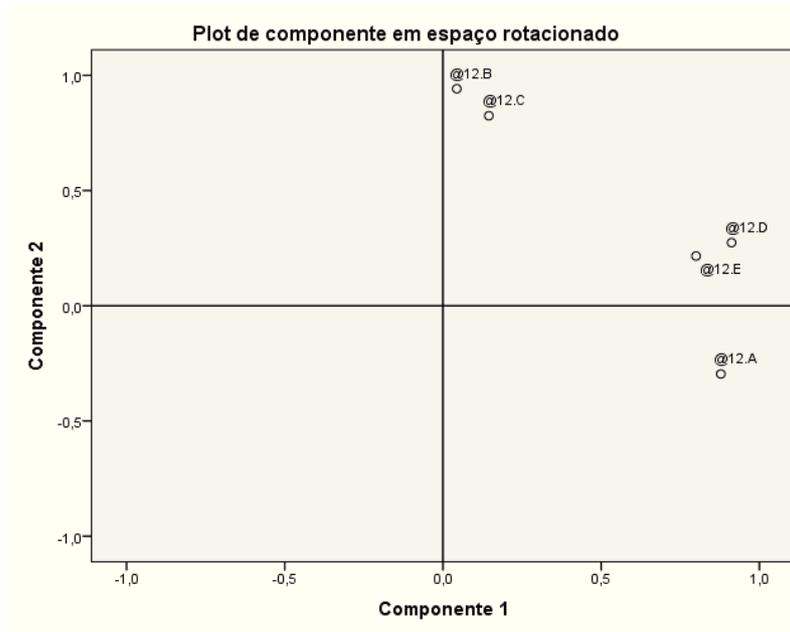


Ilustração 17 – Redução de dimensões dividida em 2 componentes

Para explicar de uma melhor forma a redução de fator neste variável, selecionamos a componente 1 e a componente 2 de forma separada. Nas próximas tabelas apresentamos as explicações da componente 1, onde verificamos a % cumulativa > 70%.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% Cumulativa	Total	% de variação	% Cumulativa
1	1,619	80,942	80,942	1,619	80,942	80,942
2	,381	19,058	100,000			

Tabela 12 – Variação total explicada da componente 1

	Componente
	1
Efetuamos pesquisas de mercado	,900
Somos eficientes na detecção de alterações nas preferências dos clientes	,900

Tabela 13 – Matriz da componente 1

	Componente
	1
Efetuamos pesquisas de mercado	,556
Somos eficientes na detecção de alterações nas preferências dos clientes	,556

Tabela 14 - Matriz de coeficiente de pontuação da componente 1

De seguida a explicação da componente 2:

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% Cumulativa	Total	% de variação	% Cumulativa
1	2,259	75,308	75,308	2,259	75,308	75,308
2	,520	17,320	92,628			
3	,221	7,372	100,000			

Tabela 15 - Variação total explicada da componente 2

	Componente
	1
Realizamos reuniões com clientes para identificar as suas necessidades	,835
Realizamos inquéritos de satisfação ao cliente	,929
Somos eficientes na detecção de alterações no ramo de atividade	,835

Tabela 16 - Matriz de componente 2

	Componente
	1
Realizamos reuniões com clientes para identificar as suas necessidades	,370
Realizamos inquéritos de satisfação ao cliente	,411
Somos eficientes na detecção de alterações no ramo de atividade	,370

Tabela 17 - Matriz de coeficiente de pontuação de componente 2

Ao nível da disseminação de informação de mercado, abrangeu se tudo numa só variável, englobando as seguintes alíneas, realizamos reuniões internas para discutir as tendências do mercado, são analisadas as necessidades futuras dos clientes entre os diferentes setores, somos eficientes em detetar algo de relevante que aconteça a um cliente importantes divulgamos a todos os setores informação sobre a satisfação dos clientes e somos eficientes em alertar toda a empresa sobre algo importante sobre a concorrência.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% Cumulativa	Total	% de variação	% Cumulativa
1	3,541	70,829	70,829	3,541	70,829	70,829
2	,927	18,531	89,359			
3	,450	8,994	98,353			
4	,082	1,647	100,000			
5	-2,142E-01	-4,284E-016	100,000			

Tabela 18 - Variação total explicada da disseminação de informação de mercado

	Componente
	1
Realizamos reuniões internas para discutir as tendências do mercado	,939
São analisadas as necessidades futuras dos clientes entre os diferentes setores	,939
Somos eficientes em detetar algo de relevante que aconteça a um cliente importante	,851
Divulgamos a todos os setores informação sobre a satisfação dos clientes	,752
Somos eficientes em alertar toda a empresa sobre algo importante sobre a concorrência	,698

Tabela 19 - Matriz de componente da disseminação de informação de mercado

	Componente
	1
Realizamos reuniões internas para discutir as tendências do mercado	,265
São analisadas as necessidades futuras dos clientes entre os diferentes setores	,265
Somos eficientes em detetar algo de relevante que aconteça a um cliente importante	,240
Divulgamos a todos os setores informação sobre a satisfação dos clientes	,212
Somos eficientes em alertar toda a empresa sobre algo importante sobre a concorrência	,197

Tabela 20 - Matriz de coeficiente de pontuação da disseminação de informação de mercado

O mesmo acontece com a resposta de mercado, obteve se uma componente com o seguinte, somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência, revemos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos do cliente, realizamos reuniões internas para planear respostas às mudanças à envolvente do negócio e somos eficientes no tratamento de reclamações do cliente.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% Cumulativa	Total	% de variação	% Cumulativa
1	3,083	77,066	77,066	3,083	77,066	77,066
2	,679	16,963	94,028			
3	,239	5,972	100,000			
4	-1,208E-017	-3,019E-016	100,000			

Tabela 21 - Variação total explicada da resposta ao mercado

	Componente
	1
Somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência	,929
Reveremos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos do cliente	,929
Realizamos reuniões internas para planejar respostas às mudanças à envolvente do negócio	,758
Somos eficientes no tratamento de reclamações do cliente	,884

Tabela 22 - Matriz de componente da resposta ao mercado

	Componente
	1
Somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência	,301
Reveremos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos do cliente	,301
Realizamos reuniões internas para planejar respostas às mudanças à envolvente do negócio	,246
Somos eficientes no tratamento de reclamações do cliente	,287

Tabela 23 Matriz de coeficiente de pontuação da resposta ao mercado

Em suma ao nível da Orientação de Mercado tínhamos 14 variáveis e reduzimos para 4 variáveis, tornando mais fácil o estudo da análise de correlação.

4.3 Análise de correlação

A análise de correlação é o método estatístico frequentemente utilizado para medir o grau de associação entre variáveis e para retirar conclusões sobre a orientação

tendencial da relação entre fenómenos (Pinto e Curto, 1999). A medida de correlação que apresentamos para as nossas variáveis é o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Os autores Almeida e Freire (2000) referem que o método de correlação se situa entre os métodos descritivos, ou simplesmente compreensivos da realidade, e os estudos experimentais. Ferreira (2005) considera a análise de correlação é uma das técnicas mais populares da Estatística, o método de correlação procura analisar o grau de relacionamento entre a associação de uma variável com outras variáveis. Assim, a correlação é considerada como uma medida de associação, influência mútua ou conjunta entre duas variáveis. Segundo Pereira (2006), os coeficientes de correlação podem variar dentro do intervalo $[-1, +1]$, sendo altamente significativa quando próxima de -1 ou $+1$, ou seja, -1 uma associação negativa perfeita e $+1$ uma associação positiva perfeita.

A correlação é positiva quando as variáveis tendem a comportar-se de forma semelhante, aos aumentos e diminuições de uma variável correspondem normalmente variações de sinal idêntico na outra variável, isto é, que a tendência é para as duas variáveis evoluírem no mesmo sentido, quando uma aumenta a outra aumenta, quando uma variável diminui a outra também diminui. A correlação é negativa, quando as variáveis tendem a evoluir em sentido contrário, quando uma aumenta a outra diminui, e vice-versa (Pinto e Curto, 1999).

Nas seguintes tabelas podemos analisar as correlações feita às diversas variáveis de “Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado”, “Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente”, “Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado”, “ Orientação para o Mercado resposta ao mercado”, “Performance de inovação”, “O conhecimento da norma IDI” e a “Aplicação da norma IDI”.

		Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado	Orientação para o Mercado resposta ao mercado
Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 53	,000 1,000 53	,769** ,000 53	-,244 ,079 53
Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,000 1,000 53	1 53	,519** ,000 53	,078 ,578 53
Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,769** ,000 53	,519** ,000 53	1 53	,145 ,300 53
Orientação para o Mercado resposta ao mercado	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-,244 ,079 53	,078 ,578 53	,145 ,300 53	1 53

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

Tabela 24 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado

Podemos verificar a existência de uma correlação positiva entre a disseminação de informação de mercado e geração de informação, quer ao nível de estudos de mercado, quer ao nível das necessidades do cliente, apresentando uma significância de a 1%, ou seja, quanto maior for a geração de informação maior será a disseminação de mercado. As restantes variáveis não apresentam qualquer significância.

		Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado	Orientação para o Mercado resposta ao mercado
Performance inovação	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,540** ,000 53	,226 ,103 53	,500** ,000 53	-,227 ,102 53

Tabela 25 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e a performance de inovação

A performance de inovação e as variáveis de Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de estudo de mercado e disseminação de informação de mercado, apresentam uma correlação positiva com um nível de significância 1%. Ao nível da Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente e a Orientação para o Mercado de respostas ao mercado apresentam pouca significância.

	Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado	Orientação para o Mercado resposta ao mercado
Correlação de Pearson	,081	,116	,200	,156
Norma IDI Sig. (2 extremidades)	,562	,407	,151	,263
N	53	53	53	53

Tabela 26 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e o conhecimento da norma IDI

Na tabela 26, a correlação entre as variáveis é nula, ou seja, as variáveis não apresentam qualquer relação no seu comportamento, apresentando uma significância muito fraca.

	Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado	Orientação para o Mercado resposta ao mercado
Correlação de Pearson	,116	,272	,244	-,024
Pretende aplicar a norma IDI Sig. (2 extremidades)	,407	,049	,079	,862
N	53	53	53	53

Tabela 27 - Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e a intenção de aplicar a norma de IDI

Em relação à intenção de aplicar a norma IDI, esta apresenta uma significância de 5% associado à Orientação para o Mercado ao nível da disseminação de informação de mercado, o que significa que existe uma ligação positiva entre ambas.

		Taxa de introdução de novos produtos	Grau de sucesso dos novos produtos	Grau de diferenciação dos novos produtos	Ciclo de vida do novo produto
Pretende aplicar a norma IDI	Correlação de Pearson	,140	,272	,312	,212
	Sig. (2 extremidades)	,319	,049	,023	,127
	N	53	53	53	53

Tabela 28 - Correlação entre as variáveis da performance de inovação e a intenção de aplicar a norma de IDI

Na tabela 28, analisamos uma correlação entre a intenção de aplicar a norma e as variáveis da performance de inovação (taxa de introdução de novos produtos, o grau de sucesso dos novos produtos, o grau de diferenciação dos novos produtos e o ciclo de vida do novo produto), apresentando uma significância de 5% no sucesso e na diferenciação do produto, o que significa que existe uma ligação positiva entre ambas.

4.4 Regressão linear

A regressão linear é considerada um método para se estimar um valor esperado de uma dada variável y , dados os valores de algumas variáveis designadas por variáveis x . A regressão linear é assim chamada, pois considera-se que a relação das respostas, às variáveis, é uma função linear de alguns parâmetros (Pestana e Gageiro, 2005). Considera-se que a análise de regressão é uma metodologia estatística, que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas (ou qualitativas), que têm como objetivo explicar e prever o comportamento da variável y , em função da variável x (Sales, 2012). Para Marôco (2011), esta técnica é utilizada para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes ou preditivas. Quando os fenómenos têm tendência para se relacionarem linearmente, o modelo de regressão linear é a forma matemática apropriada para descrever a relação entre esses fenómenos (Pinto e Curto, 1999).

$$Y_i = \alpha + \beta X_i$$

O modelo de regressão linear simples descreve uma relação que não é exata entre uma variável dependente e uma variável explicativa. Para cada valor de X, a reta $\alpha + \beta X$ fornece um valor aproximado para Y. Desta forma, vamos aplicar esta técnica estatística, para verificar se existe alguma regressão linear. Com a intenção de aplicar a variável dependente – performance de inovação e as variáveis independentes – Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado, Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente, Orientação para o Mercado resposta ao mercado, idade e dimensão da empresa.

Na tabela seguinte, apresentamos a regressão linear onde incluímos, como já foi mencionado, a performance de inovação, a Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de estudos de mercado, da geração de informação das necessidades do cliente, da Orientação para o Mercado resposta ao mercado, idade e por fim da dimensão da empresa.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
(Constante)	-,556	,479		-1,160	,253
Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	,548	,126	,548	4,349	,000
Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	,312	,128	,312	2,448	,019
Orientação para o Mercado resposta ao mercado	-,128	,129	-,128	-,990	,328
20-49	,417	,476	,186	,876	,386
50-249	,625	,471	,316	1,328	,191
> 250	,856	,576	,292	1,486	,145
Dt1880_1940	1,130	,691	,217	1,634	,110
Dt1941_1970	-,048	,413	-,017	-,117	,907
Dt1971_1980	-,248	,362	-,098	-,685	,497
Dt1981_1990	,065	,310	,032	,208	,836

a. Variável dependente: Performance inovação

Tabela 29 - Regressão linear

Podemos concluir que existe significância entre a performance de inovação e as variáveis Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de estudos de mercado e das necessidades do cliente mas não existe qualquer relação entre a performance de inovação e a Orientação para o Mercado como resposta ao mercado. Apesar de a idade e a dimensão não apresentarem qualquer significância para a variável dependente, concluímos que quanto mais velha for a empresa maior influência tem para a nossa variável em estudo, tal como acontece com a dimensão quanto maior for a empresa maior será o impacto na inovação.

É importante explicar a ausência da variável “Orientação para o Mercado ao nível da disseminação de informação de mercado”. Quando trabalhamos com mais de uma variável é necessário verificar se as variáveis explicativas são correlacionadas, na tabela 20, apresentamos novamente uma correlação entre as variáveis de orientação e performance de inovação, neste caso a variável da disseminação de informação de mercado apresenta uma forte correlação com as outras variáveis, podendo-se tornar pouco fiável, por outras palavras podemos estar perante um problema de multicolinearidade.

A multicolinearidade é essencialmente um problema da amostra e ocorre quando as variáveis explicativas (independentes) têm elevado grau de correlação entre si, o que neste caso, torna mais difícil isolar o efeito de cada uma das variáveis explicativas. A presença de multicolinearidade pode conduzir à conclusão errada.

		Performance inovação	Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado	Orientação para o Mercado resposta ao mercado
Performance inovação	Correlação de Pearson	1	,540**	,226	,500**	-,227
	Sig. (2 extremidades)		,000	,103	,000	,102
	N	53	53	53	53	53
Orientação para o Mercado geração de informação de estudos de mercado	Correlação de Pearson	,540**	1	,000	,769**	-,244
	Sig. (2 extremidades)	,000		1,000	,000	,079
	N	53	53	53	53	53
Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente	Correlação de Pearson	,226	,000	1	,519**	,078
	Sig. (2 extremidades)	,103	1,000		,000	,578
	N	53	53	53	53	53
Orientação para o Mercado disseminação de Informação de mercado	Correlação de Pearson	,500**	,769**	,519**	1	,145
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,300
	N	53	53	53	53	53
Orientação para o Mercado resposta ao mercado	Correlação de Pearson	-,227	-,244	,078	,145	1
	Sig. (2 extremidades)	,102	,079	,578	,300	
	N	53	53	53	53	53

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

Tabela 30 – Correlação entre as variáveis de Orientação para o Mercado e a performance de inovação

4.5 Resultados da entrevista

Através da base de dados do IPAC⁶ constatamos que apenas duas empresas, que fazem parte da nossa amostra, são certificadas pela norma IDI. Desta forma e numa última etapa do estudo, foi necessário introduzir uma entrevista para obter as respostas mais adequadas ao nosso estudo, direcionados às mesmas como o objetivo de perceber se a norma influencia a empresa, se é reconhecida e se trás alguma vantagem.

⁶Instituto Português de Acreditação é o organismo nacional de acreditação requerido pelo Regulamento (CE) n.º 765/2008, conforme detalhado na secção Acreditação. Os serviços de acreditação prestados pelo IPAC estão descritos no Regulamento Geral de Acreditação (DRC001) e Procedimentos conexos, bem como as regras, critérios e metodologias aplicáveis.

Neste capítulo pretendemos apresentar a informação recolhida, através das entrevistas estruturadas, que se realizaram às duas empresas, para manter a confidencialidade atribuímos letra A e B a cada uma das empresas.

Empresa A

A certificação da norma em estudo foi implementada pela empresa há cerca de 3 anos, ou seja, em 2010. Quando se implementa uma norma é importante perceber o porquê, para quê e como? Isto é, o que pretendemos obter com determinados requisitos, qual a finalidade da norma e qual o modo mais adequado de a executar na nossa organização. Esta norma destina-se a gerir as ideias que surgem na empresa pelos vários meios, permite gerir um sistema de gestão que IDI, possibilitando que o nosso desempenho inovador melhore ao nível da organização. A certificação permite que a empresa se possa divulgar como certificada por uma norma, no entanto não é pela não existência do certificado que a empresa não apresenta um carácter inovador. Há a salientar que, pode dar-se o caso de exigências de certificação para a implementação de determinados projetos, o que a tornam como obrigatoriedade e não aproveitam os benefícios da mesma. Dado que a empresa é exportadora e o facto de a norma por enquanto ser apenas uma norma NP, não demonstra grande impacto no exterior (comparando com a ISO 9001 ou ISO 14001).

O principal motivo que levou a empresa a implementar a norma foi por questões estratégicas, de posicionamento no mercado e de uma criação de metodologia interna de modo a dinamizar a cultura de IDI, optou-se por um processo de consultadoria, isto é, uma empresa consultora para dar suporte na implementação, criação de uma plataforma interna para gestão do IDI (divulgação do conhecimento, vigilância tecnológica, lições aprendidas, registo de ideias, etc.). É de notar que a nível da performance da empresa em termos de faturação a norma não teve qualquer influência, mas permitiu criar parcerias com entidades e desenvolver projetos internos no sentido de desenvolver novas tecnologias, novos produtos. Por fim as vantagens encontradas, aprofundamos assuntos como a gestão do conhecimento, desenvolvemos sessões de IDI, implementamos plataforma de gestão de ideias, o que permitiu dar a conhecer a toda a empresa os resultados dos projetos em curso, permitiu divulgar à organização como são geridas e realizadas as atividades e que atividades constam na gestão de interfaces e organização e seriação de informação. Todavia encontramos dificuldade de

implementação, dado ser uma norma um pouco “abstrata”, não se aplica a algo concreto como a ISO 9001, na criação de estímulo à criatividade, falta de informação da norma, notando-se fragilidades ao nível das auditorias, falta de uniformização ao nível do caráter dos auditores, complexidade ao nível da exigência de inovação (ir para o mercado) ao longo dos 3 anos do ciclo de auditorias, subjetividade na gestão de ideias, o caráter inovador foca-se essencialmente na questão monetária, podendo verificar-se inovações que por si não são possíveis de quantificar, não é direto que a criatividade permite gerar ideias.

Empresa B

É uma norma relativamente recente para toda a empresa, a certificação foi feita há 12 meses aproximadamente. Conhecida pela NP4457:2007 assenta num modelo de inovação, apoiando na implementação, certificação e melhoria de um sistema de gestão de IDI, é de notar que esta pode ser aplicada a qualquer empresa. De uma certa forma a norma simplifica e explica os requisitos para que um sistema de IDI seja eficaz, permite que a organização adote uma política para alcançar os seus objetivos de inovação, também melhora a imagem da empresa perante a concorrência. Antes de certificar é importante saber qual o processo que se quer adotar, definir uma política, identificar critérios de avaliação e implementar uma plataforma de suporte. De uma forma muito simples a certificação ajuda a organização a sistematizar, definir, documentar e desenvolver projetos de Investigação, Desenvolvimentos e Inovação. Para a empresa B “O nosso principal objetivo com a certificação é a diferenciação, maximização de oportunidades de negócio, notoriedade posicionamento”, ou seja, estratégia no mercado. Esta norma traz algumas vantagens como a uniformização de métodos e normalização de processos, potenciar a inovação de forma planeada, estruturada, como um ativo estratégico da empresa, desenvolver produtos e serviços inovadores. Algumas desvantagens, pouca flexibilidade e necessidade de pesquisa frequente, com afetação de recursos específicos e dificuldades da implementação da norma.

5. Conclusão

Atualmente para competir no mercado, caracterizado essencialmente pela intensificação da concorrência e pela exigência constante dos clientes, é fundamental para as organizações estarem aptas à implementação de mudanças organizacionais. A Orientação para o Mercado e a aposta na qualidade e inovação tornam-se assim, estratégias indispensáveis para adquirir vantagem competitiva e satisfazer os clientes.

Como se presume, a satisfação é tida como um dos aspetos mais valiosos das empresas, uma vez que dá origem a compras repetidas e a relacionamentos duradouros com os clientes. Não menos importante, é a imagem que a empresa cria junto do consumidor, pois perante uma perceção favorável promove-se a aquisição e reforça-se o posicionamento obtendo valor acrescentado.

Esta dissertação teve como ponto central perceber o comportamento das organizações, em relação à norma NP 4457:2007, a Orientação para o Mercado no contexto da performance de inovação e desenvolvimento da organização das empresas da região de Leiria. Com o intuito de perceber melhor esta questão, levou-se a cabo esta investigação que teve subjacentes os seguintes objetivos: analisar o impacto da Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de estudos de mercado, das necessidades do cliente, da disseminação de informação de mercado e ao nível das respostas ao mercado provoca na performance de inovação; analisar a norma IDI e o seu impacto na inovação. Para cumprir com os objetivos, e posteriormente à revisão da literatura, procedeu-se ao desenvolvimento do estudo empírico com a aplicação de questionários às 250 melhores empresas da região de Leiria e uma entrevista às duas únicas empresas que se encontram certificadas pela norma NP 4457:2007.

Os dados recolhidos foram tratados e os resultados que apresentamos no capítulo anterior permitiram tecer as conclusões que expomos de seguida.

Em termos gerais, podemos concluir que existe uma conexão positiva entre a disseminação de informação de mercado e geração de informação, quer ao nível de

estudos de mercado, quer ao nível das necessidades do cliente. Entre a performance de inovação e as variáveis de Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de estudo de mercado e disseminação de informação de mercado, existe uma correlação positiva, mas ao nível da Orientação para o Mercado geração de informação das necessidades do cliente e a Orientação para o Mercado de respostas ao mercado apresentam pouca significância.

As variáveis da Orientação para o Mercado não apresentam qualquer relação no seu comportamento com a norma IDI, mas no que toca à intenção de aplica-la, a Orientação para o Mercado ao nível da disseminação de informação de mercado apresenta uma ligação positiva entre ambas. Relativamente à intenção de aplicar a norma e as variáveis da performance de inovação segundo a taxa de introdução de novos produtos, o grau de sucesso dos novos produtos, o grau de diferenciação dos novos produtos e o ciclo de vida do novo produto, exibem uma significância de 5% no sucesso e na diferenciação do produto, o que significa que existe uma ligação positiva entre ambas.

Após realizada uma regressão linear, apurámos a existência de uma ligação entre a performance de inovação e as variáveis Orientação para o Mercado ao nível da geração de informação de estudos de mercado e das necessidades do cliente, contudo não existe relação com a Orientação para o Mercado como resposta ao mercado. Tal como acontece com a norma IDI, existe uma relação entre a empresa e/ou parceiros, fornecedores, universidades ao nível do interface tecnológico; entre clientes, concorrentes, fornecedores, entidades reguladoras e financeiras, associações, entidades governamentais ao nível do interface de mercado, e por fim organizacional, a troca de informação e conhecimento que decorre dentro da própria organização.

Finalizamos com a consciência de que os objetivos inicialmente propostos foram globalmente atingidos.

Implicações para a Gestão

O modelo teórico apresenta uma influência direta, forte e positiva da Orientação para o Mercado sobre a inovação. A orientação do mercado e o processo de inovação envolvem a procura, a descoberta, o desenvolvimento, a melhoria, a adoção e a

comercialização de novos processos, produtos, estruturas organizacionais e procedimentos.

A implementação de um sistema de gestão de IDI deve ser adequado à empresa, sendo provável que contribua para uma melhor eficácia da gestão das atividades de IDI e conseqüentemente para a melhoria dos resultados. Esta ferramenta deve ser útil para quem a leia e deve contribuir para enriquecer de alguma forma o conhecimento dos colaboradores. É importante conhecer e saber interpretar os conceitos IDI, focalizar sempre nos resultados e evitar um sistema de gestão burocrático. Empresas com capacidade de adaptação, orientadas para a mudança, experimentação, que partilham e tentam aprender com a experiência, tolerando os erros e assumindo riscos de forma consciente, melhoram o seu desempenho e tendem a crescer com maior rapidez e com maior facilidade. Este tipo de empresas seguramente encontram-se preparadas para a inovação e implementação de um sistema de gestão da IDI, levando ao seu sucesso.

Por fim é importante que as organizações melhorem a geração e a disseminação de informações de mercado por meio da organização para promover respostas mais efetivas às oportunidades e ameaças identificadas no mercado. Esta postura influenciará positivamente a inovação. De realçar que a imagem em conjunto com a qualidade, a inovação e a orientação, formam uma componente diferenciadora muito valorizada em termos competitivos.

É útil informar ao gestor que é fundamental investir na formação de uma cultura de Orientação para o Mercado nas organizações e na inovação, contribuindo para uma fonte de vantagem competitiva.

Limitações da pesquisa

Não podemos concluir esta investigação sem antes assinalar algumas limitações, pelo que é recomendável serem aprofundadas em investigações futuras:

- ✓ Amostra recolhida no concelho de Leiria, o que poderá limitar a generalização dos resultados obtidos a outras áreas geográficas;
- ✓ Aplicamos a investigação apenas às 250 melhores empresas da região de Leiria, deixando de parte outras empresas de Leiria que possivelmente puderam ter implementado a norma IDI, pelo que não podemos generalizar os resultados.

A norma relativamente recente e certificada por poucas empresas dificultou um dos objetivos iniciais deste estudo, mostrar como a norma IDI influencia o desempenho de uma empresa.

Bibliografia

ABBADE, E. B; ZANINI, R. R; Souza, A. M. “Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional” - Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil.

ACHARYA, U. e RAY, S. (2000) “ISO 9000 certification in Indian industries: a survey”, *Total Quality Management*, Vol. 11, Nº 3, 261-266.

AEP – Associação Empresarial de Portugal (2003), “Qualidade Manual Pedagógico PRONACI”.

ALMEIDA, J. (2000) “A Investigação nas Ciências Sociais”, Editorial Presença, Lisboa.

ANTUNES, M. J. R. (2006) “O Impacto da Orientação para o Mercado na performance das organizações” – Universidade de Coimbra.

APCER (2003) “Guia interpretativo ISO 9001:2000, APCER – Associação Portuguesa para a certificação”.

APCER (2009) “Implementação e Certificação de IDI” Workshop Gestão IDI, IPQ Lisboa.

ASKEY, J. M. e B. G. DALE (1994) From ISO 9000 series registration to total quality management: An examination, *Quality Management Journal*, July, 67-76.

BAKER, WILLIAM E.; SINKULA, (1999) “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational performance” *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 4, p. 295-308.

BASADUR, M., e Robinson, S. (1993) “The New Creative Thinking Skills Needed for Total Quality Management to Become Fact, Not Just Philosophy”, *American Behavioral Scientist*, 37, 121-138.

BOUCHIKHI, H. e KIMBERLY, J. R. (2001), “It’s Difficult to Innovate: The Death of the Tenured Professor and the Birth of the Knowledge Entrepreneur”, *Human Relations*, 54, 77-84.

BROWN, D. (1998) “ISO 9000 – A Quality System for the Present and the Future”, *CIRAS Management Guide to ISO 9000*.

CALDEIRA, JORGE (2009) “Monitorização da performance organizacional”, Edições Almedina, Coimbra.

CARAÇA, J., CARDOSO, G. MENDONÇA, S., (2010), “The Strategic Strength of weal Signal Analysis”.

CHANG, T. e CHEN, S. (1998), “Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence”, *The Journal of Services Marketing* 12(4), 246-264.

COTEC, 2009. “Guia de Boas Práticas de gestão de Inovação” Disponível em www.cotec.pt consultado a (2012/12/18).

COTEC, 2011. Certificação da Gestão em Inovação Disponível em www.cotec.pt consultado a (2012/12/30).

DAMANPOUR, F. (1991) “Organizational innovation: a metaanalysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590.

DANTAS, JOSÉ (2001) “Gestão da Inovação”, Vida Económica, Porto.

DEMIRBAG, M., KOH, S. C. L., TATOGLU, E. e ZAIM, S. (2006): “TQM and market orientation’s impact on SMEs’ performance”, *Industrial Management e Data Systems*”.

DENG, S e DART, J (1994) “Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10.

DRUCKER, P. F. (1985) “Innovation and entrepreneurship: Practice and principles” New York.

DUARTE, DIANA (2012), “Implementação de Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação” – Centimfe, Leiria.

EBRAHIMPOUR, M., WITHERS B. e N. HIKMET (1997) “Experiences of US and Foreignowned firms: a new perspective on ISO 9000 implementation”, *International Journal of Production Research*, 35, 2, 569 – 576.

ESPINOZA, F. S. “A Relação entre Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado e Performance”, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

FALEIRO, S. N. (2001) “A relação entre Orientação para o Mercado, orientação para a aprendizagem e inovação” - Porto Alegre.

FARIA J. A (2011) “Gestão da Qualidade” Departamento de Engenharia e Gestão Industrial Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

FEINGENBAUM, A.V. (1951): “Quality Control: principles, practice, and administration”.

FERGUNSON, W. (1996) “Impact of the ISO 9000 series standards on industrial marketing”, *Industrial Marketing Management*, Nº25, pp.305-310.

FERGUSON, W. (1996) “Impact of the ISO 9000 series standard on industrial marketing”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 1301 – 1315.

FERREIRA (2005) “A relação entre sucesso de novos produtos, Orientação para o Mercado e performance empresarial” *Produto e Produção*, vol. 9, n. 3, p. 85-94.

FERREIRA J. e MENDONÇA S. (2006) “Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial”, Modelos de inovação, iniciativa COTEC.

FOLARON, J. (2003): “The evolution of six sigma”, *Six Sigma*.

FONSECA, L. (2012) “Qualidade Competitividade”, *Noticias APCER*, nº 3.

FREIRE, ADRIANO (2000) “Estratégia – Sucesso em Portugal”, Verbo, 6ª edição.

GODINHO, M. E. C. (2009) “Um estudo exploratório sobre a Orientação de Marketing pelo Mercado” Junho - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

GONÇALVES, C. ALBERTO e VEIGA, R. TEIXEIRA (2002) “Orientação ao mercado, Gestão do Conhecimento de Marketing e o Sucesso de Novos Produtos” XXVI ENANPAD.

GOTTELAND, D. (2005) “L’orientation marché: nouvelle méthode, nouveaux outils” Paris, Édition d’organisation.

GOTZAMANI, K. (2005) “Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard”, *Total Quality Management e Business Excellence*, Vol. 21, nº 6.

GULER, GUILLÉN e MACPHERSON (2002) “Prática de certificação em sistemas de qualidade pela ISO 9000”.

HAANAES, K. (2011) “Sustainability: The Embracers Seize Advantage”, *MIT Sloan Management Review*, 52(3): 3-27.

HAN, JIN L.; KIM NAMWOON; SRIVASTAVA, RAJENDRA K (1998) “Market orientation and organizational performance” *Journal of Marketing* v.62 n.4.

HEIENS, R.A. Market orientation: toward an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review* (on line). January, p.1-8, 2000.

HENSELER, J., RINGLE, C. M. e SINKOVICS, R. R. (2009): “The use of partial least squares path modeling in international marketing”, *Advances in international marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.

HULT, G. T., e KETCHEN, D. J. (2001) Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance” *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

HULT, G. T., HURLEY, R. F., KNIGHT, G. (2004) “A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance”, *Industrial Marketing Management*, n. 33.

HURLEY, ROBERT F.; HULT, G. THOMAS M. “Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination” *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42-54.

INSTITUTO PORTUGÊS DA QUALIDADE (2007) Norma Portuguesa “Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI)”. Disponível em <http://www.ipq.pt>, consultado a (2012/12/05).

JAWORSKI, B. J., e KOHLI, A. K. (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences” *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. (1990) “Market Orientation: Antecedents and Consequences” *Journal of Marketing*.

JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. (1996) “Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap” *Journal of Market Focused Management*.

KAYNAK, H. (2003) “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, 405-435.

KELLEY, K., CLARK, B., BROWN V. e SITZIA, J. (2003) “Good practice in the conduct and reporting of survey research”, *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261.

KIMBERLY, J. R. (1981) “Managerial innovation” adapting organizations to their environments. New York: Oxford University Press.

KIRCA, A. H., JAYACHANDRAN, S., e BEARDEN, W. O. (2005) “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance” *Journal of Marketing*, 69, 24-41.

KOHLI, A. J., JAWORSKI, B. J. e KUMAR, A. (1993): “MARKOR: A measure of market orientation”,

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990) “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18.

KOTLER P. (2003) “Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber”, 3ªed Rio de Janeiro.

KOTLER P. e ARMSTRONG G. (1999) “Principles of Marketing”, 7ª ed. International Edition.

KOTLER, P. (1988): “Marketing Management”, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ.

KOTLER, P., ANG, S. H., LEONG, S.M. e TAN, C. T. (1999) “Marketing Management – An Asian Perspective”, 2nd Ed., Singapura, Prentice Hall.

KUMAR, N. (1996) “Intellectual Property Protection, Market Orientation and Location of Overseas R&D Activities by Multinational Enterprise” *World Development*, v.24.

KWAKU, A. GIMA (1996) “Market orientation and innovation”.

LAI, K. (2003) “Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance”, *International Journal of Production Economics*, 84, 1, 17-34.

LAMBIN J. JACQUES (1997) “Strategic Marketing Management”, 4ª ed., McGraw Hill.

LANGERAK (2003) “An Appraisal of the Predictive Power of Market Orientation”, *European Management Journal*, v. 21, (August), p. 447-464, 2003.

LEAL, GOUVEIA (2010) “Inovar para ganhar”, COTEC PORTUGAL - GAPI II/UATEC.

MACERA, A. P.; URDAN, A. T. (2004) “Orientação para o Mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras” - Rev. adm. contemp. vol.8 no.2 Curitiba Apr./June 2004 - Revista de Administração Contemporânea.

MAROCO, J. (2003) “Análise Estatística - Com Utilização do SPSS” (1ª ed.), Lisboa Edições Sílabo.

MARQUES A. MARIA. (2003) “A Importância das Práticas do Marketing Relacional na Formulação e Implementação das Estratégias Competitivas e a Influência destas na Lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português”, Tese de Doutoramento em organização pela faculdade de economia da universidade de Coimbra.

MARTINS, L. F. (2011) “Orientação do mercado, qualidade e responsabilidade social” - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial – Aveiro.

MATEAR, S., (2002) “How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance?” *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 9/10, p. 1058-1076.

MCADAM, R. e M. MCKEOWN (1999) “Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small business in Northern Ireland”, *Total Quality Management*, Vol. 10, March, 229-241.

MENDES, S. N. (2009) “Qualidade e Orientação para o Mercado”, Departamento de Economia e Gestão, Universidade de Aveiro.

MENNA, HÉLIO L. (2001) “Orientação para o Mercado e performance: Evidências em empresas Gaúchas de varejo de confeções masculinas”.

NARVER, J. C., SLATER, S. F. (1990) “The Effect of Market Orientation on Business Profitability” *Journal of Marketing*.

NETO H. F. MÜLLER (2005) “Inovação Orientada para Mercado: um estudo das relações entre a orientação para mercado, inovação e performance”.

NORMA NP 4456:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) Terminologia e definições das atividades de IDI.

NORMA NP 4457:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). Requisitos do sistema de gestão da IDI.

NORMA NP 4458:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). Requisitos de um projeto de IDI.

NORMA NP 4461:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). Competência e avaliação dos auditores dos sistemas de gestão da IDI e dos auditores de projetos de IDI.

NP EN ISO 9000. 2000, Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. IPQ (Norma Portuguesa).

NP EN ISO 9001. 2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. IPQ (Norma Portuguesa).

NUNNALLY, J. C. (1994) “Psychometric Theory”, New York, NY: McGraw-Hill.

OCDE (2005), Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). OCDE Publishing.

- PAIVA, J. (2009) “Mapeamento de Processos: uma estratégia vencedora”.
- PATTON, M. Q. (1990) “Qualitative Evaluation and Research Methods”, London, SAGE.
- PELHAM, A. M. (1997) “Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms”.
- PEREIRA Z. LOPES (1981) “Qualidade e Inovação”, Universidade Nova de Lisboa.
- PEREIRA, ALEXANDRE (2006) “SPSS Guia Prático de Utilização – Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia”, 6ª edição, edições Sílabo, Lisboa.
- PEREIRA, B. C. S (2012). “Implementação e Mensuração da estratégia de orientação o para o mercado”, Universidade de São Paulo.
- PERIN, M. G. (2002) “A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance” . Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO C. H.; FALEIRO, S. N. (2001) “O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto” - RAC, v. 8, n. 1, Jan./Mar.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. (1998) “Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos” Foz do Iguaçu.
- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2000) “Análise de Dados para as Ciências Sociais, a complementaridade do SPSS”, 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2005) “Análise de Dados para as Ciências Sociais, a complementaridade do SPSS”, 4ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.

PINTO, J. CARLOS CASTRO; CURTO, J. J. DIAS (1999): “Estatística para economia e gestão – Instrumentos de Apoio à Tomada de Decisão”, edições Sílabo, Lisboa.

PIRES, A. R. (2004): “Qualidade – Sistema de gestão da qualidade”, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

PIRES, A. R. (2007) “Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade” Lisboa: Sílabo.

PIRES, ANIBAL (1991) “ Marketing – Conceitos, Técnicas e problemas de gestão”, Editorial Verbo, Lisboa.

PORTER, M. (1990) “The competitive advantage of nations” (1ª ed.), New York, USA, The Free Press.

PORTER, M. (1996), “What is Strategy?”, Harvard Business Review.

QINGHUA, Z. (2004) “The link between quality management and environmental management in firms of differing size” Environmental Quality Management.

RAMOS, D. P. C (2009) “Gestão da qualidade e satisfação”, Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

RAYNER, T e L. PORTER (1991) “The experience of small and medium-size firms”, *International Journal of Strategic Management*, 8, 6, 16-28.

REEVES, C., D. BEDNAR (1994) “Defining quality: alternatives and implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 3, 419-445.

RODRIGUEZ, J., J. e GONZALES-BENITO (2006) “An Analysis of degree of small companies dissatisfaction with ISO 9000 certification”, *Total Quality Management*, Vol. 17, Nº 4, May, 507-521

ROSÁRIO, D.C.L. (2209) “ Avaliação da performance organizacional” – Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.

SAMPAIO, P., SARAIVA, P. e RODRIGUES, A. G. (2006): “A ISO 9000 certification research: a state-of-the-Art”, *ASQ World Conference on Quality Improvement*, Milwaukee, Wisconsin, US, 2006.

SANTÂNGELO, C. C. Ferraria (2008) “ Orientação para o Mercado, no contexto do Marketing”.

SANTOS, ANTÓNIO J. R. (2008) “Gestão estratégia – Conceitos, modelos e instrumentos”, Escolar Editora, Lisboa.

SANTOS, J. M. C. (2010) “La gestión de calidad como herramienta de marketing – Análise de la relación entre la orientación al mercado y la gestión de calidad, y su impacto en los resultados”, Universidad de Extremadura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

SARMENTO A. (2008) “Linha de Sistemas de Informação” Instituto Superior Contabilidade Administração Porto.

SCHÖN M., e BERNAR J. (2009) “Marketing da nova empresa”, Unidade de Ensino a Distância.

SIGUAW, J. A., SIMPSON, P. M. e BAKER, T. L. (1998) “Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective”, *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 99-111.

SILVESTRE, A. L. (2007) “Análise de Dados e Estatística Descritiva” (1ª ed.). Lisboa, Escolar Editora.

SIMÃO, J. V. “Plano tecnológico e de inovação empresarial” Inotec – Empresa da Região Autónoma dos Açores.

SINKULA, J. M. (1994) “Market Information Processing and Organizational Learning” *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 35-45.

SLATER, S. F., e NARVER, J. C. (1994) “Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance” *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.

SLATER, S. F., e NARVER, J. C. (1995) “Market orientation and the learning orientation” *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

SONG X. M. (1997) “Contingent product design and marketing strategies influencing new product success and failure in U.S. and Japanese electronics firms” *Journal of Product Innovation Management*.

STOLLENWERK, M. F. L. (1997) “Gestão estratégica e inteligência tecnológica”, dissertação – Université Aix-Marseille.

TACHIZAWA (2007). “Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa”, São Paulo: Editora Atlas.

TELES, M. F. B. (2007) “Orientação para o Mercado e projeção do desempenho empresarial” – Faculdade de economia - Universidade do Porto.

TONNERA, A. (2010) “Qual a diferença entre a política da qualidade e objetivos da qualidade?” Disponível em www.administradores.com.br, consultado em (2013/01/15).

TUSHMAN, M., e NADLER, D. (1997) “Organizando-se para a inovação” São Paulo, p. 166-189.

WHETTEN, D.A (1987) “Organizational Growth and Decline Processes”, *Annual Review of Sociology*.

WILLIAMS, R. (1981) “Differential Effects of Two Grading Systems on Student Performance”, *Journal of Educational Psychology*, 67.

WITHERS, B. e EBRAHIMPOUR, M. (2000) “Does ISO 9000 certification affect the dimensions of the quality used for competitive advantage?”, *European Management Journal*, Vol. 18, nº4, pp. 431-443.

Anexo (A) Questionário

Como a Norma IDI e a Orientação para o Mercado afetam o Desempenho das empresas

Este estudo realiza-se no âmbito da elaboração de Dissertação do Mestrado de Controlo de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Este questionário tem como principal objetivo, recolher dados para analisar como a norma IDI e a Orientação para o Mercado afetam o desempenho das empresas na região de Leiria.

Toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa e os dados obtidos serão confidenciais.

Caracterização da Empresa

1. Identificação da empresa:

2. Sector de atividade da empresa:

- Agricultura e alimentação;
- Comercio;
- Construção;
- Energia;
- Hotelaria;
- Industria;
- Transporte e distribuição;
- Outros: _____

3. Data da Constituição

4. Número de funcionários

- Menos 19 empregados
- 20 – 49
- 50 – 249
- 250

5. Localização da empresa (Concelho de Leiria)

- Batalha;
- Caldas da Rainha;
- Leiria;
- Pombal;
- Porto de Mós;
- Outros: _____

Desempenho da Empresa

6. Qual o Volume de Negócios da empresa nos últimos 4 anos (em euros):

	6.000.000 - 20.000.000	20.000.001 - 40.000.000	40.000.001- 80.000.000	80.000.001 - 120.000.000	> 120.000.001
2012					
2011					
2010					
2009					

7. Qual o Total de Ativos Líquidos da empresa nos últimos 4 anos (em euros):

	0 - 10.000.000	10.000.001 - 30.000.000	30.000.001- 50.000.000	> 50.000.001
2012				
2011				
2010				
2009				

8. Qual o Resultado Operacional nos últimos 4 anos (em euro):

	0- 10.000.000	10.000.001 - 30.000.000	30.000.001- 50.000.000	> 50.000.001
2012				
2011				
2010				
2009				

Performance Organizacional

9. Numa escala de 5 pontos em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente) qualifique as seguintes afirmações ao nível da Performance Relacional:

	1	2	3	4	5
Duração das relações que mantemos com o cliente					
Dureza das negociações com o cliente					
Frequência da compra do cliente					
Valor da compra dos nossos clientes					
Nível de devoluções do cliente					
Nível de reclamações do cliente					

10. Numa escala de 5 pontos em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente) qualifique as seguintes afirmações ao nível da Performance de inovação:

	1	2	3	4	5
Taxa de introdução de novos produtos					
Grau de sucesso dos novos produtos					
Grau de diferenciação dos novos produtos					
Ciclo de vida do novo produto					

11. Numa escala de 5 pontos em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente) qualifique as seguintes afirmações ao nível da Performance Económico:

	1	2	3	4	5
Quota de mercado					
Taxa de crescimento de vendas					
Lucratividade das vendas					
Notoriedade					
Desempenho Geral					

Orientação para o Mercado

12. Numa escala de 5 pontos (em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente) qualifique as seguintes afirmações de Orientação para o Mercado ao nível da Geração de informação de mercado:

	1	2	3	4	5
Realizamos reuniões com clientes para identificar as suas necessidades					
Efetuamos pesquisas de mercado					
Somos eficientes na deteção de alterações nas preferências dos clientes					
Realizamos inquéritos de satisfação ao cliente					
Somos eficientes na deteção de alterações no ramo de atividade					

13. Numa escala de 5 pontos (em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente) qualifique as seguintes afirmações de Orientação para o Mercado ao nível da Disseminação de Informação de mercado:

	1	2	3	4	5
Realizamos reuniões internas para discutir as tendências do mercado					
São analisadas as necessidades futuras dos clientes entre os diferentes setores					
Somos eficientes em detetar algo de relevante que aconteça a um cliente importante					
Divulgamos a todos os setores informação sobre a satisfação dos clientes					
Somos eficientes em alertar toda a empresa sobre algo importante sobre a concorrência					

14. Numa escala de 5 pontos (em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente) qualifique as seguintes afirmações de Orientação para o Mercado ao nível da Resposta ao mercado:

	1	2	3	4	5
Somos eficientes na decisão a tomar para responder às mudanças de preços da concorrência					
Reveremos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos do cliente					
Realizamos reuniões internas para planear respostas às mudanças à envolvente do negócio					
Somos eficientes no tratamento de reclamações do cliente					

Norma IDI

15. Conhece a Norma IDI?

- Sim
- Não

16. Já implementou a norma IDI?

- Sim
- Não

17. Pretende alinhar projetos de IDI na estratégia da empresa?

- Sim
- Não

Se não implementou a norma IDI o seu inquérito termina aqui!

Muito obrigada pela sua colaboração

18. Melhorou a performance da empresa?

- Sim
- Não

19. Classifique as seguintes vantagens (em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente):

	1	2	3	4	5
Melhorou a imagem da empresa ao nível do reconhecimento do cliente					
Melhorou a organização interna devido ao melhor funcionamento da organização					
Melhorou a qualidade do produto/serviço e aumentou a confiança					
Redução de reclamações, custos e pressões externas					
Criação de uma nova cultura que melhor identifica as oportunidades de melhoria contínua e as necessidades dos clientes					

20. Classifique as seguintes desvantagens (em que 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente):

	1	2	3	4	5
A Certificação não se adequou às características do negócio					
Aumento das cargas de trabalho					
A qualidade do produto/serviço não melhorou e por isso a empresa não se tornou mais competitiva ou produtiva					
A norma é demasiada exigente para ser cumprida e resulta numa otimização do desempenho					
Fraco impacto nos clientes					

Inquérito concluído!

Obrigado pela atenção dispensada.