



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**“AS CONDICIONANTES DA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EM
ANGOLA”**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade
Estratégia Empresarial

Autor: Maria Madalena Tenazinha
Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2012

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

**“AS CONDICIONANTES DA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EM
ANGOLA”**

Autor: Maria Madalena Tenazinha

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Dissertação apresentada à Universidade Autónoma de Lisboa, para a obtenção de grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial.

Dedicatória

Dedico este trabalho à toda da minha família, particularmente aos meus pais, Maria Miguel e José Tenazinha.

Agradecimentos

Foi com muito esforço e empenho que consegui concluir este estudo. O sucesso para tal, deve-se às várias pessoas que sempre estiveram presentes e disponíveis para me apoiar, tanto emocional, financeiro, profissional como academicamente. Assim o meu primeiro agradecimento vai para os meus pais, que incansavelmente incentivaram-me a estudar e desejaram sempre todo sucesso do mundo. Obrigada pais (Maria Miguel e José Tenazinha) pela força, orientação, segurança, amor que vocês me deram durante esta caminhada e em toda a minha vida, pois nada seria possível sem vocês. Agradeço todos os meus professores do mestrado, pela transmissão de conhecimentos durante as aulas e orientações para fase da dissertação. Ao meu professor e orientador, Professor Doutor, Álvaro Lopes Dias, agradeço a incasável disponibilidade, apoio, orientação e compreensão para a realização do meu trabalho. Agradeço todas as empresas que responderam os questionários, pois sem eles não seria possível sustentaram a parte empírica deste estudo. Agradeço o Dr. Hugo Ferreira pelo apoio na distribuição dos questionários em Angola e na recolha de informação sobre as empresas no mercado angolano. Aos meus colegas e amigos, Albino Munungo e António João, agradeço pelos bons momentos da nossa vida académica que na qual não faltou partilha de conhecimentos e ideias, críticas, dificuldades, compreensão, incentivo para continuar (obrigada Albino) e amizade. Agradeço as minhas queridas amigas, Dr. Ana Bravo, Gestora de Recursos Humanos, Dr. Márcia Contreiras, Técnica de Ciências Políticas e a Dr. Elisabeth Canuto, Gestora de Recursos humanos, pelo apoio e carinho. Minha mana do coração, Isaura Tenazinha, agradeço-te pela dedicação, confiança, carinho, força e motivação para não desistir deste desafio. Um agradecimento especial ao Paulo Nascimento pela força, coragem, compreensão e companheirismos nos bons e maus momentos da minha vida. Agradeço todos os meus irmãos em especial a, Maria Germana Tenazinha por tudo que fizeste por mim. Por fim, agradeço todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

Existem diversas formas das empresas definirem as suas estratégias para manterem ou obterem melhor performance. Segundo a perspectiva das capacidades dinâmicas, o marketing e a inovação são recursos estratégicos úteis para as empresas alcançarem vantagem competitiva e obterem melhor performance, devido a capacidade delas poderem transformar e adaptar recursos para as empresas responderem as necessidades do mercado (Teece e Pisano 1994). Embora, a orientação para o mercado não seja considerada capacidade dinâmica, ela também influencia o desempenho das empresas. A orientação para o mercado permite as empresas responderem com eficácia e eficiência as necessidades dos clientes e criar valor sobre os mesmos mas, para isso as empresas devem conjugar as ferramentas de marketing e da inovação para responderem as necessidades dos clientes. Sendo assim, o marketing, a inovação e a orientação para o mercado são ferramentas essenciais para as empresas em Angola definirem outros meios para alcançarem vantagem competitiva e melhorarem a sua performance, uma vez que o mercado angolano está cada vez mais competitivo, devido o seu crescimento e desenvolvimento económico. Entretanto, neste trabalho nos propomos analisar o impacto destas variáveis nas empresas no mercado angolano. Deste modo, formulamos três hipóteses para testar se a performance das empresas que operam no mercado angolano, está ou não condicionada pela implementação do marketing, da inovação e da orientação para o mercado. Entretanto, testamos o nosso modelo teórico através dos questionários respondidos por 118 empresas que operam no mercado angolano, cujos resultados evidenciaram que as variáveis, marketing, inovação e orientação para o mercado, têm um impacto positivo sobre a performance das empresas no mercado angolano.

Palavras-chave: Marketing, Inovação e Orientação para o mercado, Performance, Mercado angolano

O texto foi escrito respeitando as regras do novo acordo ortográfico

Abstract

There are several ways companies define their strategies to maintain or obtain better performance. According to the perspective of dynamic capabilities, marketing and innovation are strategic resources useful for business to achieve competitive advantage and achieve better performance due to their ability they can transform and adapt resources to the companies respond to market needs (Teece and Pisano 1994). Although the market orientation is not considered dynamic capability, it also influences the performance of companies. The market orientation enables firms to respond effectively and efficiently the needs of customers and create value on them but for that companies should combine the tools of marketing and innovation to meet customer needs. Thus, marketing, innovation and market orientation are essential tools for companies in Angola define other means to achieve competitive advantage and improve their performance, since the Angolan market is increasingly competitive, because their growth and economic development. However, in this work we propose to analyze the impact of these variables on business in Angola. Thus, we formulated three hypotheses to test the performance of companies operating in Angola, is or is not conditioned by the implementation of marketing, innovation and market orientation. However, we tested our theoretical model through questionnaires answered by 118 companies operating in Angola, whose results showed that the variables, marketing, innovation and market orientation, have a positive impact on the performance of companies in the Angolan market.

Keywords: Marketing, Innovation and Market Orientation, Performance, Angolan Market.

This text was written according the rules of the new agreement spelling

Índice

Índice de Gráfico	VII
Índice de Tabelas	IX
Índice de Figura	X
Lista de Abreviaturas.....	XI
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Enquadramento do Tema	6
1.1-Contexto Angolano.....	6
1.2-Escolha do tema.....	7
1.3- Objectivo da Dissertação	8
1.4 - Questões da investigação.....	8
1.5 - Etapas da investigação.....	9
Capítulo 2 - Revisão da literatura	10
2. 1- Definições dos conceitos chaves	10
2.1.1- Definição das Capacidades dinâmicas	10
2.1.2 - Abordagem das Capacidades dinâmicas	11
2.2- Definição do Marketing.....	13
2.2.1 Evolução histórica do Marketing	14
2.3 – Definição da Inovação	16
2.4 – Definição da Orientação para o mercado.....	17
2.5- Função do marketing e o seu efeito da performance na empresa.....	18
2.6- Efeito da inovação na performance da empresa	20
2.7- Orientação para o Mercado a e Performance.....	25
2.8- Modelo teórico.....	29
Capítulo 3 – Estudo Empírico	31
3.1- Métodos de recolha de informação.....	31
3.2- Teste das variáveis e o resultado do estudo empírico.....	32
3.3 - Tratamento dos dados.....	34
3.3.1 - Inovação	34
3.3.2 - Marketing.....	40
3.3.3 - Orientação para o mercado	62
3.3.4 – Performance	69

3.4-Estatística descritiva.....	74
Capítulo 4 – Conclusões	76
Conclusão.....	76
Implicações para a gestão	78
Limitações.....	80
Sugestões para Futuras investigações	81
Bibliografia.....	82
Anexos	88
1 – Crescimento do PIB por sectores.....	88
2 – Taxas Reais de Crescimento do PIB em Angola, Segundo Diferentes Fontes	88
3 - Tendência de Crescimento do PIB 1993 - 2010.....	89
4 - Tendência de Crescimento do PIB 2002 - 2010.....	89
5 - Taxas anuais de Crescimento em termos Reais (%)	90
6 - Produto Interno Bruto (milhões dólares correntes).....	91
9 - O crescimento económico	93
10 – Questionário	94

Índice de Gráfico

Gráfico 1 – Valor da inovação.....	34
Gráfico 2 – Importância da inovação no sucesso da empresa	35
Gráfico 3 – Respeitabilidade da inovação	35
Gráfico 4 – A inovação é vista como um benefício para a empresa	35
Gráfico 5 – Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação	37
Gráfico 6 – Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmos que algumas não funcionem	38
Gráfico 7 – Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras.....	38
Gráfico 8 – Capacidade de arriscar na inovação	38
Gráfico 9 – Utilização de técnicas de pricing para responder rapidamente às alterações do mercado	41
Gráfico 10 – Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes.....	41
Gráfico 11 – Definição da política de preços em relação a produção/serviços.....	41
Gráfico 12 – Controlo dos preços da concorrência e alterações dos preços.....	42
Gráfico 13 – Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços	43
Gráfico 14 – Estudo de criação de novos produtos/serviços	44
Gráfico 15 – Lançamento bem sucedido de novos produtos.....	44
Gráfico 16 – Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços.....	44
Gráfico 17 – Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	46
Gráfico 18 – Gestão da publicidade e competências criativas	46
Gráfico 19 – Competência em relação públicas	46
Gráfico 20 – Competência em gestão de imagem e da marca.....	47
Gráfico 21 – Gestão da imagem da empresa e a sua reputação.....	47
Gráfico 22 – Qualidade da relação com distribuidores	48
Gráfico 23 – Capacidade de atrair e manter os melhor distribuidores	49
Gráfico 24 – Capacidade de trabalhar com estreita ligação com distribuidores e fornecedores.....	49
Gráfico 25 – Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores	49
Gráfico 26 – Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade	50
Gráfico 27 – Formação aos formadores com objectivo de aumentar a sua eficácia	51
Gráfico 28 – Planeamento de vendas e sistemas de controlo	52
Gráfico 29 – Capacidade dos vendedores para vender.....	52
Gráfico 30 – Competência de gestão de vendas	52
Gráfico 31 – Eficácia no apoio à equipa de vendas.....	53
Gráfico 32 – Recolha de informação sobre clientes e concorrentes.....	54
Gráfico 33 – Prospecção de clientes.....	54
Gráfico 34 – Utilização dos resultados dos estudos de mercado.....	54
Gráfico 35 – Análise da informação sobre o nosso estudo de mercado	55
Gráfico 36 – Competências em planos de marketing	56

Gráfico 37 – Competência em gestão e processos de marketing	57
Gráfico 38 – Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas.....	57
Gráfico 39 – Coerência dos processos de planeamento de marketing	57
Gráfico 40 – Utilização dos recursos de marketing.....	59
Gráfico 41 – Eficácia na implementação de planos de marketing	59
Gráfico 42 – Transformação de estratégias de marketing em acções.....	59
Gráfico 43 – Rapidez na execução das estratégias de marketing	60
Gráfico 44 – Controlo da performance de marketing.....	60
Gráfico 45 – Partilha da informação relativa às estratégias da concorrência.....	62
Gráfico 46 – Análise das forças e estratégias da concorrência.....	62
Gráfico 47 – Orientação dos nossos produtos ou serviços para clientes com quem é possível ter vantagem concorrenciais	62
Gráfico 48 – Monitorização constante do nível de compromisso e orientação para ir ao encontro às necessidades do cliente	64
Gráfico 49 – Orientação dos objectivos de negócio para a satisfação do cliente.....	64
Gráfico 50 – Orientação da estratégia de vantagem concorrencial para as necessidades do cliente	65
Gráfico 51 – Orientação da estratégia face princípio da criação de valor para o cliente	65
Gráfico 52 – Medição da satisfação do cliente.....	65
Gráfico 53 – Atenção ao serviço pós-venda.....	66
Gráfico 54 – Orientação de todas as áreas para a satisfação das necessidades do mercado-alvo	67
Gráfico 55 – Todas as nossas áreas respondem às necessidades e pedidos uns dos outros	67
Gráfico 56 – Regularidade na vida dos principais clientes pelos gestores de topo.....	68
Gráfico 57 – comunicação a todas as áreas de qualquer informação sobre experiencias relativas aos consumidores	68
Gráfico 58 – Satisfação do cliente.....	69
Gráfico 59 – Acrescentar valor ao cliente	69
Gráfico 60 – Conservar cliente importantes	70
Gráfico 61 – Aumento da quota de mercado relativamente á concorrência.....	71
Gráfico 62 – Aumento no retorno sobre vendas.....	71
Gráfico 63 – Angariação de novos clientes	71
Gráfico 64 – Aumento de vendas a actuais clientes	72
Gráfico 65 – Rentabilidade da unidade de negócio	73
Gráfico 66 - Rentabilidade nas vendas	73
Gráfico 67 – Atingir objectivos financeiros	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Correlação das variáveis	74
---	----

Índice de Figura

Figura 1- Mecanismos que Influenciam a performance da empresa.....	30
--	----

Lista de Abreviaturas

U.N.I.T.A – União Nacional para a Independência Total de Angola

FMI – Fundo Monetário Internacional

OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo

PIB – Produto Interno Bruto

TPA – Televisão Pública de Angola

AMA - American Marketing Association

TRIZ - Theory of Inventive Problem Solving

I&D - Investigação e Desenvolvimento

RBT- Teoria Baseada no Recurso

RBV- Vantagem Baseada no Recurso

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Introdução

Os mercados estão em constantes mudanças devido a vários fenómenos, um deles é a globalização que cada vez mais torna as sociedades e as economias mais próximas, por um click estamos no outro lado do mundo e entrosamo-nos numa aldeia global (Caetano e Rasquilha 2010), onde o paradigma do avanço tecnológico acompanhado pela avassaladora inovação ganha cada vez mais espaço nos mercados e na maior parte das vezes cria valor nas empresas que souberem adapta-la como uma ferramenta estratégica para melhorarem sua a performance (Teece 1992). No mundo em constantes mudanças, a incerteza e o risco são frequentes, por isso as empresas devem saber conjugar um conjunto de ferramentas para definir a melhor a estratégia para actuar em e responderem às necessidades dos mercados em mudanças, que podem ser competitivos e turbulentos. Assim Teece e Pisano (1997) apresentam um meio estratégico para as empresas lidarem com as mudanças dos mercados, o qual os autores chamam, capacidades dinâmicas, que por sua vez permitem as empresas a identificarem os recursos para obterem vantagem competitiva.

As capacidades dinâmicas estão indirectamente relacionadas com o desempenho da empresa, pois visam mudar os pacotes dos recursos das empresas, rotinas operacionais e as competências das empresas para as tornar mais competitivas face a concorrência. Dentro deste processo dinâmico encontramos outras capacidades que a empresa pode reter como, a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externa para enfrentar ambientes que mudam rapidamente (Teece e Pisano 1997). Entretanto, as capacidades dinâmicas facilitam não só a capacidade de uma organização reconhecer, por exemplo uma mudança de cariz tecnológico, mas também a sua capacidade de adaptação à mudança através da inovação (Hill e Rothaermel 2003). Assim a inovação pode ser usada em vários contextos, por exemplo como alternativas estratégicas ou como substitutos de caminhos para as empresas obterem vantagem competitiva e alcançarem um desempenho positivo negócio. Deste modo, as empresas podem inovar internamente (inovação de processos, novos métodos de trabalho (Freire 2002) ou externamente, através de aquisições ou alianças (Rothaermel e Hesse 2007). Portanto, toda a empresa que inova tem vantagem competitiva e bons rendimentos mas, para isso deve saber enquadrar os vários tipos de inovação (incremental, distintiva e revolucionária) no processo da inovação da empresa

e criar um modelo para a sua gestão (Freire 2002). Assim a inovação pode ser uma mais-valia para as empresas no mercado angolano, pelo facto dela ser um processo capaz de facultar alternativas estratégicas às empresas que actuam em mercados competitivos como é o caso do mercado angolano, tal como iremos constatar através dos resultados do tratamento dos dados.

Sendo que nenhum mercado funciona sem uma estratégia de marketing, com Hunt e Lamb (2000), poderemos fazer uma ligação estreita entre as diferentes variáveis definidas no nosso estudo. O marketing permite que as empresas formulem e implementem as suas estratégias com o auxílio da orientação para o mercado e da inovação a fim de obterem vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional (Menon e outros 1999).

De acordo com a teoria baseada nos recursos, o conhecimento e a competência são recursos intangíveis que se podem traduzir numa vantagem competitiva para a empresa quando são implementadas pelos especialistas de marketing, (Hunt e Lamb 2000). Estes autores atribuem a responsabilidade e as competências de marketing aos gestores, pelo facto deles possuírem conhecimentos e competências de marketing a fim de interagir melhor com o mercado, partindo dos clientes, fornecedores, produtos até a concorrência. Sendo o marketing uma arte de criar valor aos clientes e para tal identifica as suas necessidades e os desejos, Hunt e Lamb (2000), enfatizam a sua função durante a implementação e formulação da estratégia para definir, medir o volume e o potencial de rentabilidade do cliente, especificar o mercado alvo no qual se pretende actuar e identificar o produto/serviço adequado para o mercado em questão, permitindo assim, que as empresas obtenham melhores resultados nas suas estratégias e melhorarem a sua performance. Por outro lado as empresas também podem melhorar a sua performance através da implementação de novos negócios por intermédio das práticas de benchmarking que permitem as empresas imitarem ou aprenderem com os seus concorrentes (Vorchies e Morgan 2005).

Na orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1993) destacam a sua importância no desempenho das empresas, afirmando que, esta pode ser alcançada através da inteligência do mercado que fornece técnicas para tornar a empresa mais orientada para os clientes. Homburg e Pflesser (2000) sublinham que a orientação para o mercado como cultura organizacional, cria ferramentas adequadas para gerar valor ao cliente que por sua vez, levam a um desempenho superior das empresas. Ainda por intermédio da orientação para o mercado os gestores de top, aproveitam a partilha e

disseminação da informação dentro das organizações para levarem os seus colaboradores a acompanhar a evolução dos mercados e explorar a inteligência do mercado dentro da empresa para responderem as necessidades do mercado com o objectivo de melhorarem a sua performance. Sendo a orientação para o mercado uma componente essencial para as empresas sobreviverem em mercados competitivos, pode ser uma mais-valia para as empresas no mercado angolano, devido ao tipo de conjugações estratégicas que pode fornecer aos gestores, por exemplo o maior foco no cliente para desmistificar necessidades latentes, de modo a criar um produto novo que satisfaça essa necessidade, estando essa necessidade satisfeita o cliente irá comprar o produto em questão, podendo até tornar-se fiel ao mesmo, de igual modo irá e contribuir para o aumento das vendas e levar a empresa a obter uma performance financeira positiva.

No mercado angolano existem empresas com boas capacidades organizacionais e bem estruturadas, que orientam as suas estratégias, por intermédio da inovação (considerando elemento de cultural) e o marketing e optam na maioria das vezes pelas boas práticas de benchmarking como meio para alavancarem os seus negócios quando imitam ou aprendem com a concorrência, para atingirem melhor performance e obterem vantagem competitiva. Outras empresas porém, embora antigas, com experiência invejável no mundo dos negócios, continuam a manter o seu negócio num só ritmo, sem grandes inovações tecnológicas, tendo algumas delas, uma estrutura organizacional, centralizada ou descentralizada, mas com um único objectivo, obter cada vez mais lucros e orientarem-se para os lucros. Essas empresas preocupam-se mais com o seu volume de vendas do que por exemplo com o seu capital humano, esquecendo-se que estes podem ser um meio para inovarem e através deles, podem alcançar melhor desempenho e vantagem competitivas no mercado, tal como sublinha Rothaermel e Hess (2007).

De um modo geral as empresas no mercado angolano e não só, interessam-se mais pelo equilíbrio das suas balanças financeiras, pela redução de mão-de-obra de modo a minimizar custos e maximizar os lucros, do que nos outros elementos que também contribuem para a melhorar a performance das empresas, tais como a inovação, o marketing e a orientação para o mercado. Uma vez que o mercado angolano está a passar por um processo de desenvolvimento, é importante que as empresas que operam em Angola tenham em conta a importância do marketing, inovação e a orientação para o mercado para responderem as exigências do dinamismo do mercado angolano para

obterem melhores desempenhos nesse mercado. Assim ao longo deste estudo, iremos verificar o impacto e a influência que a inovação e o marketing enquanto capacidades dinâmicas, bem como a orientação para o mercado têm sobre as empresas que operam no mercado angolano. Entretanto, através das variáveis, marketing e orientação para o mercado iremos formular as nossas hipóteses com o objectivo de saber se a implementação de cada uma delas, pode ou não condicionar a performance da empresa competitiva e financeiramente no mercado angolano.

Toda a informação usada no trabalho é sustentada por uma literatura científica, entre elas revistas científicas como a *Academy of Management Review*, livros académicos e sites. Todos os autores citados ao longo deste estudo tiveram um papel fundamental na abordagem teórica das variáveis (marketing, inovação e orientação para o mercado), assim como na relação entre elas e a performance.

Estruturalmente o trabalho está constituído por quatro capítulos. A organização desses capítulos segue as diversas fases desenvolvidas ao longo da investigação para este estudo. Assim no primeiro capítulo, além da introdução, temos o primeiro ponto onde abordamos a escolha, contextualização e o enquadramento do tema. Em seguida surgem outras etapas como: o objectivo da dissertação, a questão da investigação e as etapas da investigação.

No segundo capítulo, espelhamos a revisão da literatura. Na primeira parte abordamos as definições de cada variável, (marketing, inovação, orientação para o mercado e capacidades dinâmicas). Na segunda parte apresentamos uma breve síntese de cada variável, demonstrando a evolução de cada uma delas e o contributo dos autores que de certo modo, deram mais credibilidade e sustento ao verdadeiro desempenho dessas variáveis para as empresas. A terceira parte incide na formulação das hipóteses. A quarta parte dedica-se a demonstração do modelo teórico.

No terceiro capítulo, amos a metodologia do trabalho, onde apresentamos o estudo empírico. A primeira parte refere-se ao delineamento/design da investigação. Na segunda parte é feita a operacionalização das variáveis. A terceira parte diz respeito a definição da população e da amostra. Na quarta parte é realizado o procedimento de recolha dos dados e instrumentos. Na quinta parte faz-se a análise estatística e o comentário da sua relevância em relação aos dados recolhidos através dos questionários e a relação desses dados com a teoria formulada no segundo capítulo.

O quarto capítulo é dedicado as conclusões alcançadas nesse trabalho de investigação, em seguida surgem as implicações desse estudo para a gestão, as

limitações do estudo e as futuras investigações. Por fim, o nosso estudo termina com as referências bibliográficas, de seguida temos os anexos com informações complementares sobre alguns dados da economia de Angola.

Capítulo 1 – Enquadramento do Tema

1.1-Contexto Angolano

O crescimento e a prosperidade económica que Angola tem demonstrado, levou muitas empresas estrangeiras a escolherem o mercado angolano como palco para expandirem os seus negócios e atingirem vantagem competitiva e resultados financeiros positivos. Cada vez mais, as empresas estrangeiras desejam e direccionam o seu processo de internacionalização para Angola, não só pelo facto do país dispor de grandes oportunidades de investimentos mas, também pela existência de uma crise económica e financeira nos mercados em que actuam, principalmente no mercado Europeu. Esta crise, é uma das razões pela qual algumas empresas empreendedoras e visionárias, necessitaram de procurarem outros mercados onde pudessem encontrar outras oportunidades de negócio, como é o caso de Angola. É importante referir que o empreendedorismo pode ser uma boa opção para as empresas combaterem a crise. É importante que os empresários e futuros empreendedores olhem para a crise como uma oportunidade para criarem novos negócios/projecto. A necessidade de sair da nossa zona de conforto é urgente e só quem tem um espírito empreendedor, com capacidade de arriscar e enfrentar novos desafios conseguirá ter sucesso, não só em Angola como em toda parte do mundo. Nesta lógica de ideias, podemos dizer que o empreendedorismo fomenta o auto emprego e gera ideias inovadoras que contribuem para a criação de novos mercados, produtos/serviços e deste modo, desenvolvem as economias dos países.

Angola, num passado recente não oferecia muitas oportunidades e o seu crescimento era incipiente. As mudanças no país começaram quando a guerra terminou, depois da morte do líder do principal partido da oposição (U.N.I.T.A.) Jonas Savimbi, em Fevereiro de 2002. Neste período o país tinha grande parte das suas infra-estruturas danificadas, as minas terrestres dificultavam a comunicação e a circulação de pessoas e bens e mataram milhares de pessoas. O grande fluxo da inflação desequilibrava a economia do país, por outras palavras, o país estava num caos. Após a guerra civil, o governo lançou um programa de reconstrução do país, que incentivou entidades nacionais e estrangeiras a investirem em Angola. Desde 2005, para a reconstrução de infra-estrutura pública da Angola, o governo tem usado bilhões de dólares em linha de crédito oriundos da União Europeia, Brasil, China, Portugal e de Espanha. Em 2009, o

governo assinou um empréstimo com o FMI, no valor de 1.4 bilhões de dólares para diversos investimentos e equilibrar a balança de pagamentos (Jornal Angop 2009). A nível interno, tem-se visto um grande apoio por parte dos bancos locais relativamente ao financiamento do governo. A entrada do país na OPEP em 2006 permitiu o aumento da exploração do petróleo, o que contribuiu para o aumento do PIB. Actualmente, segundo as notícias do canal televisivo (TPA – Televisão pública de Angola), Banco Mundial (2011); FMI (2011) e outras entidades, o crescimento de Angola está a ser positivo, visto que todos os sectores de actividades apresentam resultados positivos no seu desenvolvimento e crescimento, muito embora o sector da construção civil apresentar resultados mais visíveis. (ver gráficos e tabelas do crescimento e evolução de Angola).

1.2-Escolha do tema

O tema “As condicionantes da performance das empresas em Angola” foi escolhido durante o período das aulas curriculares do mestrado, onde foi possível apreender um conjunto de estratégias que contribuem para a performance das empresas quando estas se encontram num mercado turbulento e bastante competitivo. Assim, como o mercado angolano está a passar por um período de desenvolvimento e crescimento económico as mudanças e o dinamismo do mercado serão evidentes e as empresas devem estar preparadas para sobreviverem no mercado angolano e só sobreviverão se definirem uma boa estratégia para responder as necessidades do mercado para obterem melhor performance. O facto de existir pouca literatura (livros, teses de mestrado, papers científicos) sobre o tema da estratégia das empresas no mercado angolano, também despertou o interesse em contribuir para o aumento e qualidade da literatura angolana no âmbito da gestão. Normalmente a maior parte da informação sobre a estratégia das empresas no mercado angolano principalmente das empresas angolanas encontra-se em documentos realizados em grandes conferências, livros estratégicos, sites das empresas, revistas e em algumas dissertações de mestrado mas, o acesso de alguns destes matérias não é acesso fácil. Neste sentido, este trabalho, que não é uma teoria nova, irá contribuir para o desenvolvimento de uma base dados científica angolana e portuguesa (pelo facto do trabalho ser feito em Portugal), no âmbito da gestão estratégica empresarial.

1.3- Objectivo da Dissertação

O principal objectivo desse estudo é relacionar o tema das capacidades dinâmicas como meio estratégico nas empresas que operam no mercado angolano, bem como saber qual é o impacto que o marketing e a inovação como capacidades dinâmicas têm sobre a performance das empresas no mercado angolano, ou até que ponto é que a performance dessas empresas estará condicionada ou não, se não implementar o marketing, a inovação ou a orientação para o mercado. Com este trabalho também se pretende apresentar algumas noções de marketing, inovação e orientação para o mercado e o seu valor para as empresas obterem vantagem competitiva e uma performance positiva.

Um outro objectivo deste trabalho é traçar algumas linhas guias para as empresas que responderam os nossos questionários e não só, definirem as suas estratégias a fim de melhorarem a performance dos seus negócios. As tais linhas guias estratégicas serão apresentadas no ponto relacionado com as implicações para a gestão.

1.4 - Questões da investigação

A questão de investigação por um lado liga-se ao facto de se querer saber se o mix (marketing, inovação e orientação do mercado) podem se tornar em capacidades dinâmicas e proporcionar desempenho financeiro superior nas empresas angolanas. Por outro lado, coloca-se a questão sobre a performance das empresas estarem condicionadas ou não sem a implementação da inovação e do marketing e orientação para o mercado. Ou seja, até que ponto a não implementação do Mix condiciona a performance das empresas angolanas? Se as empresas angolanas não desenvolverem capacidades de marketing e de inovação serão ou não mais competitivas? Qual é a taxa da capacidade do marketing e da inovação nas empresas no mercado angolano? Como é que as empresas angolanas valorizam a inovação e o marketing? Que tipo de métodos as empresas angolanas usam para lidar com as constantes mudanças no mundo empresarial? Será que elas optam pela inovação como método para responderem as necessidades das mudanças radicais principalmente ao nível tecnológico? O que fazem as empresas angolanas para adquirem ou acederem às novas tecnologias? Será que optam por fazer mais parcerias fazendo alianças e aquisições? Iremos verificar ainda, até que ponto é que o marketing, a inovação e a orientação para o mercado são bem ou

não aplicados pelas empresas que operam no mercado Angolano e se estas acompanham a evolução dessas variáveis, sendo que num passado recente a aplicação desses termos nas empresas era pouco frequente.

Tentaremos responder as questões apresentadas em cima, através dos resultados dos questionários respondidos por 118 empresas que operam no mercado angolano.

1.5 - Etapas da investigação

Este trabalho passou por várias etapas. A primeira etapa foi a escolha do tema cujo título é: “As condicionantes da performance das empresas em Angola”. Em seguida, definiu-se o problema e ligou-se as várias questões da investigação.

A segunda etapa diz respeito à elaboração do plano de investigação. Aqui neste estágio definiu-se as variáveis, as fontes de informação, o método de recolha da informação, o método de registo da informação e o método de análise da informação. Após a reunião desses dados, avançamos para terceira etapa, que diz respeito ao processo da recolha de informação através da realização de um inquérito por questionário (quantitativo) o qual foi respondido por vários directores de algumas empresas no mercado angolano. Os tipos de directores seleccionados foram: Director geral executivo, director geral, director de marketing e director. É de realçar, que apesar das dificuldades em entregar os questionários às empresas, conseguiu-se recolher 118 questionários. As dificuldades encontradas para a recolha e entrega dos questionários foram as seguintes: rejeição do questionário, por falta de tempo por parte dos directores das empresas; falta de hábito deste tipo de prática; receio de divulgar a maneira como gerem as suas empresas; demora no preenchimento do questionário e mesmo assim, algumas empresas não chegaram a entregar o questionário. Enquanto se esperava pelas respostas dos questionários, pelo menos (50 questionários), seguimos para a elaboração das definições e da revisão da literatura. Após a recolha dos dados, passou-se para a quarta etapa, onde se verificou esses mesmos dados e o tratamento estatístico dos mesmos, através do software estatístico S.P.S.S (Statistical Package for Social Sciences).

A última e quinta etapa deu-se com a compilação de todos os trabalhos realizados ao longo da investigação deste estudo, finalizando com uma conclusão.

Capítulo 2 - Revisão da literatura

Neste capítulo apresentaremos algumas definições dos conceitos chaves do estudo em questão que serão sustentadas por literatura científica. Os conceitos por definir são: capacidades dinâmicas, marketing, inovação e orientação para o mercado. Em seguida, apresentaremos uma breve abordagem dos conceitos chaves que nos permitirá formular as hipóteses para confirmar a validade e importância das nossas variáveis para o nosso estudo. Por fim, demonstraremos o modelo teórico que será confirmado no capítulo seguinte.

2.1- Definições dos conceitos chaves

Diversas organizações, investigadores, autores e gestores têm se debruçado sobre a problemática dos conceitos de marketing, inovação e da orientação para mercado, sendo possível encontrar várias definições e ideias associadas a estes conceitos que serão apresentados ao longo do trabalho. Entre as definições identificaremos as suas semelhanças e as diferenças, por fim optaremos por uma definição que servirá de modelo para essa dissertação.

2.1.1- Definição das Capacidades dinâmicas

O conceito das capacidades dinâmicas foi introduzido por Teece e Pisano (1997) e podem ser vistas como padrões de conhecimento de actividades organizacionais, por exemplo, tecnologias, habilidades e recursos baseados no conhecimento. (Teece e Pisano, 1997; Wheeler, 2002).

- As Capacidades dinâmicas são antecedentes das rotinas na estrutura organizacional e estratégica, na qual os gestores alteraram a sua base de recursos, adquiriram, distribuem os recursos, integram, e fazem combinação entre recursos, a fim de gerar um novo valor na criação de estratégias (Grant 1996). Como tal, elas são os motores por trás da criação, evolução e recombinação de outros recursos para traduzir novas fontes de vantagem competitiva (Teece e Pisano 1997).

- As Capacidades dinâmicas podem ser entendidas como as rotinas existentes numa empresa que orientam e facilitam o desenvolvimento da empresa

(organizacional), alterando as capacidades base de recursos subjacentes da empresa (Eisenhardt e Martin, 2000).

- Nos processos das empresas em que o uso do recurso é específico nos processos de integração e de reconfiguração, existe aproveitamentos e perdas de recursos que podem ser recombinados e até mesmo criar uma mudança de mercado. As Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas, pelas quais as empresas alcançam configurações de novos recursos para os mercados que emergem, colidem, separam, evoluem e morrem (Teece e Pisano 1997).

- Nas definições das capacidades dinâmicas dadas por diversos autores encontram-se algumas semelhanças, por exemplo, Kogut e Zander (1992) usam as capacidades combinatórias para descrever os processos organizacionais pelos quais as empresas sintetizam e adquirem recursos de conhecimento de forma a gerar novas aplicações a partir desses recursos. Helfat e Peteraf (2003) da mesma forma usam os termos "competência inserida na arquitetura estrutural".

O nosso modelo de definição das capacidades dinâmicas será suportado pela definição de (Teece e Pisano 1997) na qual definem as capacidades dinâmicas, como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de modo a atender ambientes que estão em constantes mudanças.

2.1.2 - Abordagem das Capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas têm uma forte ligação com as rotinas desenvolvidas nas organizações, elas sustentam no tempo, e remetem mudanças no ambiente em que actua. O conceito da capacidade dinâmica tem vindo a ser debatido por vários estudiosos, e segundo várias correntes de investigação o seu contributo para a obtenção de vantagem competitiva para as empresas não é consensual. De entre os que acreditam que as capacidades dinâmicas são relevantes, apontam-nas como capacidades chave na indução da vantagem competitiva (Teece e Pisano 1997). Porém, outros autores consideram que as capacidades dinâmicas são capacidades inatas e nesse sentido não são manipuláveis pelos gestores, logo não fazem parte do leque de opções de determinadas organizações. Os cépticos por sua vez, admitem que as capacidades dinâmicas não criam vantagens competitivas e a consideram como uma simples teoria e pouco importante para gestão estratégica das organizações.

Para além de não existir consenso entre os autores sobre o efeito positivo das capacidades dinâmicas em relação a vantagem competitiva, elas são confundidas com os sistemas Ad-Hoc no acto de resoluções de problemas quando as organizações se deparam em situações que lhes exigem mudar. A confusão, surge porque as capacidades dinâmicas são consideradas o meio pela qual as empresas recorrem para se adaptarem nos mercados em constantes mudanças. Enquanto Winter (2000) afirma que é possível mudar sem se recorrer às capacidades dinâmicas. Notamos o seguinte, as empresas são frequentemente confrontadas por diversas situação que tanto podem vir do meio envolvente externo em que estão inseridas ou outra situação que exige uma resolução, e nem sempre ou não estão preparadas ou até mesmo não têm rotinas apreendidas para resolver determinados problemas. Nesta situação, as empresas adoptam novos comportamentos para satisfazerem as lacunas em que se deparam. Esta circunstância de mudança, é considerada por Winter (2000) resolução Ad-Hoc, por não ser uma rotina, ou um acto repetitivo e não é algo padronizado.

A elevada concorrência entre as empresas, por exemplo as indústrias das altas tecnologias, produtoras de serviços de informação e softwares, têm muita necessidade de encontrar os melhores meios para obterem vantagem competitiva. Neste caso, analisamos a forma como algumas empresas nomeadamente a IBM, Texas Instruments, Philips, e outras, formularam as suas estratégias com base nos seus recursos principalmente os activos tecnológicos, e atribuíram-lhes direitos de propriedade intelectual, isto para os seus produtos não serem imitados facialmente pela concorrência e de algum modo, terem vantagem competitiva no mercado. Apesar de essa estratégia ser benéfica, não é suficiente para se ter vantagem competitiva relevante. Neste sentido, o melhor meio para se adquirir vantagem competitiva seria, procurar ter uma rápida capacidade de resposta e flexibilidade de inovação, em conjunto com a capacidade de gestão e coordenação das competências internas e externas. Tais respostas e flexibilidade de inovação podem ser alcançadas através das capacidades dinâmicas porque elas fornecem capacidades que permitem renovar competências, adaptações correctas, integração e reconfigurações de competências internas e externas organizacionais, recursos e competências funcionais, para responderem aos requisitos de um ambiente em mudança para que deste modo as empresas obtenham vantagem competitiva no mercado face a concorrência. (Hill e Rothaermel 2003).

As capacidades dinâmicas estão indirectamente relacionadas com o desempenho da empresa, pois visam mudar os pacotes dos recursos das empresas, rotinas

operacionais e competências das empresas para as tornar mais competitivas face a concorrência. Dentro deste processo dinâmico encontramos outras capacidades que a empresa pode reter como, a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externa para enfrentar ambientes que mudam rapidamente (Teece e Pisano 1997). Entretanto, as capacidades dinâmicas facilitam não só a capacidade de uma organização reconhecer, por exemplo uma mudança de cariz tecnológico, mas também a sua capacidade de adaptação à mudança através da inovação (Hill e Rothaermel 2003). Assim a inovação pode ser usada em vários contextos, por exemplo como alternativas estratégicas, e assim como substitutos no caminho para alcançar a inovação ao nível da empresa. Deste modo, as empresas podem inovar internamente (inovação de processos, novos métodos de trabalho) ou externamente, através de aquisições ou alianças. De acordo ao que foi referido a cima, contamos que a inovação pode ser uma mais-valia para as empresas no mercado angolano, pelo facto dela ser um processo que faculta alternativas estratégicas as empresas que actuam em mercados competitivos que é o caso do mercado angolano, como iremos constatar nos resultados do tratamento dos dados.

2.2- Definição do Marketing

Tal como todos os conceitos chave mencionados neste trabalho são lhes atribuídos diversas definições, o Marketing não fica aquém desta diversidade. Abaixo seguem-se algumas definições do marketing.

- Etimologicamente, o conceito do marketing, resulta de duas palavras de origem anglo-saxónica, market (mercado) e ing (sufixo inglês que significa acção), assim através da conjugação destes dois termos concluir-se que o marketing é a acção para o mercado, (Ferreira e outros 2011).

- O marketing é a forma como as actividades dos negócios de uma organização acompanhada por um conjunto de processos (planeamento e execução da criação, estabelecimento de preço, comunicação e distribuição de ideias, produtos e/ou serviços) que conduzem os bens e serviços ou produto ao consumidor com objectivo de se criar uma relação que resultara de uma satisfação de necessidades mútuas, tanto para a organização como para o consumidor, AMA - American Marketing Association (2005).

- O marketing é um processo social e de gestão, pela qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam através da criação e troca de produtos e valores, (KELLER, 2006).

- O marketing pode ser considerado como um processo pelo qual se atrai e se mantêm clientes, (Levitt 1969).

O marketing permite as organizações gerirem as suas relações com o mercado onde actuam, a fim de atingir os seus objectivos e satisfazerem as necessidades do mercado. A partir desta definição sucedem alguns conceitos que intensificam a definição de marketing. Assim, o marketing é uma actividade que promove a gestão das relações de troca entre o mercado e a organização. No mercado temos as necessidades satisfeitas e na organização encontramos os objectivos por atingir. Nesta mesma lógica de ideias, ainda se define o marketing como uma actividade com perspectivas a longo prazo, planeada, orientada por objectivos e por fim é uma actividade dirigida. (Pires 1991)

2.2.1 Evolução histórica do Marketing

Como um processo dinâmico, o marketing tem vindo a mudar de acordo com as necessidades do mercado e a sua utilização já se faz sentir desde o período da Revolução Industrial, onde ele ainda se encontrava no mesmo ramo da economia e sob uma gestão clássica, ocupando-se apenas com as actividades de logística, produtividade e com o maior foco na maximização dos lucros. Neste período o consumidor tinha poucas opções em relação ao produto, consumia por uma questão de necessidade, e existia pouca concorrência. No final da Segunda Guerra Mundial, a concorrência começou a aumentar e a partir daí começou-se a pensar num método para se atrair os consumidores. Foi então que surgiu a cultura de vender a qualquer preço. Vários autores contribuíram para o desenvolvimento deste tipo de cultura. Por exemplo, Hollingworth (1913) e outros, influenciaram com as ideias as técnicas de publicidade e vendas que se baseavam mais na intuição do que na prática, sem qualquer conhecimento de causa, mas concentravam ferramentas eficazes que ainda hoje se aplicam na área do marketing, tais como: o posicionamento, a segmentação, a diferenciação, os factores críticos de sucesso, a fidelização, os canais de distribuição e outros (ver Tristany 2009). Este período do marketing assemelha-se com o tipo de marketing que muitas empresas implementam no mercado angolano, principalmente as empresas mais jovens. Estas

empresas procuram estar mais focadas nos lucros e utilizam algumas técnicas de venda e publicidade por intuição e não na sua verdadeira prática, mas com ferramentas eficazes como a publicidade boca-a-boca, outdoors e outros. Também podemos ver um outro tipo de realidade das empresas no mercado angolano em relação ao tipo de técnicas menos formais ou adequadas de marketing, por exemplo a venda de produtos feita pelos vendedores ambulantes “zungueiros”. Estes vendedores como não têm a possibilidade de divulgar os seus produtos através dos meios de comunicação (televisão, rádio ou internet), usam o marketing direto, e divulgam os seus produtos através do próprio discurso e da apresentação directa dos produtos pelas ruas e assim, conseguem vender os seus produtos. Por exemplo o vendedor ambulante usa a seguinte frase “ água fresca para refrescar o teu calor”. Esta frase, podia por exemplo ser o slogan de uma marca de água, e o próprio produto vender por ele. Quanto ao vendedor, ele podia estar por exemplo a fazer uma campanha de publicidade do lançamento da marca da água dentro de um estabelecimento, ao invés de fazer desta actividade uma rotina diária na rua em condições impróprias.

A crescente concorrência da época impulsionou as empresas a prestarem mais atenção aos clientes. Elas colocaram um fim a produção em massas para produzirem o que mais interessava aos clientes, passando então, a conhecer melhor os clientes e torna-los fiéis a marca e relacionar esta a empresa.

As primeiras pesquisas sobre o marketing começaram nos anos 50, estando destacado Drucker (1954), como o pioneiro das primeiras abordagem sobre o marketing aquando da publicação do seu livro “A prática da Gestão”, onde considera o marketing como uma ferramenta importante para os gestores focados no mercado. Nos anos 60, alguns autores como, Levitt e Kotler (reconhecido como pai do marketing) reforçam o desenvolvimento do marketing, através de artigos científicos e pesquisas profundas. Kotler, na sua obra “*Gestão do marketing*“, revê, testa e fortalece as bases centrais do marketing. Na década de 70 começou-se a verificar o surgimento de departamentos e directores de marketing, essencialmente nas grandes empresas. A aderência ao marketing passou a ser uma necessidade para as empresas que desejam permanecer competitivas no mercado, daí ver-se a implementação do marketing noutros sectores como, partidos políticos, organizações civis e outros, nos quais aplicam a sua estratégia de acordo as suas necessidades e realidades. Atingindo o marketing quase todas as áreas, a teoria de “Vender a qualquer custo” deu lugar outro lema, a “Satisfação em primeiro lugar” A partir da década de 90 até a actualidade tem se assistido um crescente

avanço tecnológico que abarca todas as áreas de actividade. A internet como via de comunicação, a evolução dos telemóveis, a televisão a cabo e a fibra óptica, são alguns dos resultados do avanço do tecnológico. O marketing não ficou a quem deste impacto, por isso tem-se criado vários mecanismos para se adaptar as novas mudanças vindo do paradigma tecnológico, a fim de satisfazerem os clientes. Deste modo surgem vários tipos de marketing, um deles é o marketing social que começou a ganhar valor nas organizações, devido a preocupação do bem-estar do consumidor. Actualmente o marketing evoluiu para o marketing de busca ou digital. Este tipo de marketing é constituído por um conjunto de estratégias (links patrocinados, optimização para o site de busca) destinadas aos clientes no acto da busca de um produto, serviço ou qualquer informação da internet.

2.3 – Definição da Inovação

Em sentido lato a palavra, inovação, deriva do termo latino “innovation” e o seu conceito aplica-se contextos, sendo então definida como geração e exploração de novas ideias, métodos ou objectos, que se cria e que supostamente deverá ter poucas aparências em relação os padrões anteriores. Considerando que o conceito de inovação aplica-se em diversos contextos, iremos ilustrar algumas definições da inovação onde será possível constar uma diversidade de definições. Portanto seguem algumas definições.

- A Inovação é a introdução de um novo produto no mercado que teria de ser expressivamente diferente dos já existentes. Implica uma nova técnica de produção e a abertura de um novo mercado, (Schumpeter 1988).

- A inovação está ligada a implementação de melhorados ou novos produto/serviço, processo, método de marketing, ou métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (Manual de Oslo 2005).

- A inovação é o processo para procurar, descobrir, desenvolver, melhorar, adaptar e vender novos produtos ou serviços, novos processos e novos procedimentos organizacionais. É também uma actividade que implica riscos e incertezas, experimentação e testes. Por fim a inovação tem um papel importante na economia global. (Jorde e Teece 1990)

- A inovação liga-se à exploração e geração de novas ideias, ou ao reajustar de coisas antigas mas com uma nova forma. A inovação não é invenção, mas elas juntam-se durante o processo da inovação e deste processo poderá resultar inovações bem sucedidas. Estando intimamente ligada a estratégia das empresas, a inovação permite que elas criem algo de forma diferente do que a concorrência e melhora a satisfação do cliente, (Teixeira 2011). Esta definição é o nosso modelo para este estudo.

- Os tipos de inovação do produto, serviço e processos renovam a oferta dos mercados e actividades internas de gestão (Freire 2002).

2.4 – Definição da Orientação para o mercado

As constantes mudanças do mercado não alteram somente os negócios, como também afectam as definições dos conceitos e os torna diferente em cada contexto em que são inseridos. A definição da orientação para o mercado tem sido influenciada por várias situações e o seu conceito não é consensual entre os autores. Entretanto, o conceito da orientação para o mercado tem sido estudado por diversos autores com o objectivo de lhe darem mais credibilidade e sustentabilidade. Jaworski e Kohli (1993) definem a orientação do mercado como um conjunto de três actividades: Em toda a organização, criar inteligência de mercado sobre às presentes e futuras necessidades do cliente; divulgação da inteligência entre os departamentos e a resposta da organização ao departamento.

A orientação para o mercado cria acções e soluções para atender os desejos e interesses dos clientes. A orientação para o mercado também pode ser considerada um meio relevante para se estar orientado para o cliente, concorrente e para coordenação internacional. (Menguc e Auh 2006).

Jaworski e Kohli (1993) sublinham que a orientação para o mercado em detrimento do marketing é a área mais adequada para se dedicar ao mercado, incluindo os consumidores e as forças que os afectam. A orientação para o mercado promove um conjunto de processos e actividades para satisfazerem as necessidades dos clientes, incluindo as necessidades latentes. Deshpande e Farley (1999) sublinham que tais necessidades dos clientes devem ser avaliadas continuamente através de um conjunto de processos e actividades multifuncionais.

Entre as definições verificamos alguns termos em comum como a disseminação de informação, cultura, responsabilidade, inteligência do mercado e orientação para o cliente.

2.5- Função do marketing e o seu efeito da performance na empresa

Hunt e Lambe (2000) consideram que o marketing afecta a performance se a sua implementação gerar valor à empresa. Por exemplo se os gestores adoptarem técnicas de vendas eficientes para escoarem os seus produtos com sucesso e deste modo obterem lucros e por fim a empresa atingir bons resultados financeiros, seguramente a performance da empresa será afectada positivamente por ter usado técnicas de marketing que de certo acrescentam um valor positivo à empresa, neste caso os autores confirmam a hipótese que o marketing afecta a performance das empresas. Moorman e Rust (1999) postulam que o marketing tem uma função importante nas empresas orientadas para o mercado, pelo facto do mesmo facultar métodos/técnicas aos gestores para definirem meios úteis para interagirem com os clientes, já que o marketing preocupa-se com a satisfação das necessidades e os desejos dos clientes. De acordo com teoria baseada no recurso (RBT) o conhecimento e a competência são recursos intangíveis, que ao serem dominados pelos gestores de uma determinada empresa, levam a mesma a alcançarem vantagem competitiva no mercado onde competem (Hunt e Lamb 2000). Assim, através das capacidades do marketing que os gestores fazem diversas conjugações em relação aos clientes tais como o serviço, produtos e a resultados financeiros de modo a levar a empresa alcançar vantagem competitiva por se beneficiar dos recursos da empresa (competências e conhecimento dos colaboradores da empresa), dinamismo e resultados positivos para a performance da empresa.

A performance das empresas também pode ser influenciada por outros aspectos. Por exemplo Olson e outros (2005), sublinha que a performance da empresa pode ser influenciada pela maneira como a organização das características do marketing está estruturada, o tipo de estratégia que usa face a inovação, clientes e aos concorrentes e o tipo de estratégias alternativa e complementares para o negócio.

Hunt e Lamb 2000, sustentam que o conceito do marketing como cultura na empresa pode contribuir para a formulação e a implementação da estratégia da empresa. Assim o marketing destaca a sua função no processo do planeamento da estratégia da empresa, pois permite que a empresa, avaliar, analisar planear e criar valor a fim de

atingir objectivos de crescimento e rentabilidade (lucros). O marketing permite definir estratégias a nível da segmentação, melhor escolha do mercado e posicionamento do mercado, e a operacionalização destas estratégias (Menon e outros 1999). Entretanto o marketing estratégico permite a empresa delimitar a forma com irá actuar e competir no mercado e como o marketing é uma ferramenta que se preocupa com as necessidades dos clientes, procura os melhores métodos para esse fim.

Através de um planeamento de marketing estratégico as empresas podem melhorar a sua performance desde que definam com rigor as suas actividades, os recursos necessários para se cumprir com a missão da empresa e atingir os seus objectivos e metas para a alavancagem do negócio (Menon e outros 1999). É importante que os gestores saibam colocar a sua estratégia em prática. Através do plano de marketing o gestor pode rever, analisar, controlar todos os passos do marketing. Se as empresas tiverem essas ferramentas saberão reconhecer no mercado o melhor produto/serviço para diversificarem os seus negócios face a concorrência de modo a melhorarem a sua performance, (Li e Calantone 1998).

O marketing influencia a performance em ambientes de alta tecnologia turbulenta quando os gestores integram, substituem e complementam as capacidades de marketing. Isto é, no mercado onde a turbulência tecnológica é impulsionada pela inovação obsoleta, faz com o que muitas as empresas adquiram inteligência do mercado e direccionem as suas estratégias de marketing ao alvo desejado. Por exemplo quando a empresa por motivo de mudança cria um produto novo, a atenção ao cliente tende a diminuir, passando a dedicar-se mais ao novo produto porque é o produto que irá gerar valor a empresa, ou seja é através do produto que a empresa inova, neste sentido o gestor de marketing irá aplicar os seus conhecimentos de marketing (ciclo de vida do produto, design etc.) para o produto obter melhor performance, (Song e outros 2005).

Segundo Morgan e outros (2004) o marketing afecta a performance da empresa quando estas definem estrategicamente o seu posicionamento no mercado em que operam. Mas o posicionamento não é suficiente para as empresas competirem em mercados bastante competitivos porque as empresas concorrentes também podem ter o posicionamento com factor estratégico para melhorarem a performance dos seus negócios. Assim, para as empresas obterem desempenho superior e vantagem competitiva devem recorrer as RBV (vantagem baseada no recurso) para definirem as suas capacidades e recursos, por exemplo, pode-se aproveitar o conhecimento do

mercado que possuem para conjugar capacidades e recursos para acrescentar valor a um produto.

Em suma, o conhecimento e as competências da função do marketing, a estratégia, o planeamento e o plano de marketing contribuem para a melhor implementação do marketing na empresa, logo consideramos a seguinte hipótese:

Hipótese: A não implementação do marketing pode condicionar a performance da empresa.

2.6- Efeito da inovação na performance da empresa

Rothaermel e Hesse (2007) consideram três fontes ou processos antecedentes da inovação, entre eles: o indivíduo/capital intelectual humano, o I&D e as redes/network. O capital intelectual humano é uma fonte para as empresas inovarem e como capacidades dinâmicas permitem as empresas responderem e adaptarem-se às mudanças do mercado a fim das empresas se tornarem mais competitivas e alcançarem melhor performance. Segundo os mesmos autores, o capital intelectual humano está constituído por indivíduos altamente qualificados, como: especialistas de uma área específica, investigadores, mestres, cientistas entre outras habilitações. Assim o capital intelectual humano é importante para a empresa porque detêm um conjunto de capacidades intelectuais que permitem compreender e traduzir contrastantes sistemas de codificação, recolher, assimilar e aplicar a informação externa num determinado processo, reunir e entender informações externas de seguida traduzir e divulgar essa informação, aos membros da organização de modo a lhes serem significativas e úteis, entre outras capacidades. É através da interacção das capacidades e competências do capital intelectual humano que as empresas encontram soluções inovadoras que permitem melhorar, configurar, reajustar novos produtos/serviços e processos. Com o conhecimento tácito do capital intelectual humano as empresas desenvolvem competências, nomeadamente em áreas específicas ou em processos específicos de produção com o objectivo de se criar conhecimento incorporado de difícil codificação, transmissão e imitação.

Tal como, Hauser e outros (2006) o capital intelectual humano tem um papel importante no processo da geração de ideias, tanto no processo da criação de um projecto/negócio, produto, serviços ou processos que possam ser inovadores e gerar valor a empresa. As empresas têm usado vários métodos, como o brainstorming, o TRIZ

(Theory of Inventive Problem Solving) para ajudar indivíduo ou grupos de indivíduos no processo da geração de ideias. Toubia (2006) refere a importância do incentivo no processo da geração de ideia, fundamentando que uma recompensa pode motivar o indivíduo a explorar melhor novas ideias com grande relevância de acordo a oportunidade ou necessidade existente no mercado. A geração de ideias é tão importante que Steve Job com a sua genial ideia, conseguiu criar o primeiro computador pessoal e uma marca poderosa, Appel, que contribui para a revolução tecnológica, tendo hoje um desempenho financeiro superior. Contudo, podemos afirmar que o quanto mais competências e conhecimento o capital intelectual humano de uma organização tiver, mais competente, ela se tornará e mais capacidades terá para a inovar e obter melhor performance.

Sendo o I&D uma fonte de inovação, permite a empresa aproveitar as informações (conhecimento) do exterior e torna-los numa mais-valia para a empresa. Por isso, é necessário que as empresas façam um investimento contínuo em I&D de modo a não ficarem desactualizadas, acompanhem e adaptem-se às tecnologia do mercado sem terem dificuldades em introduzir futuras tecnologias, (Zollo e outros 2002). Como fontes redes de aprendizagem temos as empresas incumbentes, os novos operadores e as instituições de pesquisas. As redes podem ajudar as empresas a adquirem conhecimento e recursos que não estão disponíveis por intermédio do mercado de intercambio e permitem as empresas alavancarem combinações de recursos únicos. As alianças estratégicas são acordos que as empresas fazem voluntariamente com o objectivo de trocar, partilhar conhecimentos e recursos de modo a desenvolverem novos produtos, processos ou serviços para as empresas obterem vantagem competitiva e melhor performance (Stuart 2000). Pode-se adquirir novas tecnologias através das universidades, centro de investigação, empresas de novas tecnologias entre outros meios. As fontes de inovação podem interagir umas com as outras ou complementarem-se a fim de permitirem que as empresas escolham e avaliem o melhor modo para inovarem e criarem novos processos ou produtos com o objectivo de obterem vantagem competitiva e um desempenho financeiro positivo. Assim, pode-se se fazer uma interacção entre o capital intelectual humano e as redes de network, ou o I&D e o capital intelectual humano (Kale e outros 2000). O capital humano, aqui tem uma função importante, pois é ele que vai procurar ter acesso com as comunidades de investigação para posteriormente assimilarem o conhecimento e transforma-los para fins comerciais. Rothaerl e Hess (2007). Nessa lógica de ideias, Collins e Smith (2006)

defendem que as práticas dos recursos humanos afectam o desempenho das empresas devido a sua habilidade de trocar, combinar e partilhar conhecimentos. Com essa conjugação é possível criar novos produtos e serviços geradores de crescimento de vendas. No seguimento deste pensamento, podemos destacar o sucesso da integração das fontes de inovação na empresa Hovione. Esta empresa opera no sector da química fina e realiza actividades tecnológicas nomeadamente no desenvolvimento de processos químicos, prestação de serviços em regime de outsourcing, fabrico de princípios activos farmacêuticos entre outros serviços. Esta empresa fez um investimento alargado na I&D e conseguiu registar 4000 patentes a nível mundial por isso reforçou a protecção da sua patente a nível internacional. Com essa estratégia consegui expandir os seus serviços para vários países incluindo os mais desenvolvidos do mundo, obtendo assim vantagem competitiva e resultados positivos na sua performance, (Freire 2002). Deste modo, podemos constatar que por intermédio da interacção entre as fontes de inovação as empresas adquirem vantagens para transformarem recursos vindos dos mercados em recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (conhecimento tácito do capital humano), não obstante, a interacção também permitem as empresas fazerem combinações de recursos a fim de se criar a base para se ter vantagem em inovação a nível da empresa. Um bom exemplo disso é o registo das patentes, tal como a empresa Hovione fez. (Rothaernel e Hess 2007).

A inovação como um processo dinâmico impulsiona a economia global ao crescimento e a sua implementação é cada vez mais frequente nas organizações, porque de facto ela influencia o desenvolvimento das empresas (Kumaresan e Miyazaki 2001). Quando as organizações inovam os seus produtos/serviços ou os processos, acabam sempre por melhorar a sua performance e obter vantagem competitiva. Só acontece o contrário quando os gestores gerem ou calculam mal a inovação. O caso da Transportadora Luís Simões é um exemplo a referir no que diz respeito a performance quando se opta pela inovação. Inicialmente, Fernando Luís Simões fazia o abastecimento da sua mercadoria (hortaliças e frutas) por Lisboa com, numa carroçaria, isto nos anos 30. Com esforços e poupança, em 1948 conseguiu comprar um camião, o que o diferenciou da concorrência e no decorrer do tempo o seu espírito empreendedor, levou-o a expandir o seu negócio, passando neste caso a transportar material de construção e cereais a granel. Mas Fernando Luís Simões não ficou por ai, continuou a inovar os seus serviços passando a transportar mercadorias especiais e descarga de grandes navios graneleiros e outras actividades que tornaram a sua transportadora numa

das melhores operadoras de serviços de transporte no mercado Ibérico. A soma de todas as inovações referidas, (troca de um camião para o outro e respectivos serviços) permitiu que a transportadora Luís Simões atingisse resultados positivos na sua performance financeira (Freire 2000). Colocando o exemplo da transportadora Luís Simões noutra perspectiva de análise, consideramos que todos os processos de inovação podem ser vista como capacidades dinâmicas, pelo facto da inovação ser uma ferramenta que permite a empresa ser mais competitiva e responder adequadamente as mudanças do mercado. Todavia, a transportadora, conseguiu através da orientação para o mercado criar estratégias que contribuíram para o seu desenvolvimento e alteração das suas capacidades de base dos seus recursos e adaptar-se às mudanças do mercado, isto é recorreu as funções das capacidades dinâmicas, (Eisenhardt e Martin, 2000).

Muitas empresas melhoram a sua performance através da inovação de serviço. Este tipo de inovação inclui melhoramento específico na forma como serviço é prestado (exemplo rapidez e eficácia), novas funcionalidades e colmata lacunas da prestação de serviços ao cliente e da própria organização. Lievens e Moenaert (1999) no estudo que fizeram sobre a inovação de novos serviços financeiros abordaram a questão da comunicação como um factor indispensável para a equipa que procura soluções para se criar um novo serviço com o objectivo de reduzir a incerteza do impacto do novo serviço, tornando-lhe numa mais-valia para as empresas para melhorar a sua performance. Temos um exemplo vivo de inovação de serviços, a loja do cidadão em Portugal que está espalhada em vários pontos estratégicos do país. A loja do cidadão veio facilitar o acesso dos serviços aos cidadãos, pelo facto deste, oferecer um conjunto de serviços disponíveis aos cidadãos português no mesmo local físico, desde os serviços de água, luz e gás, identificação civil (passaporte e bilhete de identidade) entre outros serviços. A loja do cidadão é um serviço bastante vantajoso não só porque permite os cidadãos tratarem um conjunto de documentos no mesmo espaço como também ajuda os cidadãos a evitar que se desloquem de um lado para outro sem correrem o risco de não conseguirem tratar um conjunto de documentos/assuntos num só dia e pouparem tempo para poderem realizarem outras actividades. Entretanto, neste exemplo considera-se inovação o conjunto de serviços no mesmo espaço, tal como a loja do cidadão oferece.

Segundo Davison e Hyland (2006) a inovação deve ser um processo contínuo para as organizações melhorarem a sua performance e atenderem as necessidades dos clientes. Deste modo a organização pode inovar nos procedimentos, actividades, rotinas

e nos métodos para desenvolver trabalhos internos. Estes novos elementos visam coordenar e articular todas as actividades existentes na empresa e geram novas competências e atitudes em toda a empresa. Portanto, podemos aplicar os novos métodos organizacionais na organização do trabalho, nas relações externas da empresa e até mesmo na execução do negócio. Assim, como exemplo de inovação organizacional, quanto a organização do trabalho, temos os novos métodos de distribuição responsabilidades, novos conceitos para estruturar actividades, novos sistemas como o build-to-order entre outros. Ainda dentro da organização pode-se implementar novos processos de gestão de conhecimento (aprendizagem organizacional), novos processos de avaliação, formação e desenvolvimento do RH, gestão do sistema de qualidade, entre outros (Collins e Smith 2006). A organização também pode mudar as suas relações externas. Isto é, a organização pode relacionar-se ou fazer parcerias com novas organizações por meio de network, fusões e/ou aquisições, (Rothaermel e Hesse 2007). Ainda em relação às relações externas, a organização também pode implementar novas formas de colaboração, novos métodos de integração com os seus fornecedores, novas formas de subcontratação e consultoria, entre outras formas.

Como temos vindo a perceber, a performance é afectada por diversos mecanismos nomeadamente as capacidades dinâmicas. Assim, Yalcinkaya e outros (2007) sublinham que as empresas podem melhorar a sua performance através da exploração dos recursos de marketing e por meio destes podem desenvolver outras capacidades de exploração para criarem novos produtos. Deste modo, as empresas podem recorrer às capacidades do marketing nomeadamente sobre os 4ps ou marketing mix (produto design), preço, distribuição e promoção), a fim de lhes dar uma nova forma ou uma mudança profunda para obterem vantagem competitiva e resultados positivos na performance. Assim a inovação do marketing sobre o produto implica profundas alterações no produto nomeadamente no design, na funcionalidade, na forma, na aparência, no sabor, na fragrância e/ou na embalagem. Estas alterações geralmente provocam um novo impacto. Um exemplo a realçar é a marca Miragina que inicialmente produzia biscoitos de água e sal e recentemente lançou um produto novo, os biscoitos Maria e Água. Esta empresa procura beneficiar-se de matérias-primas regionais para inovar os seus produtos de uma maneira sustentável e competitiva.

A inovação de marketing no produto passa pelo processo de alterações significativas no design do produto, nas suas funcionalidades, na sua forma e aparência, sabor, fragrância e alterações significativas na sua embalagem. O design é um dos

factores que motiva a compra de um determinado produto, por isso a inovação nesse campo é cada vez mais frequente (Augier e Teece 2008). Como exemplo de design temos o novo modelo da Alfa Romeo, o Guilietta, o Cobalt da Chevrolet, Volkswagen Carocha etc. A inovação de marketing no preço, implica novas estratégias, entre elas, o preço diferenciado, gestão de capacidades, descontos, leilões, preços diferenciados por segmento de mercado e outros. Quanto a inovação de marketing na distribuição introduz-se novos canais de distribuição, que é visto como um método de utilização para vendas de produtos ou serviços, e não de logística. Exemplo: utilização de sistemas de franchising, abertura de lojas novas, novos conceitos de apresentação do produto, etc. A inovação de marketing na promoção implica a utilização de novos conceitos e técnicas, cartões de fidelidade, alteração do símbolo e da imagem corporativa, a marca, etc.

Todavia, todos os tipos de inovação procuram acrescentar valor ao negócio, daí a inovação ser um pilar importante para as empresas porque as conduz ao crescimento e as torna mais competitivas no mercado e obter resultados positivos na sua performance e podem chegar a esses resultados através da introdução de um novo produto no mercado e uma boa estratégia de marketing, (Baker e Sinkula 2005)

Em suma, a interacção e a complementaridade entre as fontes de inovação: capital intelectual humano, network (redes, aquisição e alianças) I&D como capacidades dinâmicas, permitem as empresas criarem vários tipos de inovações para gerarem novos produtos, serviços e processos de modo a acrescentar valor a empresa para alcançarem vantagem competitiva e melhor performance. Deste modo definimos a seguinte hipótese:

Hipótese: A não implementação da inovação afecta a performance da empresa.

2.7- Orientação para o Mercado a e Performance

O tema da orientação para o mercado está relacionado a várias questões. Portanto, neste trabalho abordaremos alguns aspectos relevantes que podem influenciar a implementação da orientação para o mercado nas empresas. Jaworski e Kohli (1993) sugerem-nos alguns aspectos a ter em conta para as empresas estarem orientadas para o mercado de modo a obterem inteligência do mercado e saberem partilhar essa mesma inteligência em toda a organização e obterem performance na empresa, entre eles: o papel do gestor de topo para conduzir os seus colaboradores ao espírito de equipa e

cumprimento dos objectivos da organização e ambiente de turbulência tecnológica, mercado turbulento e competitividade intensiva. O gestor de topo deve desempenhar um papel crítico na formação de valores da organização. O gestor de topo deve ter a capacidade de transmitir sinais claros em toda a organização, em relação a importância da resposta que a organização dará face as necessidades dos clientes, ou seja é importante que os colaboradores das empresas tenham noção que as necessidades dos clientes sejam respondidas e percebam que através da resposta dada ao cliente a empresa poderá vender os seus produtos por existir uma necessidade satisfeita. A gestão de topo, é neste caso um reforço importante para a orientação para o mercado, pelo facto dela levar os seus colaboradores a acompanhar a evolução dos mercados e a explorar a inteligência do mercado de modo que a empresa responda as necessidades não só cliente como de todas as componentes do mercado. O gestor deve ter capacidade de correr riscos, por exemplo na face da introdução de um produto/serviço novo, estes podem fracassar, até mais do que os produtos antigos, nesse sentido o gestor deve saber gerir e assumir as falhas de fracasso e se for repulsivo e intolerante em relação ao fracasso, os colaboradores terão pouca inclinação para criação e divulgação da inteligência do mercado ou para responder as mudanças das necessidades dos clientes, (Zhang 2007).

As empresas podem alcançar vantagem e melhor performance em ambientes com competitividade intensiva. A alta competitividade, faz com as organizações lancem cada vez mais ao mercado produtos e serviços novos para se tornarem mais competitivas, proporcionando aos clientes opções alternativas para satisfazerem os seus desejos e necessidades. Por isso as organizações devem procurar ter condições elevadas para atingir maior intensidade competitiva, para não perder clientes pela concorrência, (Staler e Narver 1994).

Através da orientação para o mercado as empresas podem adquirir vantagem competitiva e obterem melhor performance, quando operam em mercados turbulentos que lhe exigem constantes mudanças e modificação de produtos ou serviços de modo a atenderem satisfatoriamente as necessidades dos seus clientes, até porque estes também podem mudar as suas preferências. Por isso as empresas recorrem aos recursos de marketing e de inovação para responderem as mudanças do mercado e satisfazer as necessidades dos seus clientes. Assim, as empresas que são afectadas pela turbulência do mercado devem ter maior capacidade de resposta quanto a evolução das preferências dos clientes (Hurley e Hult1998)

O ambiente de turbulência tecnológica influencia a relação entre o desempenho da organização e a orientação para o mercado. A orientação para o mercado é um meio próspero para se desenvolver vantagem competitiva e através da tecnologia, as organizações podem criar melhores condições e rápidas alternativas para satisfazer e compreenderem as necessidades dos clientes. Mas nem sempre as empresas orientadas para o mercado conseguem ter vantagem competitiva quando se deparam com as rápidas mudanças tecnológicas. Algumas organizações que lidam com as tecnologias emergentes e enfrentam as rápidas mudanças, podem obter vantagem competitiva através da inovação tecnológica, mas em contrapartida diminuem a sua orientação para o mercado. (Song e outros 2005).

A relação entre o desempenho da organização e a orientação para o mercado são influenciados pelo contexto ambiental em que estão inseridas e dependem das características desse mesmo ambiente. A relação da performance com a orientação para o mercado varia de contexto para contexto no âmbito do negócio, mesmo que aplicarmos uma variável que anteriormente teve um resultado positivo, esta poderá não ter no mesmo efeito noutra situação, por isso cada caso é um caso e nem sempre a relação da performance com a orientação para o mercado é positiva ou existente, (Noble e outros 2002). Deshpandé e Farley (1999) fazem uma comparação da performance das empresas no Japão e na Índia em relação ao efeito da orientação para o mercado. Os autores realçam que as empresas nesses dois países orientam-se para o mercado de maneira diferente devido ao tipo de cultura organizacional, sendo o Japão mais industrializado do que a Índia. Para algumas empresas japonesas o sucesso reside na conjugação da orientação para o mercado, na cultura empreendedora das empresas e na competitividade, focando-se mais nas forças do mercado e guiando muito pelo motor económico mundial, por enquanto que algumas empresas indianas focam-se mais nas actividades empresariais e predominam uma cultura organizacional pouco burocrática que as torna mais orientadas para o mercado.

A internet é um dos resultados da turbulência tecnológica e como método estratégico é uma mais-valia para as empresas para as tornar mais competitivas no mercado (Rindova e Kotha 2001). Cada dia que passa ela é mais explorada e requisitada em contextos já mais pensáveis, nomeadamente nas respostas das necessidades latentes. As empresas que lidam com a turbulência tecnológica podem aproveitar este fenómeno para estabelecerem as suas estratégias através da internet (Zahra e George 2002). Uma dessas estratégias seria fazer o comércio electrónico. A título de exemplo temos, o

supermercado Continente, que inicialmente vendia os seus produtos nas suas lojas fixas, e hoje em dia já se pode compra-los pela internet. Esse tipo de negócio é vantajoso tanto para o cliente como para a empresa. O cliente poupa tempo, garante a sua comodidade, inibe o stress, por ai além. Para a empresa as vantagens seriam: diminuição dos custos dos serviços e das transacções, facilidade na disseminação do produto, criar clientes satisfeitos quiçá fiéis, entre outras vantagens.

Através do comércio electrónico surge a exteriorização de necessidades. Visto que nem sempre os clientes conseguem exteriorizar as suas necessidades, as empresas devem tentar criar produtos inovadores de modo a criar necessidades aos clientes para que eles sintam que existem benefícios e valor no produto bem como criar necessidade que até a data não existiam. Alguns estudos têm demonstrado que a maior parte dos clientes não sentiam necessidade de fazer compras online, mas com o passar do tempo foram surgindo benefícios que despertaram de certa forma alguns interesses como preços baixos, poupança de tempo, promoções etc.

A orientação para o mercado serve como plataforma para alavancar as capacidades do comércio electrónico. De acordo com as duas recentes perspectivas da orientação para o mercado, a “market-driven” e “market-driving” (Jaworski e outros 2000), referenciada por Saini e Jonhson (2005) encontramos dois tipos de orientação para o mercado. Na perspectiva “market-driven” encontramos empresas sensíveis às necessidades e mudanças do mercado e mais sensíveis a orientação para o mercado. Já na perspectiva market-driving conduzem as empresas a mudança no mercado onde operam e traduzem orientação do mercado proactiva.

A sensibilidade da orientação para o mercado, salienta a importância de se colocar o cliente no centro do planeamento estratégico e a capacidade sensível de compreender, receber e servir as necessidades do cliente. Este tipo de orientação aceita as estruturas e as restrições do mercado tais como elas são. Logo, se partimos da premissa de que os clientes sabem e podem articular os seus desejos e necessidades e se essas forem entendidas e respondidas adequadamente pelas empresas, estas podem ter vantagem competitiva. Ao considerar as características da sensibilidade do mercado, verificamos que elas não são suficientes para se dar uma resposta às necessidades dos clientes por intermédio do comércio electrónico, mesmo que existam necessidades latentes dos clientes, porque este tipo de prática exige as empresas inovem constantemente os seus serviços de modo a se tornarem mais competitivas. Uma outra limitação da sensibilidade da orientação para o mercado é o prejuízo da inovação na

empresa e se esta não existir poderá dar origem de sobrecarga na orientação para o cliente, (Day 1999)

Uma vez que a orientação para o mercado sensível não tem capacidades para responder as necessidades latentes devido as características acima referidas, a orientação para o mercado proactiva dedica-se a compreender e satisfazer as necessidades latentes dos clientes invés das necessidades expressas pelos clientes. Entende-se por necessidades expressas, as necessidades que os clientes conhecem e compreendem. Enquanto, que as necessidades latentes são aquelas que os clientes desconhecem, que não imaginam que existem. Entretanto, é a orientação para o mercado proactivo a plataforma ideal para se implementar um negócio na internet.

Partindo do princípio, que no comércio electrónico os serviços e os produtos são resultados das inovações tecnológicas, nem sempre é possível que os clientes articularem-se as suas necessidades e desejos em relação a tais produtos ou serviços. Então cabe a empresa antecipar novas oportunidades e benefícios que podem ser desarticuladas e ausente no mercado do comércio electrónico. Assim através da orientação para o mercado proactiva, para além de satisfazer as necessidades expressas pelos clientes-alvo da empresa também definem e moldam os mercados e as suas actividades, Saini e Jonhson (2005).

Considerando a orientação proactiva, a estratégia do comércio electrónico como meio inovador para se criar novos negócios, a função da gestão de topo para transmitir, inteligência do mercado, divulgação de informação para a empresa responder com eficácia as necessidades dos clientes e orientarem-se mais para o mercado, levam a empresa alcançar melhor performance. Assim, formulamos a seguinte hipótese:

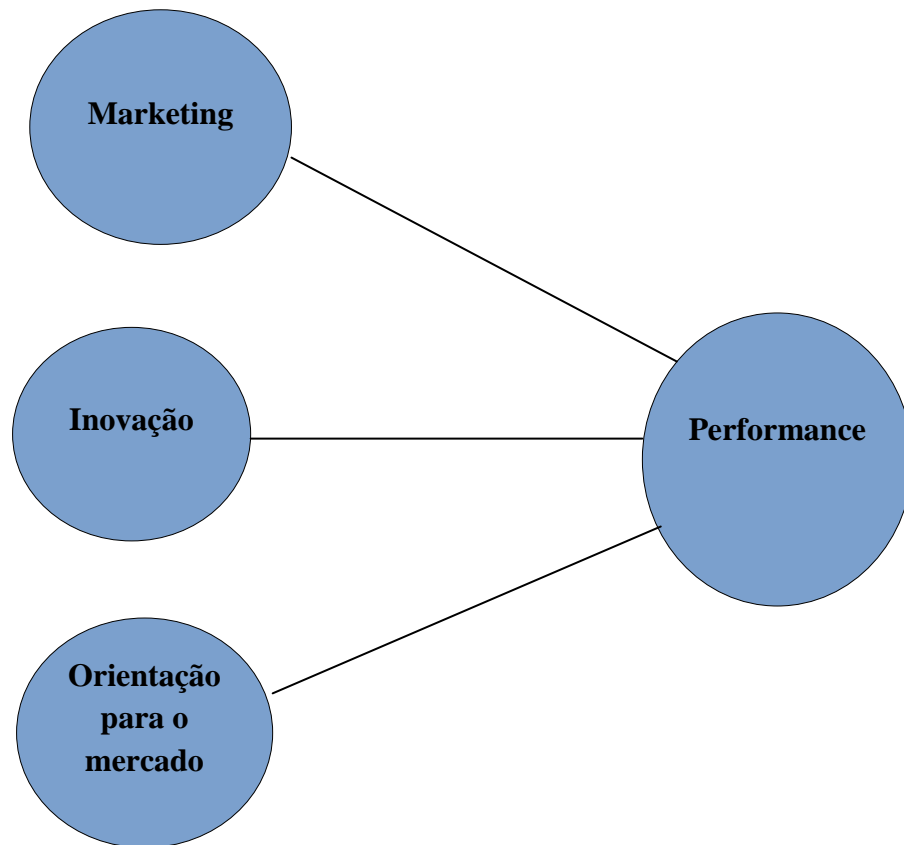
Hipótese: A orientação para o mercado afecta positivamente o desempenho da empresa, logo as empresas que não estiverem orientadas para o mercado podem ter a sua performance condicionada.

2.8- Modelo teórico

Neste capítulo, iremos apresentação o modelo teórico da dissertação em questão, com base nas hipóteses indicadas. Este modelo será verificado empiricamente no capítulo seguinte. As hipóteses indicadas no capítulo anterior são: o Marketing, a Inovação e a Orientação para o mercado. No desenho a baixo, esta explicito a relação entre elas com a performance. Cada uma dessas variáveis influencia a performance, por

isso a não implementação dessas variáveis condiciona a performance da empresa. De acordo com o modelo, podemos fazer outras observações em relação a função e as influencias que cada uma das variáveis tem uma sobre a outra. O marketing tem melhor performance se recorrer a inovação e a orientação para o mercado e com esse conjunto a empresa alcança uma melhor performance. Assim podemos constatar que a inovação e a orientação para o mercado são ferramentas importantes para a performance do marketing.

Figura 1- Mecanismos que Influenciam a performance da empresa



Capítulo 3 – Estudo Empírico

3.1- Métodos de recolha de informação

Para testar as variáveis, Marketing, Inovação orientação para o mercado e a Performance, usamos informações da literatura existente que nos permitiu estruturar o questionário que fornecemos às empresas angolanas. Assim, definimos, como população para este estudo, as empresas angolanas e como amostra temos as diversas áreas de negócio tais como: a banca, a hotelaria e turismo, o comércio e indústria e a prestação de serviços e todas essas áreas de negócio responderam as perguntas do questionário. O questionário foi abrangente, mas informou-se aos inqueridos que respondessem somente as questões que se aplicavam na sua empresa. Uma vez que o questionário contém vários campos, nós nos debruçamos somente sobre os itens relacionados com a inovação, marketing e orientação para o mercado, por serem as variáveis em estudo dessa dissertação.

Após as pesquisas desenvolvidas e avaliadas por dois professores de marketing e estratégia, prosseguiu-se para o inquérito presencial, o qual foi respondido por gestores, directores executivos e geral pelas diferentes empresas no mercado angolano. A pesquisa foi reforçada através deste inquérito e do feedback dos resultados. Com o objectivo de garantir segurança às empresas que responderam aos questionários, garantimos um grau de confidencialidade, assumindo o compromisso de enviar um resumo final para garantir uma maior taxa de retorno dos resultados das empresas participantes. Ainda como meio de garantir a confiança nas empresas, informamos que a escala (serão apresentadas mais adiante) utilizada para a elaboração do questionário é internacionalmente reconhecida no mundo da investigação científica. A escolha desses indivíduos, deve-se ao facto deles, conhecerem a empresa, formularem a estratégia geral da empresa, estabelecem metas e meios para a inovar, tomam as grandes decisões de marketing e em torno de toda a organização, ou seja, são eles os principais responsáveis pelo sucesso da empresa.

3.2- Teste das variáveis e o resultado do estudo empírico

Quanto à inovação, o nosso modelo foi adaptado da escala de Hurley e Hult (1998) a fim de compreender a ligação entre a inovação e a orientação para o mercado. Usamos o modelo de Olson e outros (2005), para destacar a importância da estratégia empresarial, estrutura organizacional de marketing e o comportamento estratégico para a performance da empresa.

Relativamente ao marketing adaptamos o modelo de Vorhies e Morgan (2005), para compreender o valor das capacidades de marketing para se alcançar vantagem competitiva; as escalas para estabelecer preços, desenvolvimento do produto, gestão dos canais, plano e implementação do marketing a função do marketing.

O modelo da performance também foi adaptado no modelo de Vorhies e Morgan (2005), através da análise da capacidade competitiva das empresas, como incentivo para melhoria da performance das mesmas. Operacionalizamos as capacidades da orientação para o mercado através da escala de Kohli (1993) e Naever (1990). Os aspectos desenvolvidos no trabalho, de como a disseminação do conhecimento é implementada na empresa, foi medida através da teoria de Jaworski e Kohli (1993) para validar o princípio do conhecimento da disseminação dentro da empresa. Escolhemos esta escala devido a sua relevância nos processos de marketing e analisou-se a importância da incorporação das práticas individuais e colectivas nos processos organizacionais (Zollo e Winter 2002). Para complementar o nosso estudo, a escala inclui outras questões que levam à compreensão de aspectos, como a colaboração interfuncional adaptado De Luca e Atuahene-Gina (2007). Neste trabalho a escala contribui para reconhecer as actividades comportamentais de interface do marketing com o conhecimento das outras funções intensivas (importância da orientação para o mercado, técnicas de marketing, entre outras).

Através da recolha dos dados foi possível obter 118 respostas, com uma composição da amostra de 65% micro e pequenas empresas do sector de comércio e prestação de serviço, 25% médias empresas do sector da indústria, construção civil e obras públicas; 8% das respostas estavam concentradas nos da banca, seguros; enquanto 2% são empresas públicas. Esta composição reflecte o mercado angolano. As escalas foram modificadas para abordar a evolução das empresas nos últimos anos, considerando uma escala multi-itens para cada variável, utilizando uma escala Likert do tipo 5 pontos, onde cada participante foi proposto mencionar a situação actual da

empresa em comparação com a dos concorrentes. Na escala 1 corresponde a muito pior e 5 muito melhor.

Esta modificação teve como objectivo, medir a perspectiva dinâmica de cada construção. A seguir a construção feita, filtramos os dados obtidos, usando análise factorial exploratória e uma análise de confiabilidade para cada uma das variáveis: inovação, marketing, performance e orientação para o mercado, conforme os resultados apresentados nos gráficos de 1 a 67.

Depois de garantir a confiabilidade das construções feitas, exploramos a análise da correlação, para identificar as relações entre as variáveis. Hipótese 1: o marketing é um factor determinante para a performance da empresa, ou seja, através de uma capacidade forte de marketing, podem aumentar as vendas da empresa e melhorar o desempenho ($r = ,777^{**}$) As correlações positivas e fortes podem ser encontradas entre o marketing e a performance ($r = ,777^{**}$). Este resultado mostra que as empresas no mercado angolano estão mais vocacionadas para o marketing, isso significa que os empresários mostram-se preocupados com competitividade e com os clientes, e não somente nos lucros. Para se tornarem mais competitivos implementam o marketing operacional e todas as ferramentas de marketing. Hipótese 2: a inovação afecta a performance da empresa, ou seja, é com a inovação que se pode acompanhar os processos competitivos do mercado ($r = ,709^{**}$); hipótese 3: A orientação para o mercado afecta a performance da empresa, ou seja, quanto mais eficaz for a orientação para o mercado melhor será a performance da empresa; ($r = ,453^{**}$)

3.3 - Tratamento dos dados

Nesta parte apresentaremos a distribuição da frequência relativa aos itens da inovação, marketing, orientação para o mercado e a performance, utilizando a escala de Likert com a seguinte classificação: Muito pior, Pior, Igual, Melhor e Muito melhor. Apresenta-se para cada item, um conjunto de gráficos onde está representada a porcentagem válida e a frequência que as empresas responderam as questões do questionário.

3.3.1 – Inovação

Nos gráficos seguintes apresentaremos a frequência com que as empresas responderam os itens sobre a inovação. Esses itens estão divididos em duas partes tais como o valor da inovação e a orientação para a inovação, tendo cada item 4 perguntas.

Valor da Inovação

Gráfico 1 – Valor da inovação

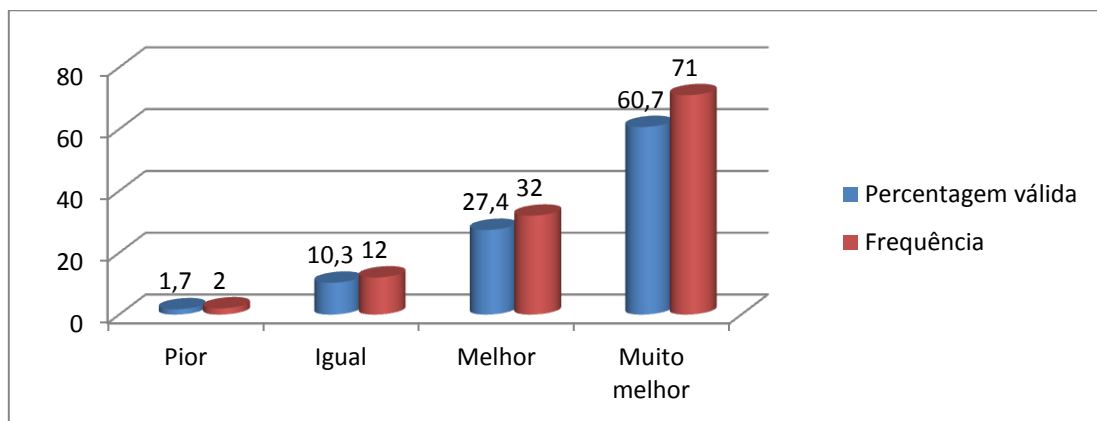


Gráfico 2 – Importância da inovação no sucesso da empresa

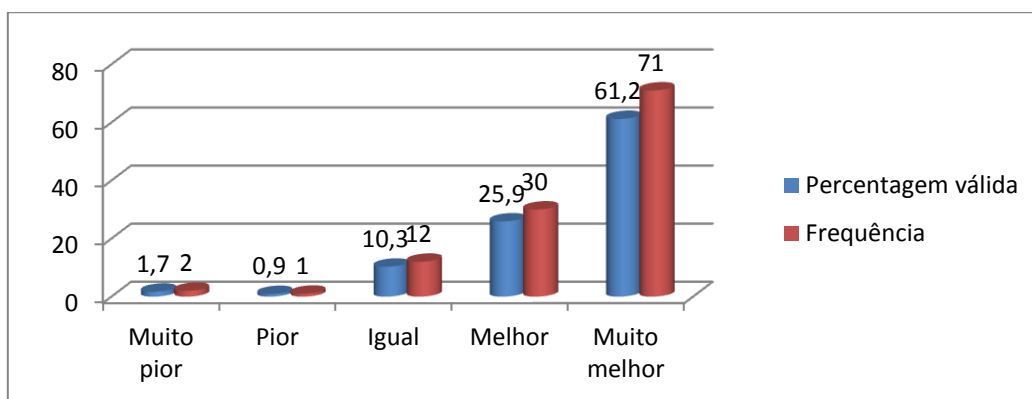


Gráfico 3 – Respeitabilidade da inovação

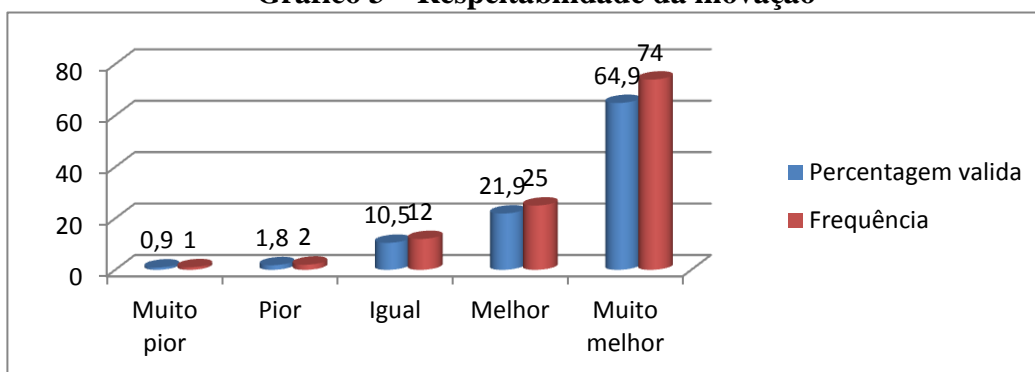
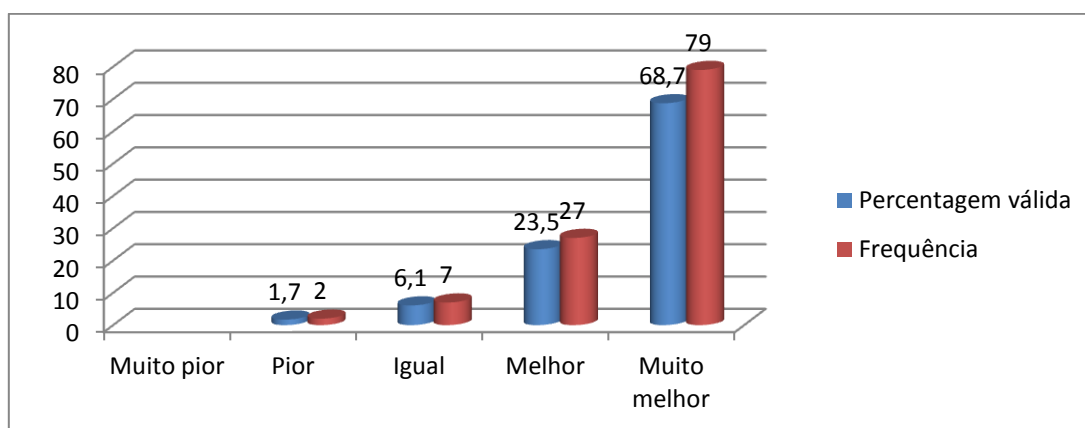


Gráfico 4 – A inovação é vista como um benefício para a empresa



Estes quadros representam a frequência com que 118 empresas inquiridas em Angola responderam as perguntas. No item valor da inovação, 71 empresas que

corresponde a percentagem válida de 61,2% responderam Muito melhor, o que mostra que um grande número de empresas no mercado angolano dão valor a inovação não só para terem melhor desempenho financeiro como também para estarem ao mesmo passo que os seus concorrentes e responderem as necessidades do mercado. As 30 empresas que correspondem a percentagem válida de 25,4% responderam melhor, o que significa que as empresas não dão valor a inovação na sua totalidade. Quanto as 12 empresas que correspondem a percentagem válida de 10,3% responderam igual, podemos constatar que as empresas valorizam a inovação de uma forma intermédia. Elas dão valor a inovação no sentido de ajustarem as necessidades do mercado e se entregarem no mercado. Quanto as 2 empresas que correspondem a percentagem válida de 1,7% responderam muito pior e 1 empresa que corresponde a percentagem válida 0,9% respondeu pior, mostram que o valor da inovação não é muito importante para elas, devido a falta de cultura relativa a inovação dentro das empresas ou por estarem mais focadas nos lucros. No gráfico referente a importância da inovação no sucesso da empresa, observar-se que 71 empresas que representam a percentagem válida de 60,7% responderam muito bom, o que significa que a inovação é um factor muito importante para o sucesso dessas empresas. 32 empresas que representam 27% da percentagem válida, responderam melhor, isto significa que essas empresas dão importância a inovação para o seu sucesso. Na resposta igual responderam apenas 10 empresas que correspondem a percentagem válida de 10,3, o que significa que essas empresas dão uma importância intermédia da inovação no sucesso da empresa. Apenas 2 empresas que representam a percentagem válida de 1,2 é que dão pouca importância a inovação no seu sucesso.

No gráfico sobre a respeitabilidade da inovação, mostra o nível de respeito que as empresas têm em relação a inovação. Entretanto verificamos que, 1 empresa que corresponde a percentagem válida de 0,9% e 2 empresas que correspondem a percentagem válida de 1,8% não respeitam a inovação, devido ao facto delas não terem noção das regras para inovar ou não são empresas inovadoras. 12 empresas que representam a percentagem válida de 10,5% responderam igual, estes resultados devem-se ao facto dessas empresas darem um valor médio ao respeito da inovação, ou seja, essas empresas respeitam a inovação no sentido delas. Já 25 empresas que representam a percentagem válida de 21,9% responderam melhor, o que significa que elas respeitam a inovação. 74 empresas que correspondem a percentagem válida de 64,9% respeitam totalmente a inovação. Estas por sua vez tem mais noção das regras e

limites da inovação por isso procuram ter mais cuidados com a inovação de certos produtos. Por exemplo, uma empresa multinacional não iria introduzir um robot numa filial em Angola para substituir a mão-de-obra humana, porque em primeiro lugar este tipo de máquinas é proibido no mercado angolano e segundo pode ser prejudicial para o aumento de desemprego o que não vai de encontro com as políticas do país relativamente a distribuição de emprego para todo o cidadão angolano. O gráfico referente a inovação é vista como um benefício para a empresa ilustra que apenas 2 empresas que correspondem a percentagem válida de 1,7% responderam pior, pelo facto delas não darem o real valor a inovação. 7 empresas que correspondem a percentagem válida de 6,1% reponderam igual, o que significa que a inovação como benefício para a empresa é intermédio. Enquanto 27 empresas que representam a percentagem válida de 23,5% mostram um resultado melhor, devido a importância que dão a inovação para os seus benefícios. Mas um número acentuado de 79 empresas correspondente a percentagem válida de 68,7% respondeu Muito bom, o que significa que essas empresas vêem a inovação como benefício positivo para elas. Por exemplo a Movicel a introdução desse produto permitiu a empresa ter vantagem competitiva e aumentou a sua facturação.

Orientação para inovação

Gráfico 5 – Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação

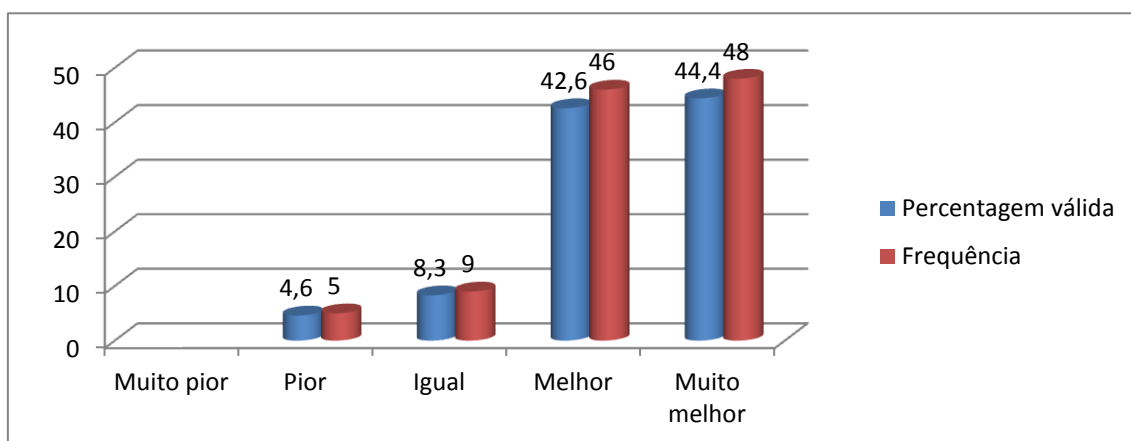


Gráfico 6 – Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem

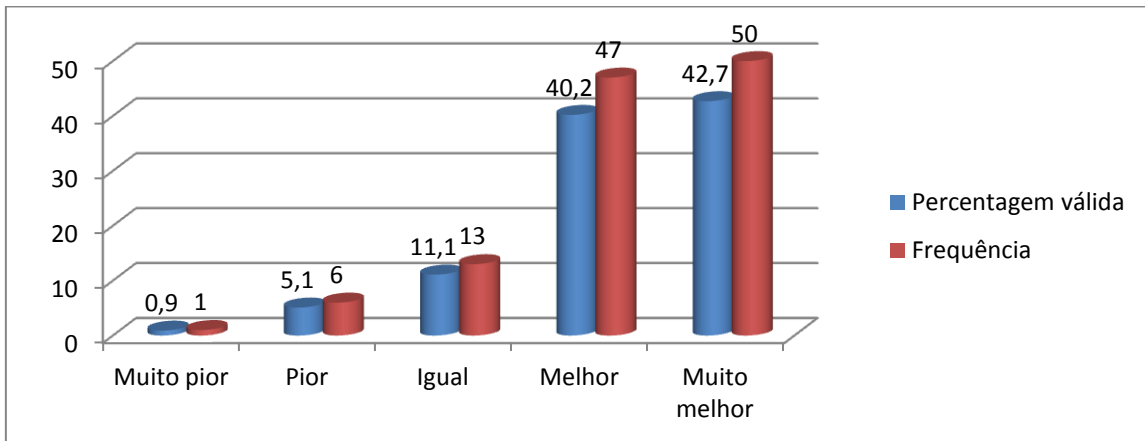


Gráfico 7 – Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras

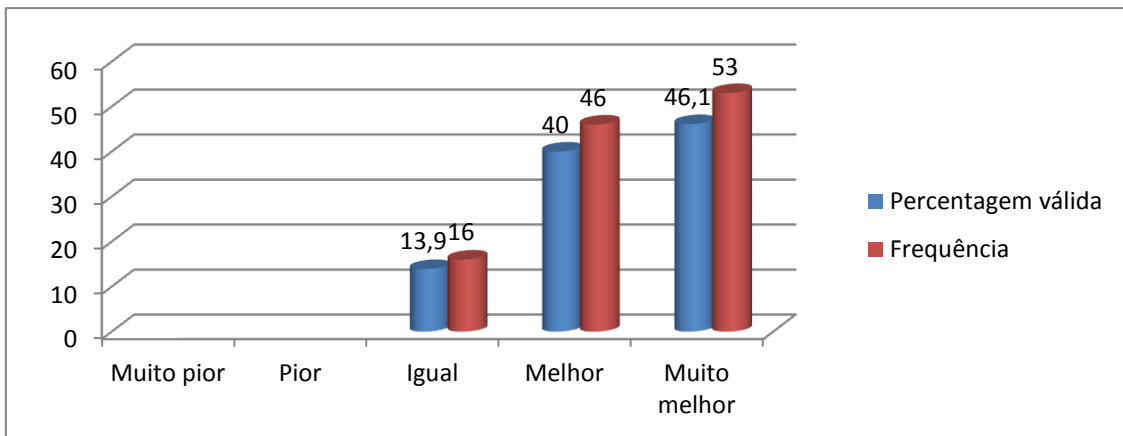
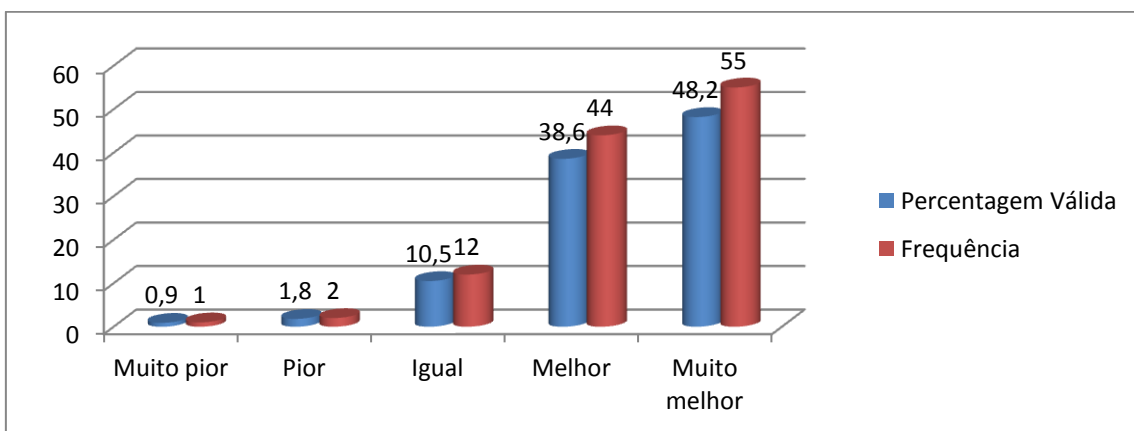


Gráfico 8 – Capacidade de arriscar na inovação



O gráfico a rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação, demonstra que nenhuma empresa respondeu a muito pior, mas 5

empresas que correspondem a percentagem válida de 4,6% responderam pior o que significa que essas empresas tiveram resultados negativos em relação a questão, que tanto pode ser pela falta de cultura de investigação por parte da empresa ou a empresa é uma organização é pouco aberta às mudanças do mercado. Em 9 empresas que correspondem a percentagem válida de 8,3% já se nota uma rapidez intermédia na aceitação da inovação técnica baseada em resultados da investigação. Nas respostas melhor e muito melhor, o número de empresas que responderam é muito semelhante, tendo apenas diferença de 2 valores em relação a outra, isto significa que em 94 empresas, a rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada na investigação é positiva. Este resultado justifica-se pelo facto dessas empresas utilizarem a investigação como método para encontrarem novos produtos e têm capacidades de introduzir a inovação e aceita-la com a máxima rapidez para se tornarem mais competitivas no mercado.

Através do gráfico referente a valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que não funcionam, verificamos que apenas uma empresa, que corresponde a percentagem válida de 0,9% respondeu Muito pior. Ainda com uma cotação negativa temos 6 empresas que representam a percentagem válida de 5,1% responderam pior. Estas duas classificações negativas, foram respondidas por organizações centralizadas em que a decisão e qualquer ideia só podem surgir do topo da hierarquia e nunca dos outros colaboradores. 13 empresas que correspondem a percentagem válida de 11,1% responderam Igual, mostrando alguma importância nesse sentido. Das 47 empresas que correspondem a percentagem de 40,2 responderam Melhor, isto significa que elas valorizam as ideias dos colaboradores, o que mostra que a empresa valoriza o seu capital humano reconhecendo que a exploração deste é uma mais-valia para a empresa.

Ao contrário dos outros gráficos no gráfico relativo a capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras, não houve respostas nas classificações, Muito pior e Pior, Começando por apresentar resultados médios dos quais 16 empresas responderam Igual correspondendo a percentagem válida de 13,9%. Muitos gestores dessas empresas optam mais pela imitação dos produtos existentes no mercado do que criar ideias inovadoras. Em seguida, num valor mais elevado do que a classificação Igual, temos 46 empresas que representam a percentagem válida de 40% que responderam Melhor, e num valor aproximado, 53 empresas que correspondem a percentagem válida de 46,1% responderam Muito melhor. A capacidade de procurar

novas ideias por parte dos gestores nessas empresas é bastante positiva, porque o mercado angolano oferece condições para que surjam ideias inovadoras, por ser um mercado que necessita de muita inovação por estar em via de desenvolvimento. Existe uma dinâmica acrescida que impulsiona os gestores a serem mais inovadores e criativos nas suas actividades para deste modo tornarem as suas empresas mais competitivas.

Para algumas empresas a capacidade para arriscar na inovação ainda é incipiente. Assim, no gráfico referente a capacidade de arriscar na inovação verificamos as seguintes classificações: 1 empresa que representa a percentagem válida de 0,9% respondeu Muito pior e 2 empresas que correspondem a percentagem válida 1,8 responderam Pior. Na resposta Igual 12 empresas que representam a percentagem válida de 10,5% revelam ter uma capacidade de risco intermédia, isto é, arriscam de acordo com as suas necessidades e as do mercado. Por outro lado, observamos que 44 empresas que correspondem a percentagem de 38,6% responderam Melhor, o que nos permite sublinhar que a capacidade de arriscar na inovação é positiva. Esta capacidade mostra que as empresas não têm medo de arriscar porque confiam no mercado. Por fim 55 empresas que representam a percentagem válida de 48,2% responderam Muito bom. Estas empresas arriscam na inovação porque o mercado angolano oferece-lhe condições para inovar devido a aceitabilidade do próprio mercado e dos clientes.

3.3.2 – Marketing

Nesta secção apresentaremos a distribuição da frequência do marketing, baseando-se nos seguintes itens: capacidade de marketing pricing, desenvolvimento do produto, comunicação de marketing, gestão de canais, venda, recolha da informação, plano de marketing, implementação dos processos de marketing, outras competências disponíveis empreendedorismo. Cada item está constituído por 4 a 5 perguntas.

Capacidade do marketing pricing

Gráfico 9 – Utilização de técnicas de pricing para responder rapidamente às alterações do mercado

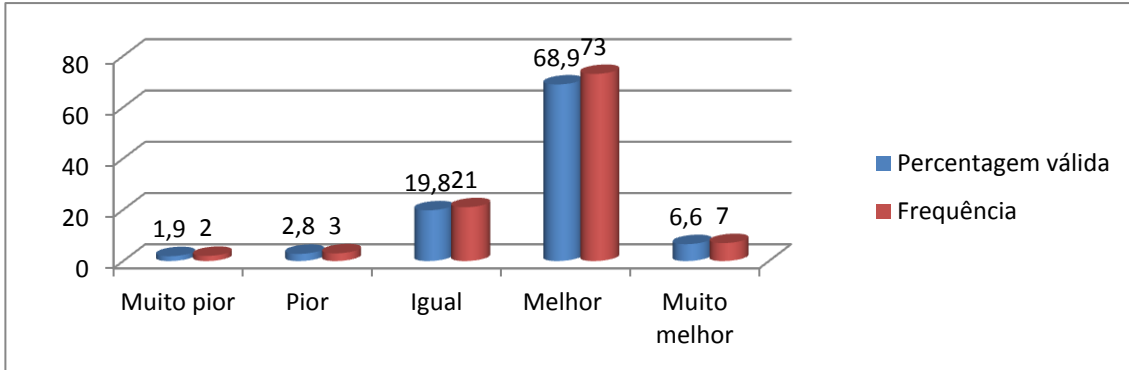


Gráfico 10 – Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes

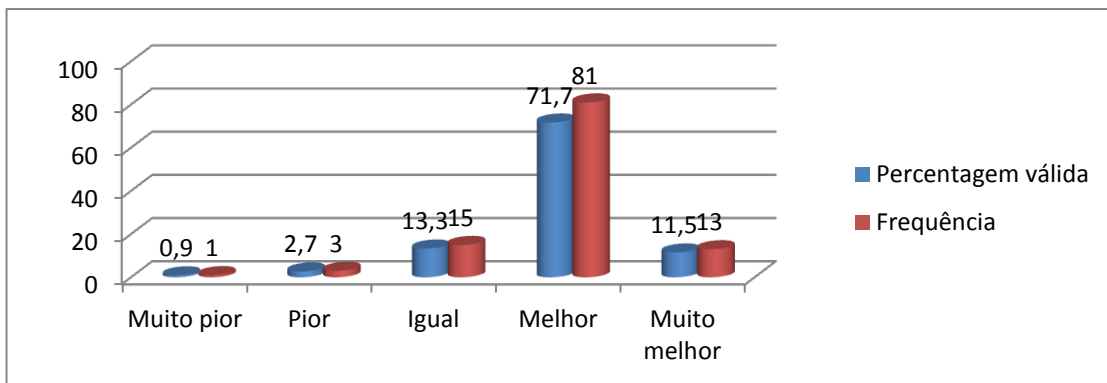


Gráfico 11 – Definição da política de preços em relação a produção/serviços

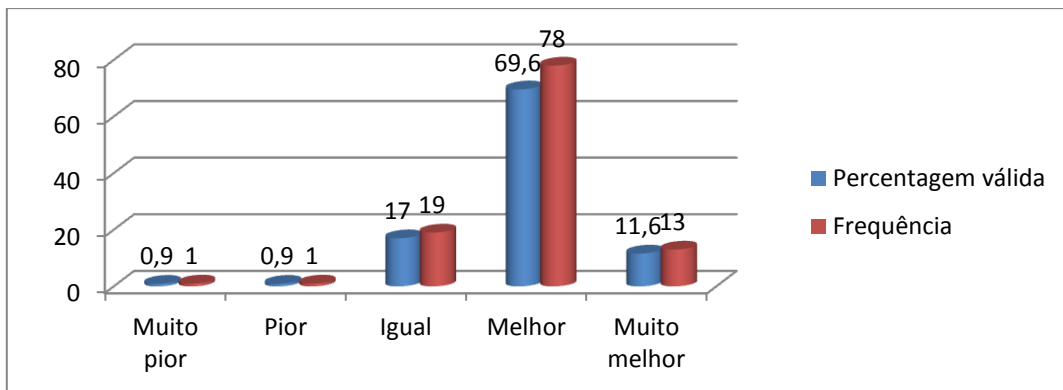
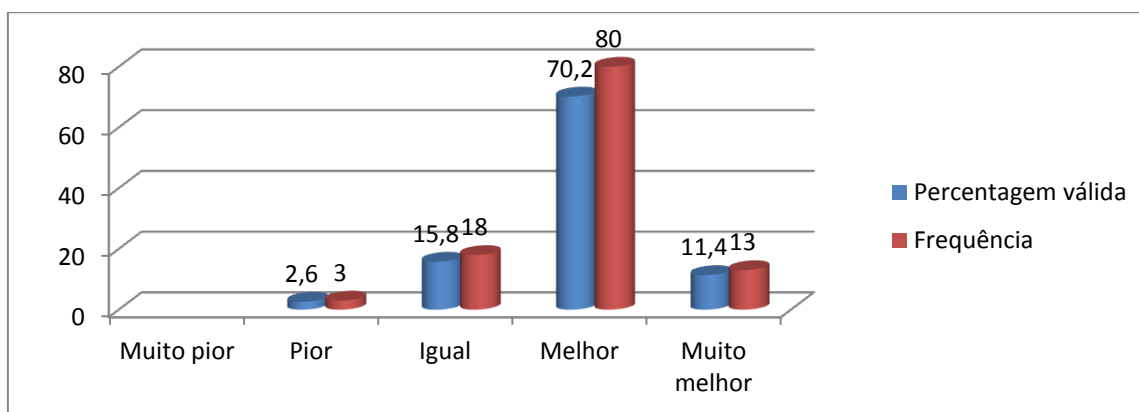


Gráfico 12 – Controlo dos preços da concorrência e alterações dos preços



Os gráficos apresentados acima, constituem o item da capacidade do marketing pricing, nos quais podemos observar que a classificação Melhor foi que teve maior cotação, correspondendo a uma frequência entre 70 a 80 valores o que corresponde a percentagem válida de 68% a 70%. Estas empresas utilizam técnicas eficazes de marketing pricing para responderem rapidamente às alterações do mercado, têm bom conhecimento da política de preços dos seus concorrentes, possuem uma boa definição da política de preços em relação a produto/serviço e controlam melhor os preços da concorrência e as alterações dos preços. Na classificação Muito bom, em 3 itens, 13 empresas que correspondem a uma percentagem válida aproximada dos 11,4% responderam Muito melhor, e apenas 7 empresas que representam a percentagem válida de 6,6% que corresponde ao primeiro item (utilização de técnicas de pricing para responder rapidamente às alterações do mercado) responderam Muito bom. Estas empresas apesar de terem uma frequência inferior sobre as perguntas, são as empresas que inicialmente têm os componentes da capacidade de marketing bem planeado e implementam-no com excelência no mercado em que actuam. Quanto as classificações Muito pior, Pior e Igual, tiveram um número de frequência de empresas inferior. Por exemplo na classificação Muito pior responderam, 1 a 2 empresas que correspondem a percentagem válida de 0,9%. Na classificação Pior, apenas 3 empresas em cada item, que corresponde a percentagem válida de 2,6%. Estes aspectos negativos mostram que essas empresas não dominam nenhuma das questões que compõem as capacidades de marketing pricing por elas não terem uma estratégia bem definida em relação ao preço. Também podemos notar que um número reduzido de empresas respondem Igual, isto é, não implementam nem bem nem mal as componentes da capacidade de marketing. No mercado angolano a tradicional lição da oferta e da procura tem muita influência sobre

as políticas dos preços e na própria formação dos preços, ou seja quanto maior for a procura mais alto é o preço. Muitas empresas, nomeadamente as empresas que responderam Melhor fazem os seus preços baseando-se nos preços que o estado estabelece e no que o mercado dita. Por exemplo se o preço do pão for de 50 cênt incluindo todos os acréscimos no mercado actual e se houver falta de pão no mercado por exemplo no final do dia, o preço do pão irá aumentar porque haverá muita procura e pouca oferta. Ao contrário destas empresas, verificamos que as empresas que responderam muito bom não se limitam apenas as regras da oferta e da procura, elas usam diversas técnicas do marketing pricing. Por exemplo a Movicel e a Coca-Cola recorrem a promoção para escoarem e darem a conhecer os seus produtos. Um bom exemplo disto é a publicidade que ambas fizeram ao anunciarem que na compra de um cartão Movicel ganha-se uma Coca-Cola. Também podemos notar que estas duas empresas implementam técnicas de marketing pricing e políticas de preços para terem melhor performance financeira. Logo podemos sublinhar que o marketing afecta o desempenho da empresa de acordo com hipótese que sublinhamos no capítulo anterior.

Desenvolvimento do produto

Gráfico 13 – Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços

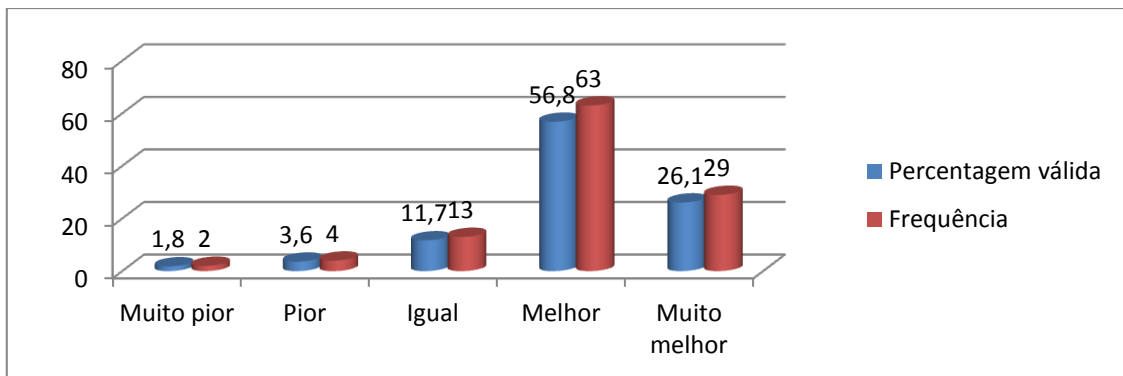


Gráfico 14 – Estudo de criação de novos produtos/serviços

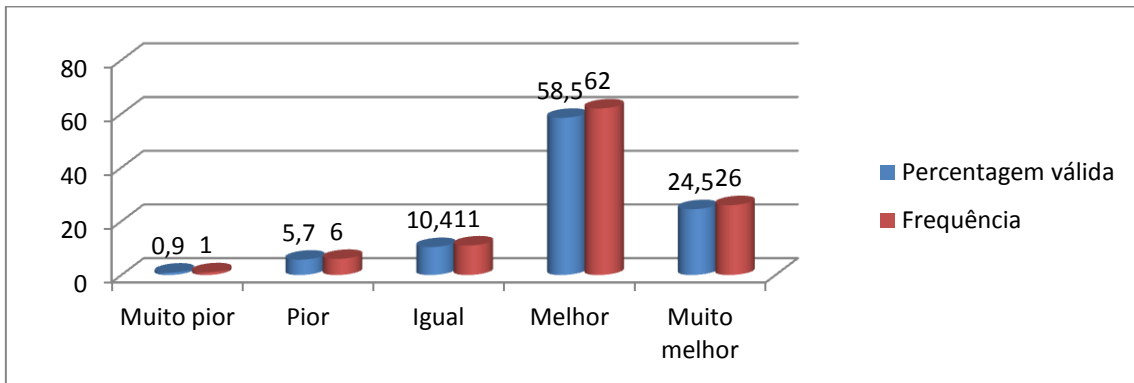


Gráfico 15 – Lançamento bem sucedido de novos produtos

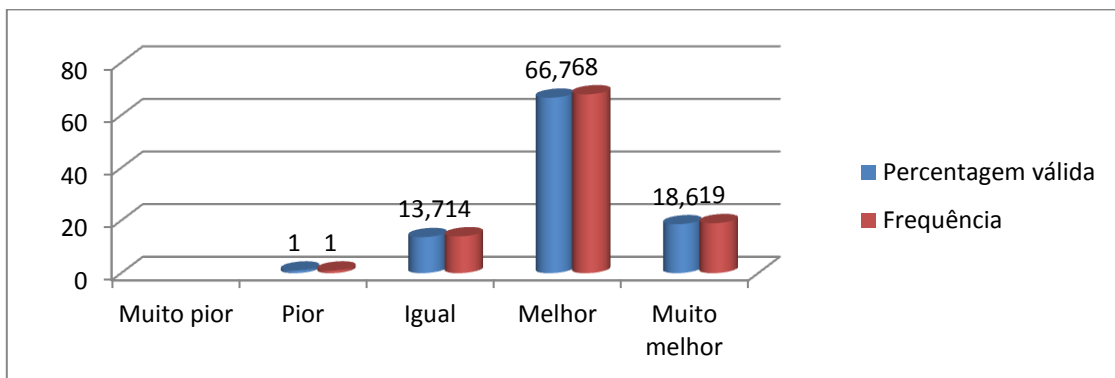
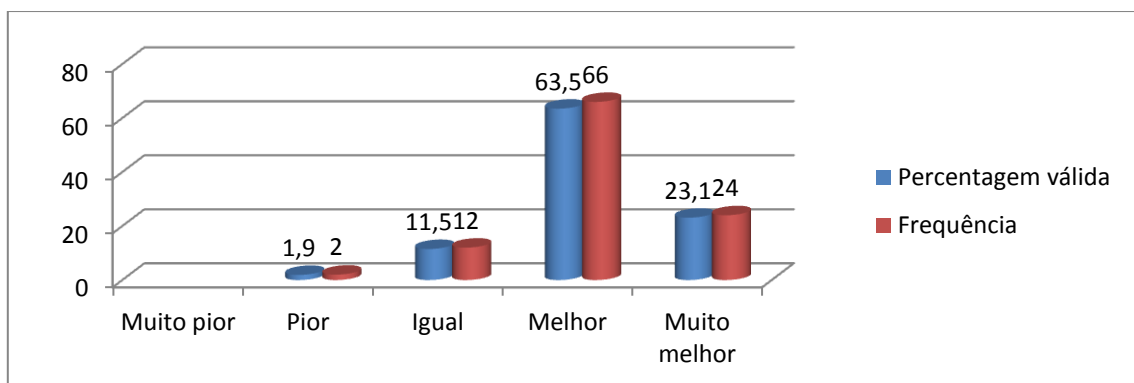


Gráfico 16 – Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços



O item desenvolvimento do produto está constituído pelas seguintes secções: capacidade para desenvolver novos produtos/serviços, estudo de criação de novos produtos, lançamento bem sucedido de novos produtos/serviços e eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços. Neste item duas secções responderem Muito pior com uma frequência de (1 e 2) representando uma percentagem válida de 1%. As

outras duas secções não tiveram classificação na avaliação Muito bom. Quanto a classificação Pior as respostas não foram muito superior a classificação anterior, a frequência nesta resposta é aproximadamente de 3 valores que correspondem a percentagem válida de 2%. As empresas que responderam Muito pior e Pior têm pouca capacidade em todas as actividades do desenvolvimento do produto, porque elas dedicam-se apenas na compra do produto à um determinado fornecedor com o objectivo de vender limitando-se a implementar as diversas técnicas de marketing, estas não são implementadas por falta de conhecimento científico. As empresas que responderam igual, apresentam uma frequência de 12 valores e correspondem a percentagem válida aproximada dos 12%. Estas empresas têm uma capacidade de desenvolvimento de produto intermédio. Quanto as empresas que responderam Bom, verificamos que a frequência é aproximadamente 65 empresas que correspondem a percentagem válida de 62%. Essas empresas têm uma boa capacidade de desenvolvimento do produto. Elas usam diversas técnicas de marketing, muito embora essas técnicas não são implementadas pelos gestores da empresa, mas sim por empresas de consultoria para então prestarem os melhores serviços e sugestão de um novo produto para satisfazerem os clientes e tornarem-se mais competitivas. Muitas dessas empresas a partir do ciclo de vida do produto elaboram as suas estratégias de marketing, assumindo todos os riscos que daí decorrem. Elas também procuram seguir todos os processos para terem um lançamento de novo produto/serviço bem sucedido. Um exemplo visível do processo do lançamento de um novo produto/serviço nas empresas angolanas é o teste e lançamento do produto no mercado. A frequência das empresas que responderam Muito melhor em todos os itens é entre 19 a 29 empresas que corresponde a percentagem válida de 18,6% e 26,1%. Estas empresas mostram ter uma capacidade muito melhor do que as empresas que responderam as classificações inferiores. Esta superioridade liga-se ao facto de elas terem nos seus processos o rigor da eficácia no desenvolvimento do produto. Por exemplo, no processo do lançamento do produto (desde a geração de ideias até a fase final do produto/serviço) e o ciclo de vida do produto/serviço, as empresas criam um departamento ou destacam gestores para tratarem somente dessas questões (ver Tristany 2009). Estas empresas não só procuram ser eficientes no desenvolvimento dos seus produtos como também estabelecem objectivos financeiros para a aprovação do lançamento de um produto e criam rotinas de criação de novos produtos nas suas empresas para obterem melhores resultados no lançamento de novos produtos. É de salientar existe poucas empresas produtoras, elas procuram lançar novos produtos ao

mercado e estes produtos também acabam para o mercado. E por existir poucas empresas produtoras, as empresas optam pelos serviços. Os serviços prestados pelas empresas esta a desenvolver-se gradualmente e cada vez melhor, apesar de se deparar com algumas barreiras.

Comunicação de Marketing

Gráfico 17 – Desenvolvimento e execução de programas de publicidade

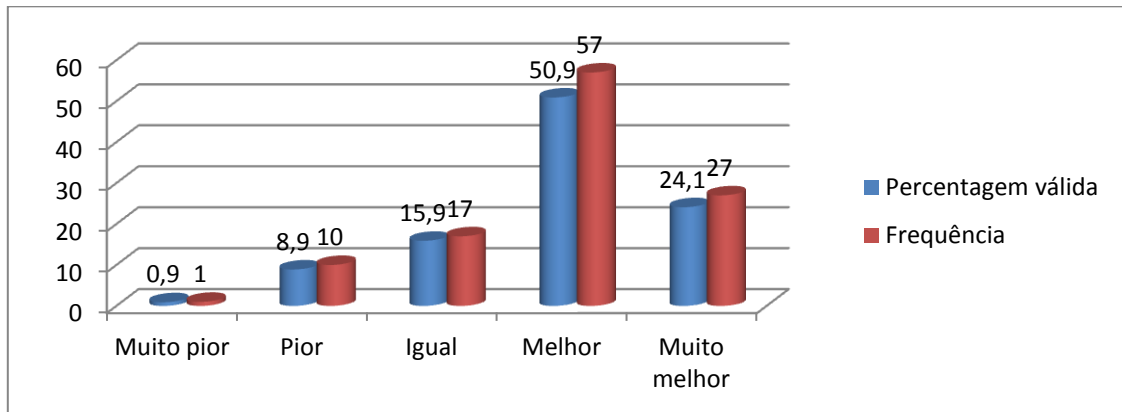


Gráfico 18 – Gestão da publicidade e competências criativas

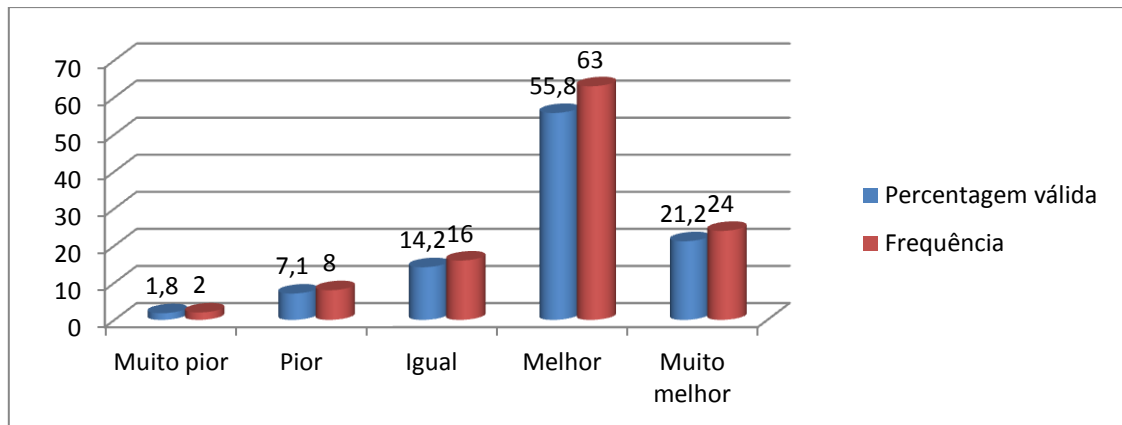


Gráfico 19 – Competência em relação públicas

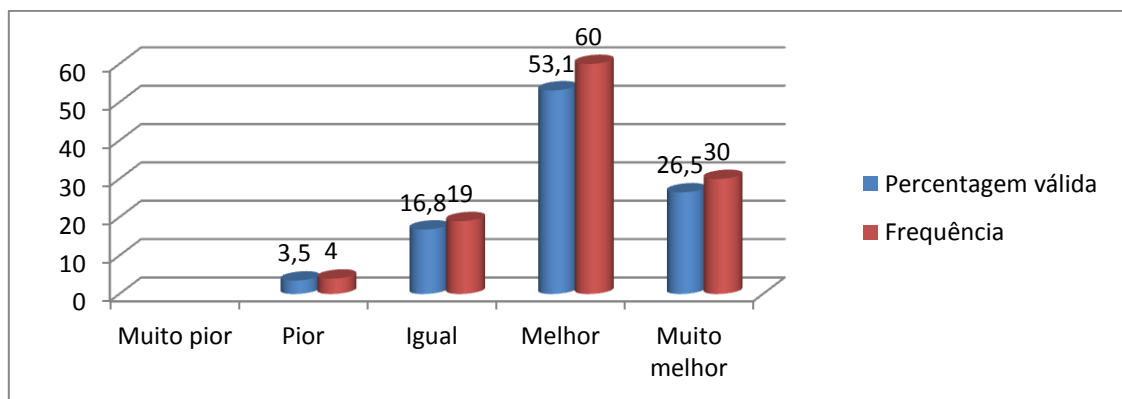


Gráfico 20 – Competência em gestão de imagem e da marca

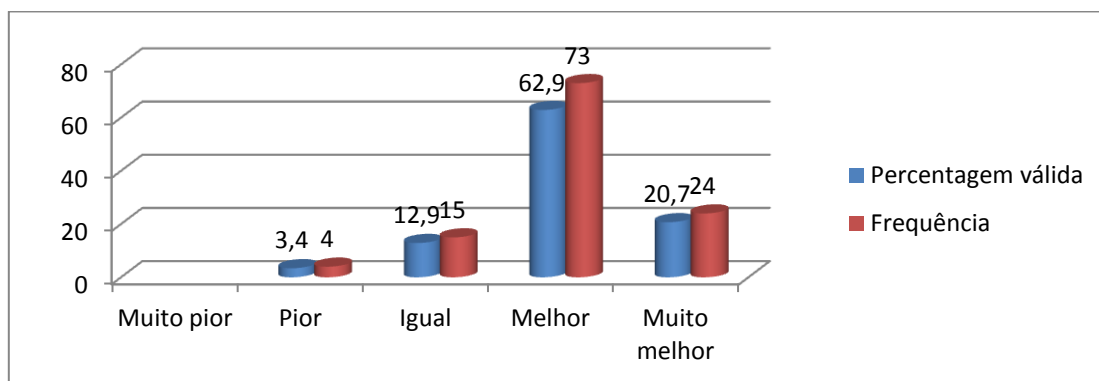
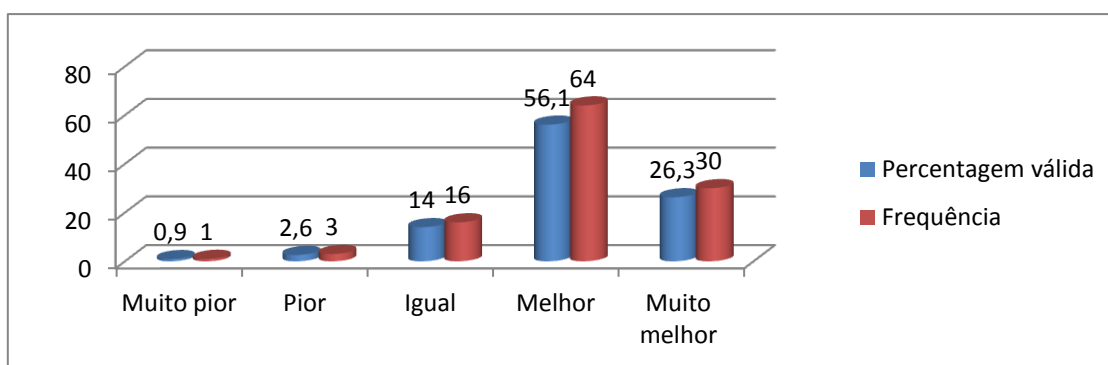


Gráfico 21 – Gestão da imagem da empresa e a sua reputação



A secção da Comunicação de Marketing está constituída pelos seguintes itens: desenvolvimento e execução de programas de publicidade, Gestão de publicidade e competências criativas, competências em relações públicas, competências em gestão da imagem da marca, gestão da imagem da empresa e a sua reputação. De acordo com as informações dos gráficos, verificamos que nesta secção, houve poucas empresas e/ou nenhuma que responderam Muito pior e Pior, estes resultados deve-se ao facto essas empresas não desenvolvem técnicas de comunicação de marketing. Na classificação Igual verificamos uma frequência de 15 empresas que também representa um número reduzido de respostas. Estas empresas implementam algumas técnicas de comunicação de marketing, essencialmente as mais tradicionais como a publicidade boca-a-boca e fazem pouco investimento para a melhoria da imagem da marca. O número de empresas que responderam Melhor é mais do que 50% das 118 empresas inquiridas, isto mostra que essas empresas desenvolvem boas técnicas de comunicação de marketing. Elas promovem muita publicidade na rádio por ser a mais barata e quanto a criatividade, elas

procuram usar uma linguagem que se adapta ao contexto cultural do país com o objectivo de valorizem mais a nossa cultura. Por exemplo a Resfriango, que actua no sector de bebidas, tem uma marca de água tónica com o nome de uma planta (Welwitschia), que está em via de extinção e que Angola considera um património cultural. Entre 24 a 30 empresas que correspondem a uma percentagem válida de 20,7% a 26,1% responderam Muito bom. Estas empresas desenvolvem capacidades eficientes sobre todos os itens da comunicação de marketing. Esta eficiência deve-se ao grande investimento que estas empresas fazem não só na área de marketing como noutros sectores que influenciam a performance da empresa. Por exemplo na publicidade, elas não procuram apenas dar a conhecer o seus produtos/serviços, elas fazem a publicidade de acordo ao público e mercado alvo no qual pretendem alcançar. A publicidade em out-door é muita requisitada pelas empresas. Um bom exemplo de empresa que recorre à publicidade em out-doors é o Banco Bic, que se faz presente em “todos” os cantos do país. Para além deste tipo de publicidade, estas empresas já usufruem da publicidade digital. Muitas empresas no mercado angolano beneficiarem-se cada vez mais das vantagens da internet. Os meios de publicidade citados, influenciam a imagem da marca e de acordo com a qualidade da marca e dos resultados positivos da publicidade, as empresas podem ter melhor desempenho na gestão da imagem e da sua marca e tornarem-se uma marca forte no mercado.

Gestão de canais

Gráfico 22 – Qualidade da relação com distribuidores

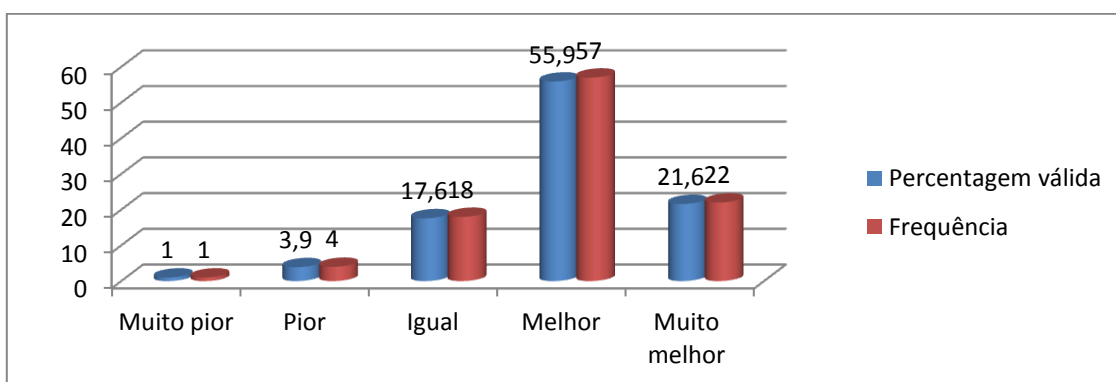


Gráfico 23 – Capacidade de atrair e manter os melhor distribuidores

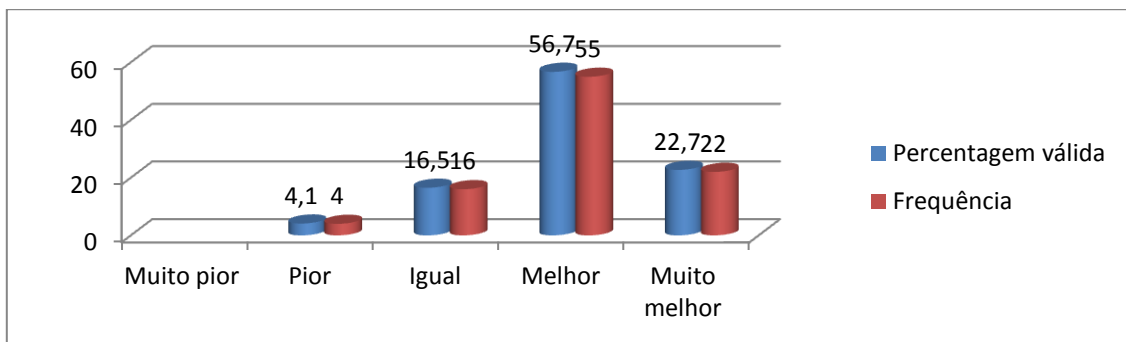


Gráfico 24 – Capacidade de trabalhar com estreita ligação com distribuidores e fornecedores

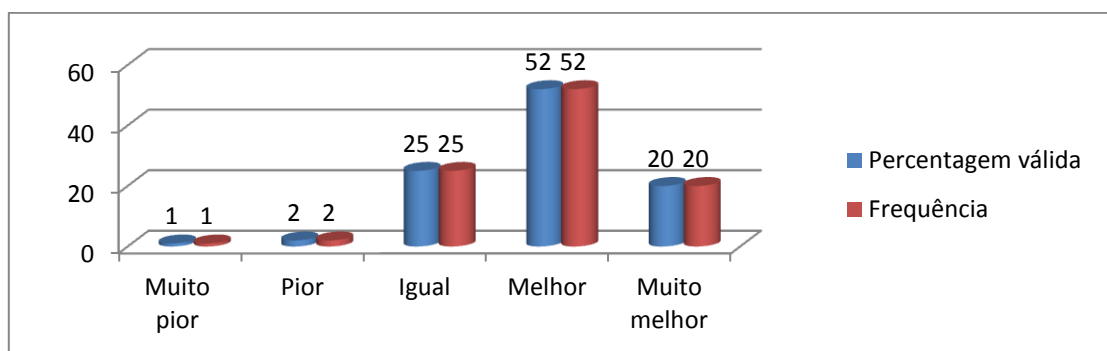


Gráfico 25 – Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores

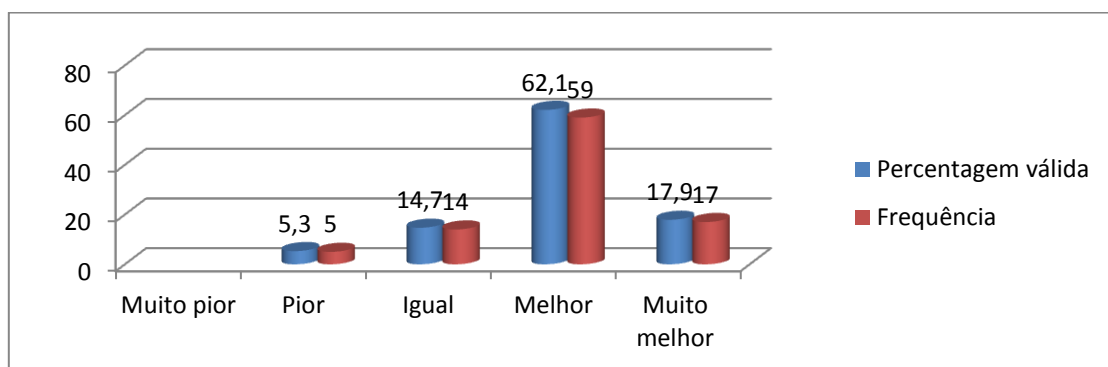
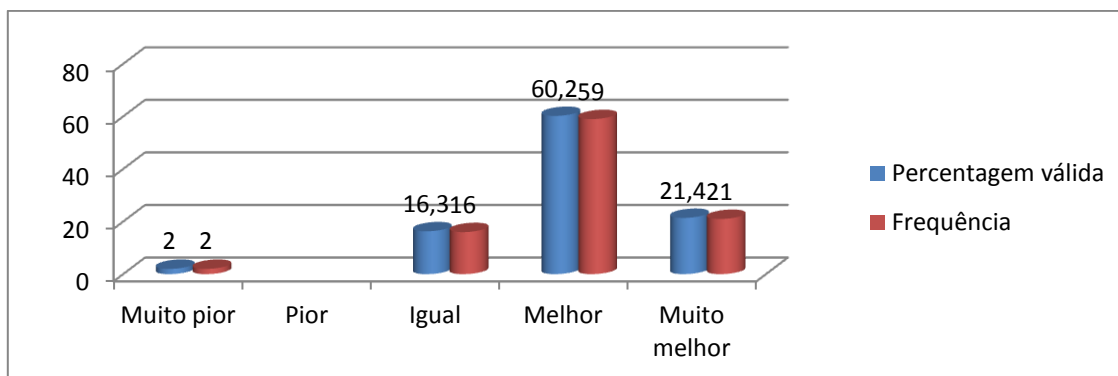


Gráfico 26 – Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade



A secção da gestão de canais está constituída pelos seguintes itens: qualidade da relação com os distribuidores, capacidades de atrair e manter os melhores distribuidores, capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores, capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores e fornecimentos de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade. Nesta secção verificamos que a classificação Melhor foi a que teve maior número de respostas por parte das empresas numa frequência de 59 empresas que corresponde a percentagem válida de 62,1. Um número muito reduzido de empresas responderam Muito pior e Pior. Na classificação Muito melhor também não se verificou um número de respostas muito elevada, apresentando-se a maior frequência de 22 empresas que correspondem a percentagem válida de 22,7. As empresas que responderam Muito pior e Pior não têm uma boa gestão de canais, não pelo facto de não terem domínio sob essa técnica mas, sim por elas não terem muita opção de escolha, elas dependem somente de um distribuir. As empresas que responderam Melhor, procuram cada vez mais gerir com eficiência e eficácia os seus canais de distribuição a fim de gerar valor aos seus clientes finais. Normalmente essas empresas têm um conhecimento alargado do mercado, o que lhes permite ter uma boa qualidade de relação com os distribuidores e trabalhar com os melhores distribuidores do mercado. Toda a boa gestão de canais deve-se ao elevado fluxo de produtos que as empresas comercializam e para estes chegarem até ao consumidor, precisa de passar também pelo processo da distribuição. Por isso as empresas preocupam-se cada vez mais com as condições como os produtos chegam até elas. Por exemplo as empresas de construção civil preocupam-se com a maneira como o material

de construção ira chegar nos seus armazéns, por isso exigem aos seus fornecedores que o produto chegue nas melhores condições possíveis. Os fornecedores por sua vez procuram utilizar novas tecnologias para oferecerem um bom produto ao seu cliente. No mercado angolano existe todos os tipos de canais de distribuição. Mas as empresas procuram cada vez mais estar directamente ligada as fábricas mas, este privilégio é dado as empresas que possuem uma estrutura financeira forte. Mas esta situação não acontece em todas as áreas. Já se observa, principalmente nas fábricas de cerveja que a compra de cerveja já é feita por outros tipos de compradores, ou seja comerciantes de que possuem um capital médio. As empresas que responderam Muito bom, procuram relacionarem-se com os fornecedores e os distribuidores com muita qualidade optando por produtos inovadores. Elas também procuram manter o contacto directo com os seus fornecedores, e é através desse contacto directo que estas empresas adquirem vantagens competitivas em relação as outras. A relação entre o distribuidor e a empresa tem sido benéfica para ambos, isso é notável, na rapidez e qualidade de entrega do produto por parte do distribuidor e por parte da empresa quando obtém crescimentos financeiros. Em suma podemos sublinhar que a implementação da gestão de canais de distribuição como uma técnica operacional do marketing estratégico afecta positivamente o desempenho do marketing na empresa levando esta a ter uma melhor performance.

Vendas

Gráfico 27 – Formação aos formadores com objectivo de aumentar a sua eficácia

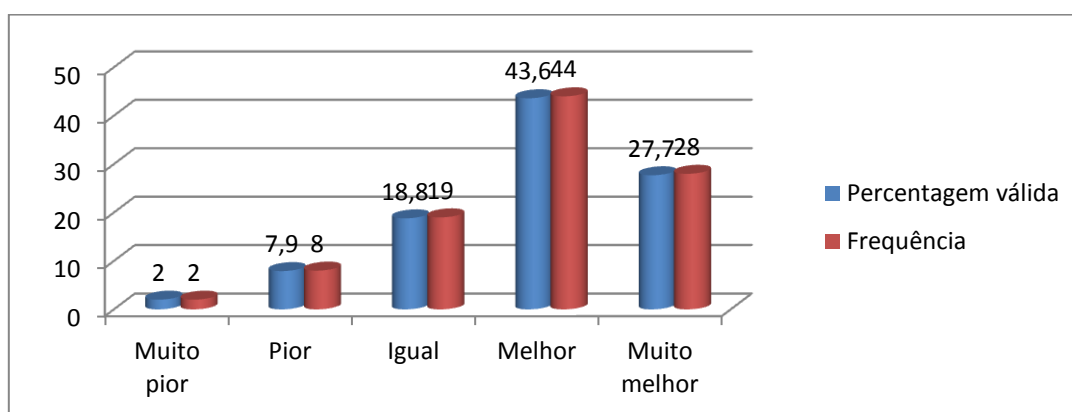


Gráfico 28 – Planeamento de vendas e sistemas de controlo

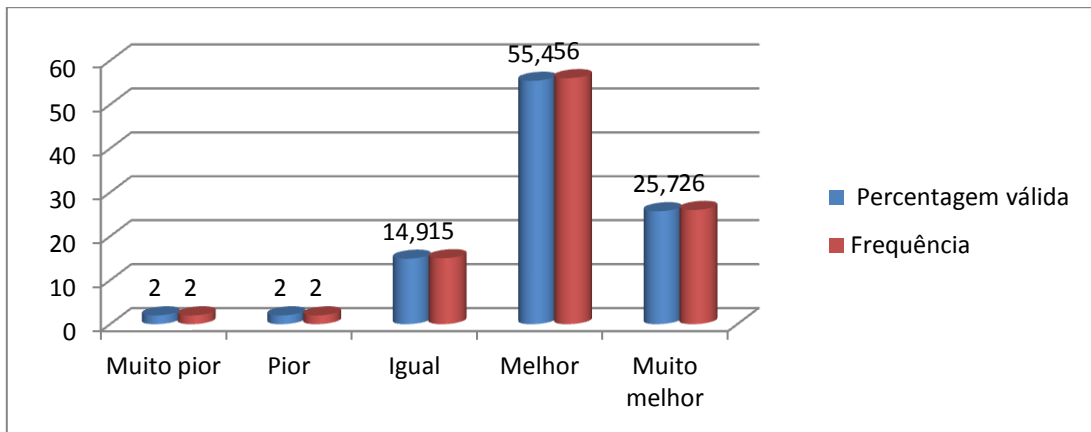


Gráfico 29 – Capacidade dos vendedores para vender

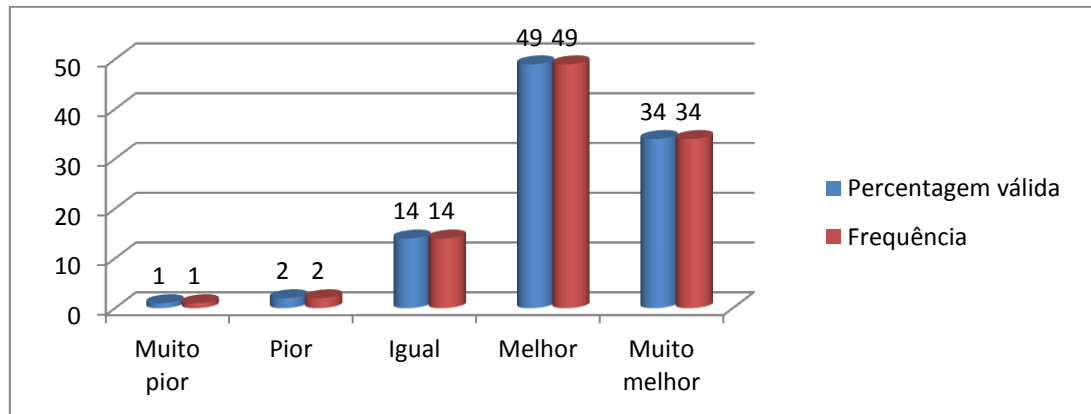


Gráfico 30 – Competência de gestão de vendas

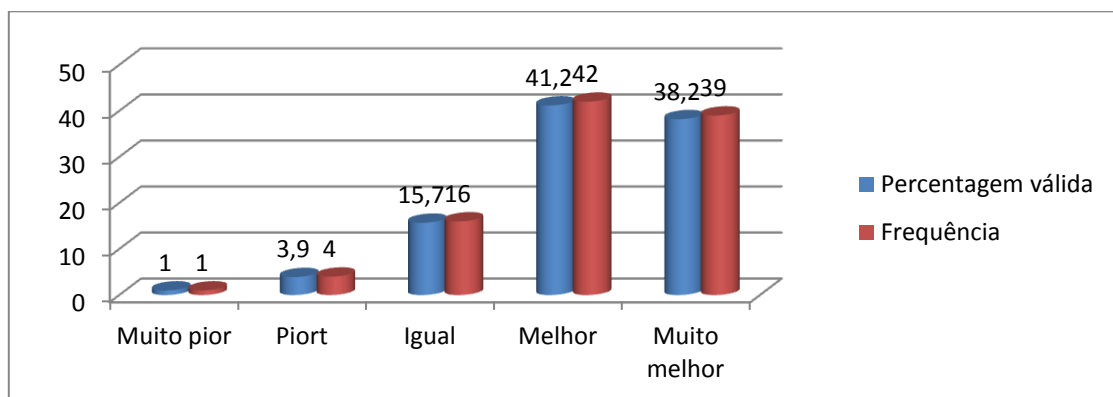
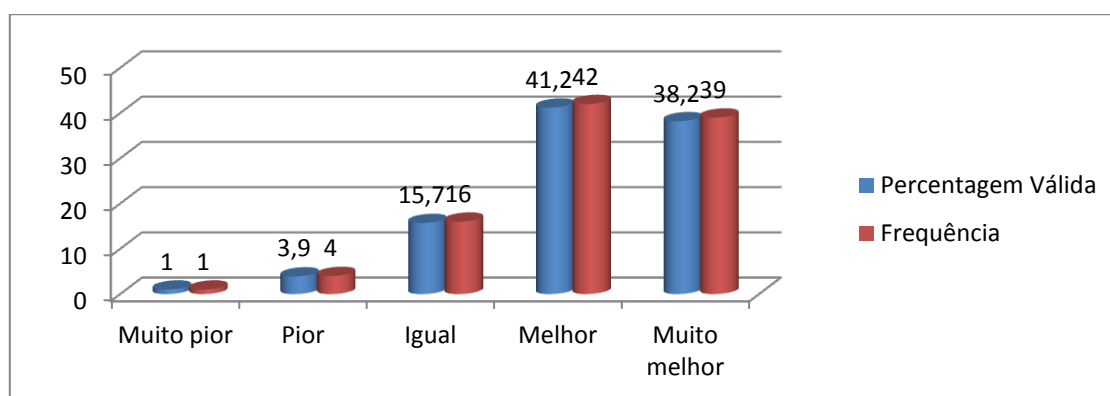


Gráfico 31 – Eficácia no apoio à equipa de vendas



A secção das vendas está constituída pelos seguintes itens: Formação aos vendedores com objectivo de aumentar a sua eficácia, Planeamento de vendas e sistemas de controlo, Capacidade dos vendedores para vender, Competências de gestão de vendas e Eficácia no apoio à equipa de vendas. De um modo geral verificamos que os resultados na secção das vendas foram positivos, dado que quase 50% das 118 empresas responderam Melhor e as que responderam Muito melhor também foi um número positivo tendo abrangido aproximadamente 30% das empresas. Poucas empresas responderam, Muito pior, Pior e Igual o que mostras que as vendas nas empresas em Angola são positivas devido a implementação dos conhecimentos de marketing (Moorman e Rust 1999) que os gestores aplicam nas suas empresas nomeadamente os que referimos na secção das vendas. As empresas não obtiveram resultados positivos nas suas vendas somente pelo facto delas fazerem um bom planeamento de vendas ou por darem uma boa formação aos vendedores para venderem melhor os seus produtos, elas também conseguiram resultados positivos pelo facto de existir um poder de comprar relevante por parte da população local, isto devido ao processo de desenvolvimento e crescimento que o país está atravessar. As empresas que mostram índices de vendas baixas, para além de não implementarem a bem os itens das vendas que referimos acima, não têm souberam adaptar-se ao dinamismo do mercado provocado pela inovação. Isto é, uma vez que o mercado angolano está em via de desenvolvimento e crescimento o índice de inovação é cada vez mais elevado. As necessidades dos clientes mudaram, por isso a inovação é um factor importante para as empresas criarem novos produtos/serviços para responderem as necessidades dos clientes para puderem competir no mercado angolano e melhorarem a sua performance.

Recolha da informação (mercado)

Gráfico 32 – Recolha de informação sobre clientes e concorrentes

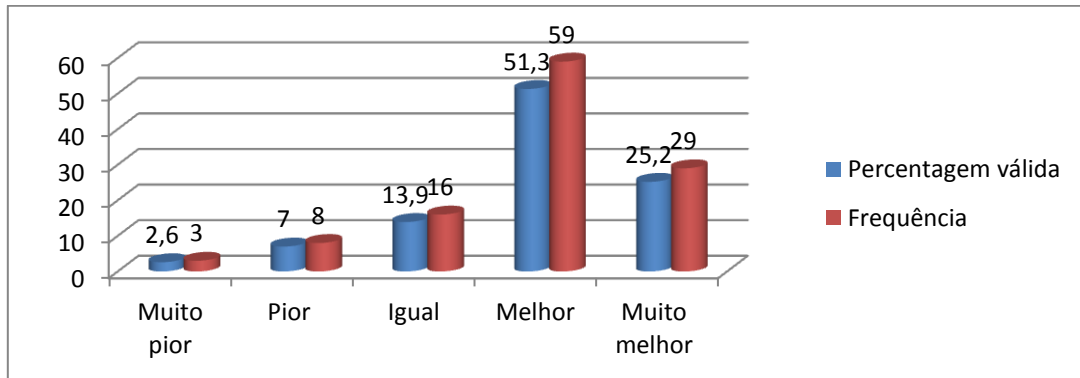


Gráfico 33 – Prospecção de clientes

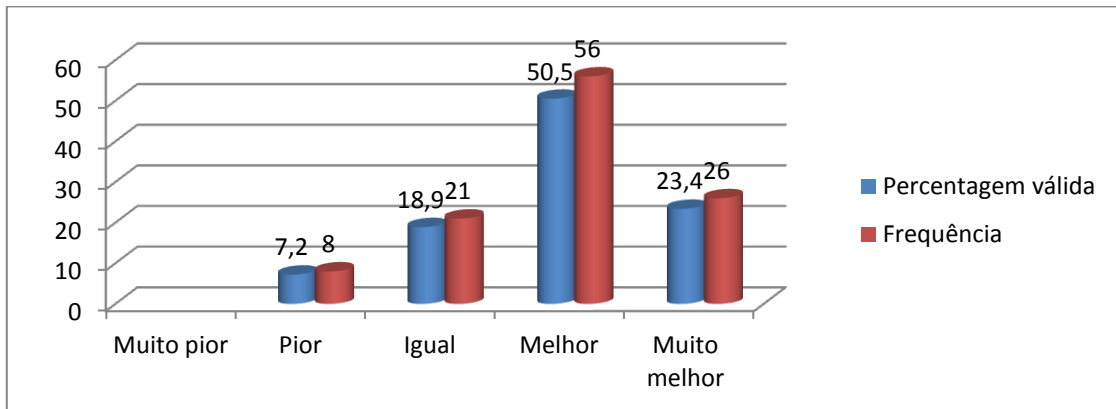


Gráfico 34 – Utilização dos resultados dos estudos de mercado

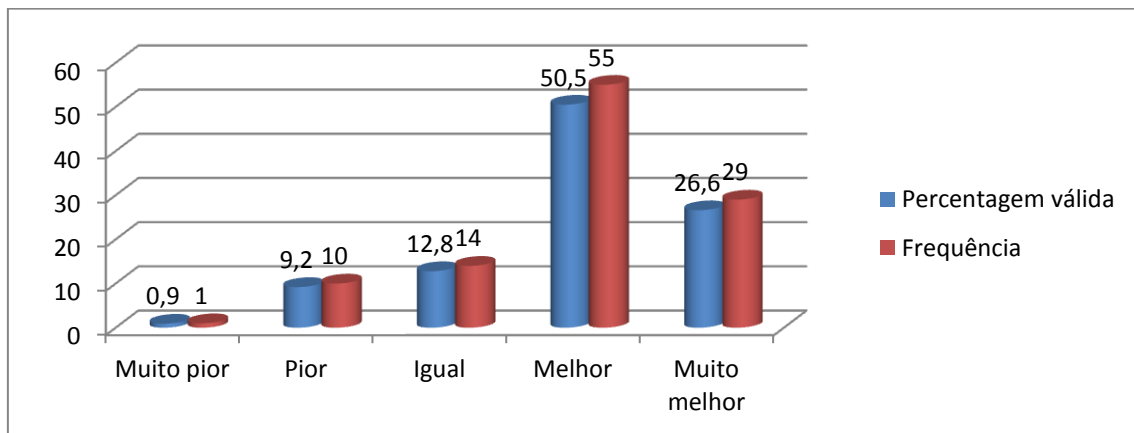
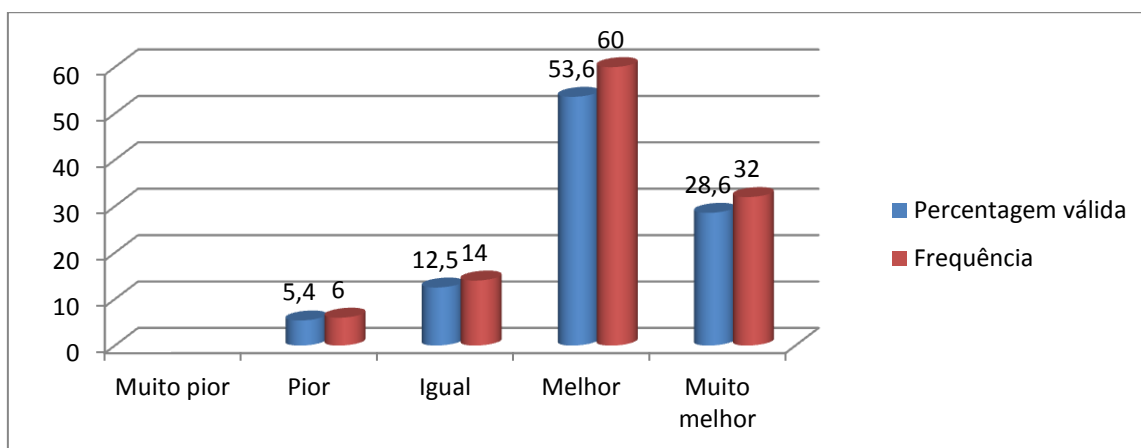


Gráfico 35 – Análise da informação sobre o nosso estudo de mercado



A secção da recolha de informação compõe-se pelos seguintes itens: recolha de informação sobre clientes e concorrentes, prospecção de cliente, utilização dos resultados dos estudos do mercado, análise da informação sobre o nosso mercado. Podemos observar que em todos os gráficos a classificação que obteve maior resultado foi a classificação Melhor com uma frequência de 60 empresas que correspondem a percentagem válida de 53,6%. Em todos os itens o valor mais alto que se obteve na classificação Muito melhor é de 32 empresas que correspondem a percentagem válida de 28,6%. O número de empresas que respondem a Muito pior, Pior e Igual não foram mais do que 21 empresas. É muito importante que o departamento de marketing tenha conhecimento do mercado que actua e consiga ter toda a informação relativa a esse mercado para melhor gerir o seu negócio e adquirir vantagem competitiva e melhorar a sua performance. No mercado angolano as empresas conseguem recolher informações sobre os clientes através da frequência com que o cliente compra um determinado produto na empresa. Os clientes fidelizados são os que mais informações dão as empresas. Um outro meio para se obter informações sobre o cliente é através do número de vendas que as empresas efectuam. Ao venderem um determinado produto pode-se saber se estes foram vendidos à clientes mais fidelizados ou a novos clientes. As empresas conseguem ter mais informação sobre o cliente através de vários meios, como por exemplo, fichas de inscrição que a partir desta pode-se seguir-se para estratégias de fidelização. Normalmente as empresas que responderam a Melhor implementam esse tipo de técnicas. As empresas que tiveram uma prestação mais baixa não têm poucas capacidades de para recolherem informações sobre o mercado, cliente e concorrentes por estarem mais vocacionadas ao lucro ou porque possuem poucos meios para a

recolha de informação ou porque não baseiam-se apenas no número de vendas que fazem, ao dia ou mês. Ao contrário destas empresas, na classificação Muito melhor as empresas promovem diversas metodologias para lidarem melhor com os clientes. Para além disto, essas empresas utilizam métodos mais semelhantes aos das empresas europeias, elas usam o questionário como método de recolha informações em relação ao impacto do produto sobre os clientes. Quanto as informações sobre os concorrentes, estas podem ser feita através da capacidade de rapidez como as empresas concorrentes inovam os seus produtos ou com que rapidez as empresas escoam os seus produtos entres outras informações. A recolha da informação também pode ser feita através do controlo do mercado feito pela empresa. A prospecção de cliente é bastante positiva no mercado angolano pois permite as empresas desenvolverem mais competência em relação a satisfação do cliente e aos serviços internos da empresa. Segundo a teoria desenvolvida sobre o conhecimento e as competências do marketing funcional, as empresas devem implementar tais competências e conhecimentos específicos de marketing para se obter melhores resultados sobre o cliente (Moorman e Rust 1999). De um modo geral os resultados sobre o mercado e a análise sobre o nosso mercado serve como feedback para as empresas e a partir deste feedback, as empresas podem gerir o seu negócio de acordo com o aprenderam no mercado tornando essa aprendizagem em rotina, bem como os erros ou falhas ocorrida durante o ciclo de vida do produto.

Plano de marketing

Gráfico 36 – Competências em planos de marketing

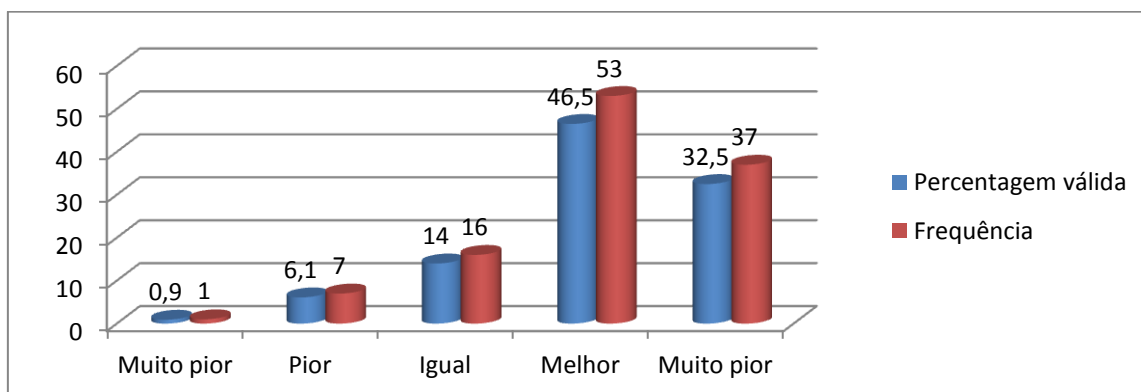


Gráfico 37 – Competência em gestão e processos de marketing

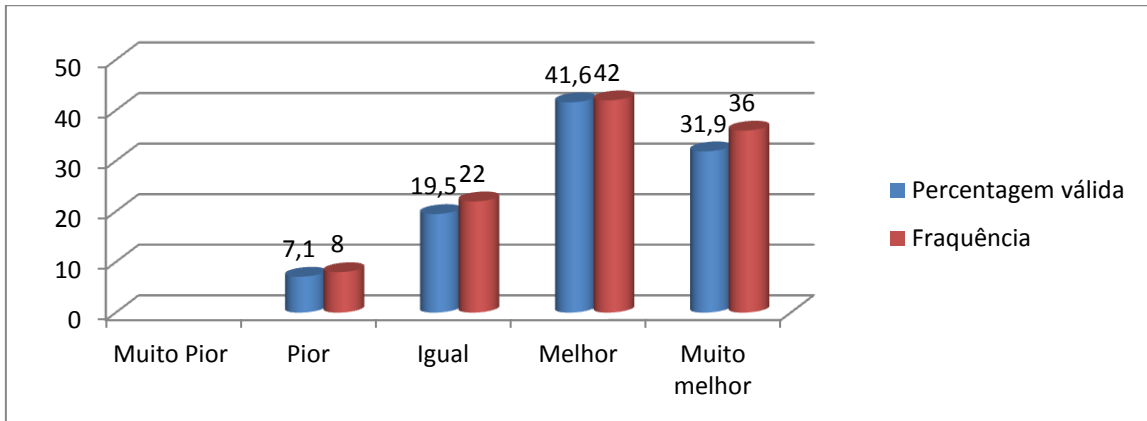


Gráfico 38 – Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas

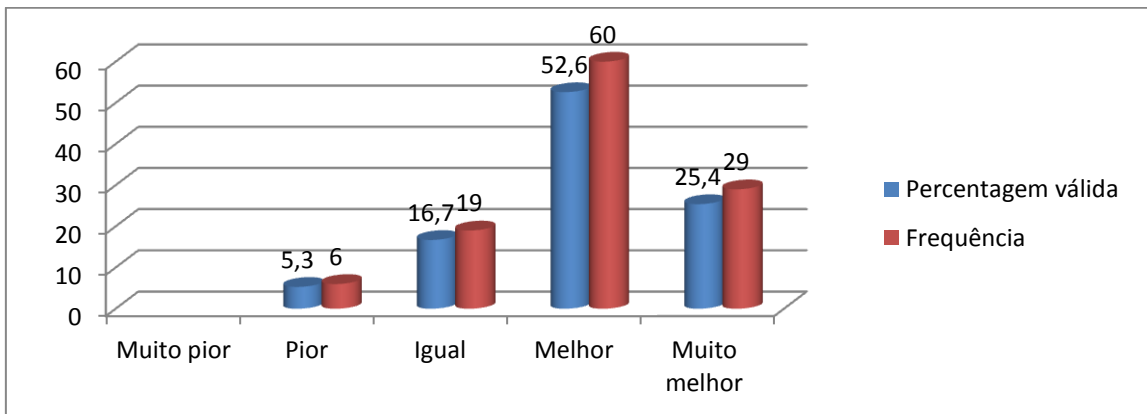
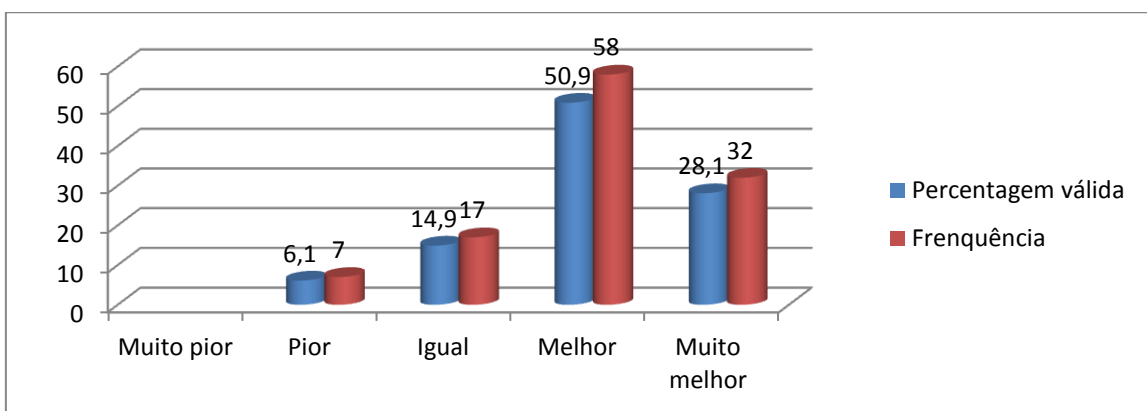


Gráfico 39 – Coerência dos processos de planejamento de marketing



Na secção do plano de marketing analisamos os seguintes itens: competências em plano de marketing, competências em gestão e processos de marketing, desenvolvimento de estratégias de marketing criativas e coerência dos processos de planeamento de marketing.

O número de empresas que responderam à classificação pior e Igual em todos os itens foi aproximadamente de 20 empresas. Estas empresas possuem poucas competências sobre o plano de marketing. Elas apenas procuram desenvolver algumas estratégias de marketing mais com o objectivo de obterem melhores resultados nas suas vendas, invés de definirem um plano de marketing e segui-lo com coerência a fim de obterem melhores resultados financeiros e organizacionais sem correrem o risco de perder o controlo do negócio (Menon e outros 1999). Na resposta Melhor a frequência de empresas que responderam a esta classificação foi de 60 valores, que corresponde a percentagem válida de 52,6%. As Empresas estabelecem estratégias para elas e não em direcção ao cliente ou aos seus fornecedores, pois para elas serem mais competitivas devem estar orientadas para o cliente, segundo Jaworski e Kohli (1993). Na classificação Muito melhor, a frequência mais alta foi de 37 empresas que corresponde a percentagem válida de 32,5%. Constatamos, que tanto as empresas que responderam Melhor e Muito melhor estabelecem um plano, planeamento e estratégia de marketing, com o objectivo de interagir melhor com o seu ambiente externo e interno e proporcionar ao gestor melhor gestão em relação aos recursos e acções de acordo com a missão, meta e objectivos da empresa em relação ao mercado, tal como sublinha Morgan e outros (2003). Apesar de essas empresas elaborarem um plano de marketing, elas não o cumprem com rigor. De um modo geral o plano de marketing e todos os itens que o compõem são elaborados por indivíduos com habitações académicas com conhecimentos e competências de marketing. A responsabilidade de elaborar o plano de marketing em diversas empresas no mercado angolano é dos gestores de top ou dos directores de marketing. As empresas que possuem poucos conhecimentos e competências de marketing recorrem a empresas de consultorias, essas empresas não ajudam somente na elaboração do plano de marketing como também ajudam no cumprimento do mesmo. Todavia, constatamos que o conhecimento e as competências de marketing contribuem para a melhor implementação do marketing na empresa.

Implementação dos processos de marketing

Gráfico 40 – Utilização dos recursos de marketing

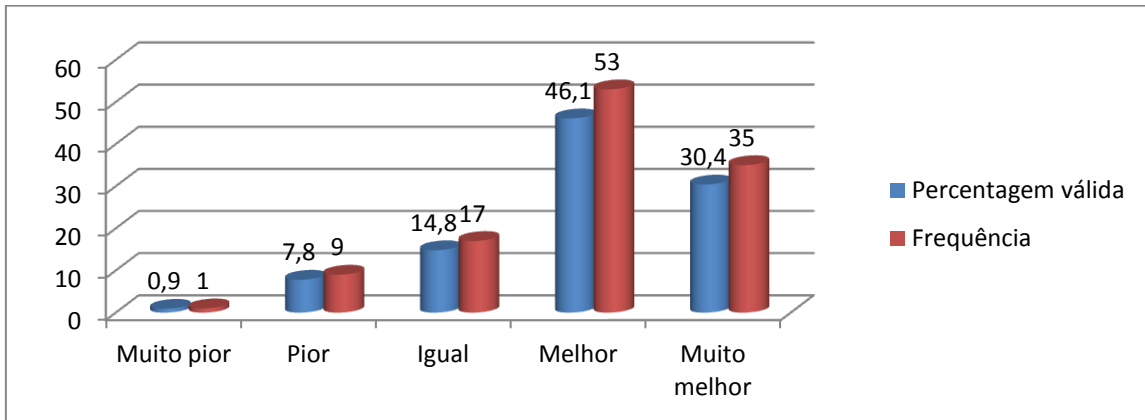


Gráfico 41 – Eficácia na implementação de planos de marketing

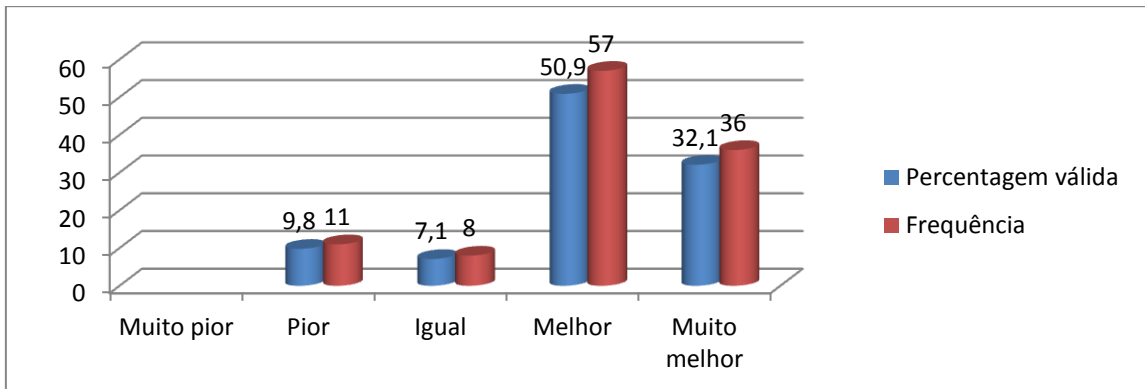


Gráfico 42 – Transformação de estratégias de marketing em ações

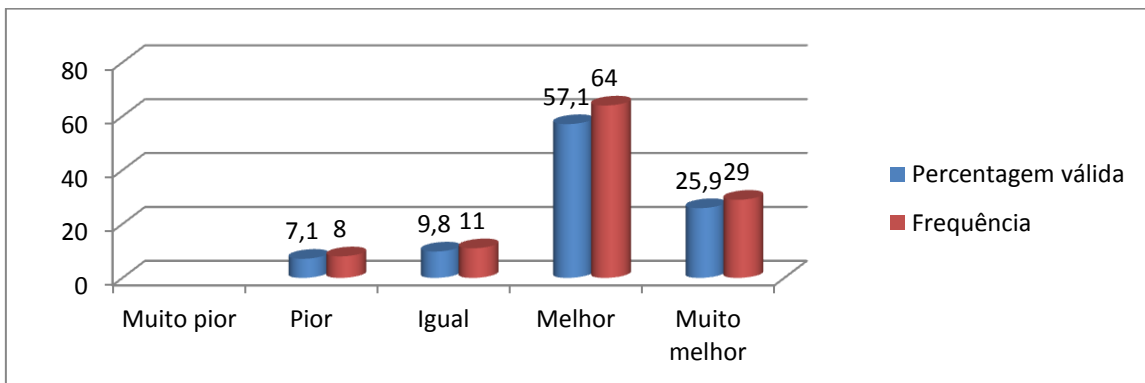


Gráfico 43 – Rapidez na execução das estratégias de marketing

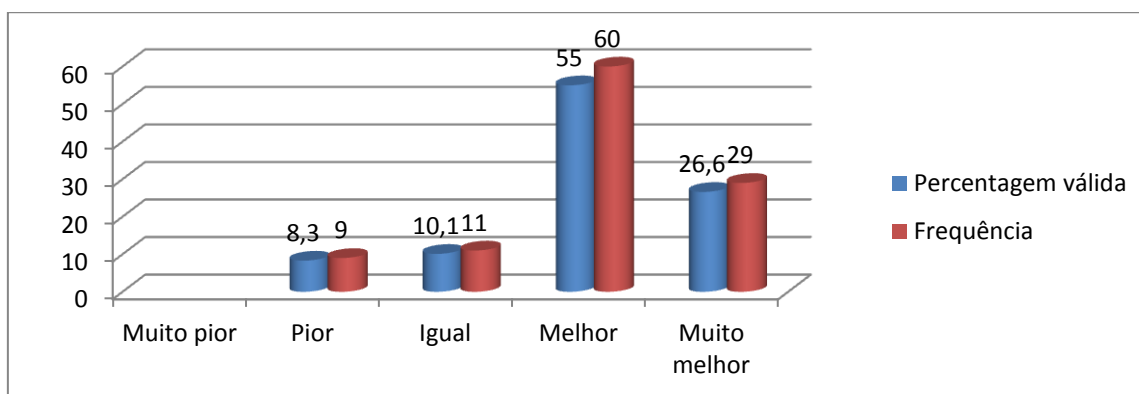
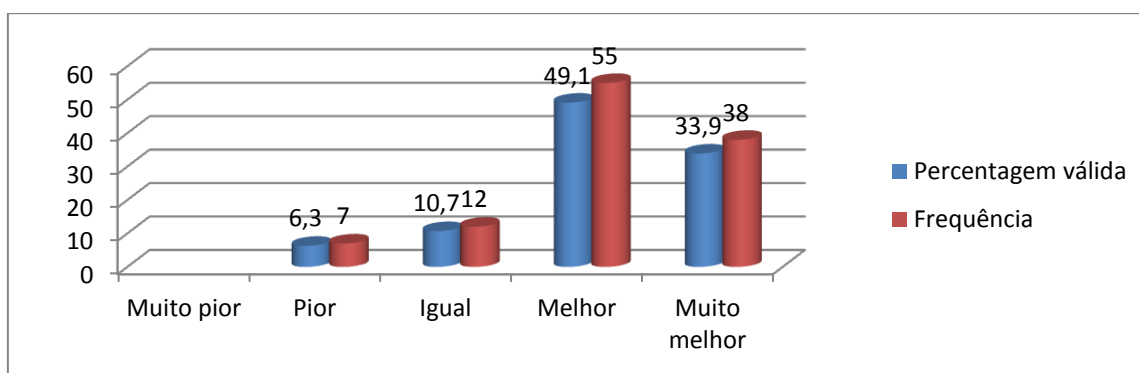


Gráfico 44 – Controlo da performance de marketing



A implementação dos processos de marketing está constituída pelos seguintes itens: utilização dos recursos de marketing, eficácia na implementação de planos de marketing, transformação de estratégias de marketing em acções, rapidez na execução das estratégias de marketing e controlo da performance de marketing. Nesta secção, tendo em conta todos os itens só uma empresa é que respondeu Muito pior. A maior frequência de empresas em todos os itens foi de 11 empresas que corresponde a percentagem válida de 9,8%. As empresas que responderam Muito pior e Pior, possuem poucos conhecimentos para implementarem os processos de marketing nas suas empresas. Essas empresas por deficiência não tem pelo menos um colaborador que possui conhecimento de marketing ou não têm capacidades de reconhecer as suas fraquezas e competências internas e externas que lhes possa permitir definir por exemplo um plano estratégico. As empresas que responderam Igual, (maior frequência 17, percentagem válida 14,8%) dominam algumas técnicas que lhes permite implementar os processos de marketing, pois as suas acções funcionam de acordo as respostas do mercado, elas direccionam os seus negócios num só tipo de mercado. No

mercado angolano existem empresas ou empresários que mudam constantemente de negócio o que impossibilita muitas vezes, essas empresas não definirem uma estratégia a longo prazo. A maior frequência de empresas que responder Melhor foi de 64 empresas que correspondem a percentagem válida de 57,1%. Enquanto na classificação Muito melhor a maior frequência de respostas por parte das empresas foi de 38 empresas que representação a percentagem válida de 33,9%. Tanto as empresas que responderam Melhor e Muito melhor, verificamos uma boa implementação dos processos de marketing. Elas mostram que têm conhecimento e competências (Moorman e Rust 1999), porque vêem o marketing como um instrumento crucial para se definir uma boa estratégia (Menon 1999). As empresas consideram o marketing como uma técnica inovadora, e mais do que isso, se os processos de marketing forem bem implementados a empresa estará mais capacitada para criar produtos inovadores e mais fácil conviverá com a inovação. O facto de as empresas implementarem bem os processos de marketing permite que a estratégia de marketing seja formalizada e executada com eficaz e rapidez e terem melhor controlo sobre performance do marketing. O marketing tem um valor positivo nas empresas que operam no mercado angolano porque ele contribuem para a melhor performance da empresa e cada dia que passa as empresas recorrem mais e mais as publicidades como uma ferramenta para divulgar os seus produtos. Verificamos assim mais qualidade e cuidado com as publicidades, com o tipo de público-alvo que se pretende atingir, entre outras técnicas.

De um modo geral, verificamos que em todos os gráficos da secção do marketing, a classificação com maior número de resposta foi a classificação Melhor. Isto significa que o marketing tem um efeito positivo no desempenho das empresas, mas verificamos que as empresas não alcançam melhores resultados porque não têm uma boa estratégia ou não possuem um grande volume de negocio, ou ainda não dominam o suficiente os conhecimentos e técnicas de marketing. Isto influencia a boa implementação do marketing.

3.3.3 - Orientação para o mercado

Orientação para a concorrência

Gráfico 45 – Partilha da informação relativa às estratégias da concorrência

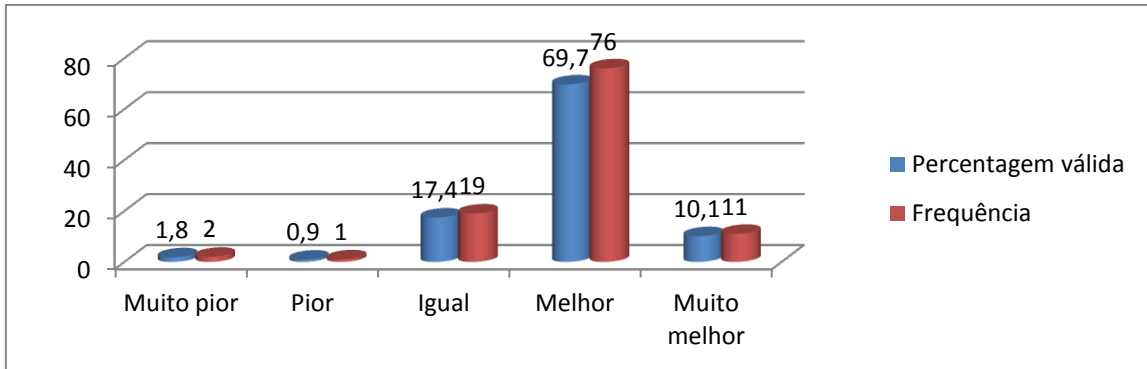


Gráfico 46 – Análise das forças e estratégias da concorrência

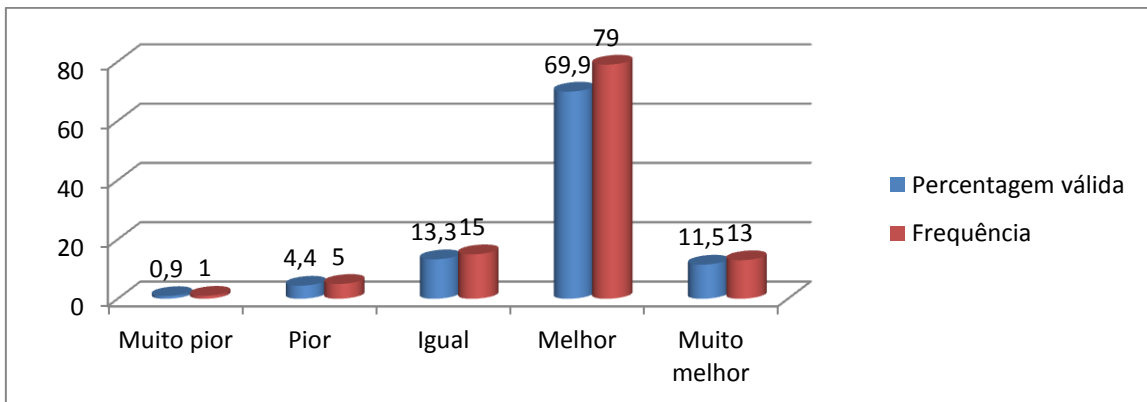
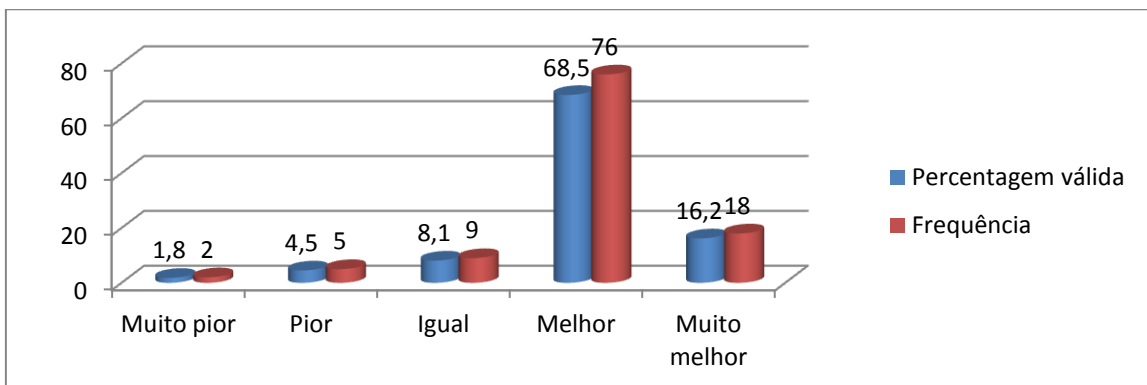


Gráfico 47 – Orientação dos nossos produtos ou serviços para clientes com quem é possível ter vantagens concorrenciais



Na secção orientação para a concorrência, encontramos os seguintes itens: rapidez na respostas às acções concorrenciais que nos ameaçam, partilha de informação relativa às estratégias da concorrência, análise das forças e estratégias da concorrência e orientação dos nossos produtos ou serviços para clientes com quem é possível ter vantagem concorrenciais. De um modo geral, verificamos que as classificações, Muito pior, Pior e Igual, foram as respostas menos respondidas pelas empresas, tendo a maior prestação em todos gráficos, em Muito pior uma frequência de 2 empresas que correspondem a percentagem válida de 1,8%, na resposta Pior 5 frequências que corresponde a percentagem valida de 4,5% e na resposta Igual, a maior prestação em todos os itens é de 19 empresas que correspondem a percentagem valida de 17,4%. Estas empresas têm uma fraca orientação para a concorrência porque elas não orientam estratégias eficazes em relação a concorrência. Para a resposta Melhor a maior frequência foi de 79 empresas que representam 69,9%. Estas empresas procuram estar mais orientadas para a concorrência, pois procuram responder rapidamente às acções concorrenciais que as ameaçam através da mudança de estratégias face a concorrência. No mercado angolano verifica-se que muitas empresas quando se sentem ameaçadas recorrem a inovar de produtos, técnicas de marketing como um meio inovador, por exemplo recorrem a desnatação de preços do marketing pricing, com o objectivo de se dar a conhecer um novo produto ou para vender mais rápido com o objectivo de estar no mesmo patamar ou superior a concorrência. Muitas dessas empresas que responderam Melhor analisam as forças e estratégias da concorrência e procuram reforçar a sua orientação dos produtos ou serviços em direcção aos clientes com objectivo de obterem vantagem competitiva face a concorrência. E nada mais nada menos que essas empresas ao orientarem-se para concorrência aprenderam com essa mesma concorrência e deste modo elas passaram a conhecer também os seus pontos fortes e fracos e com isso as empresas passaram a ter melhores resultados em questões concorrenciais. Nas empresas que responderam Muito melhor o cenário não muito diferentes, elas apenas definem a sua orientação para a concorrência com estratégias mais eficazes, isto pelo facto delas terem bem definidas as suas estratégias em relação a concorrências e devido a forte capacidade financeira que possuem, respondem mais rápido as ameaças concorrenciais. No mercado angolano, podemos constatar esta situação nas empresas de telecomunicações, quando uma empresa lança um produto novo, a outra procura rapidamente lançar um outro produto diferente para estar em vantagem sobre a outra. De acordo com a orientação para a concorrência que as empresas no mercado angolano

possuem, podemos sublinhar que elas estão inseridas num ambiente competitivo e dinâmico por isso mostram um bom desempenho para a orientação para o mercado e tendo um desempenho superior influencia as empresas a terem uma melhor performance

Orientação para o consumidor

Gráfico 48 – Monitorização constante do nível de compromisso e orientação para ir ao encontro às necessidades do cliente

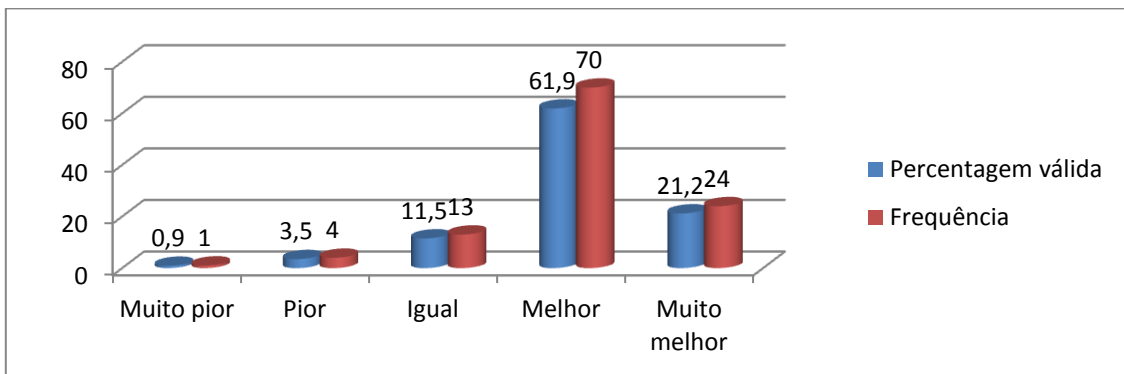


Gráfico 49 – Orientação dos objectivos de negócio para a satisfação do cliente

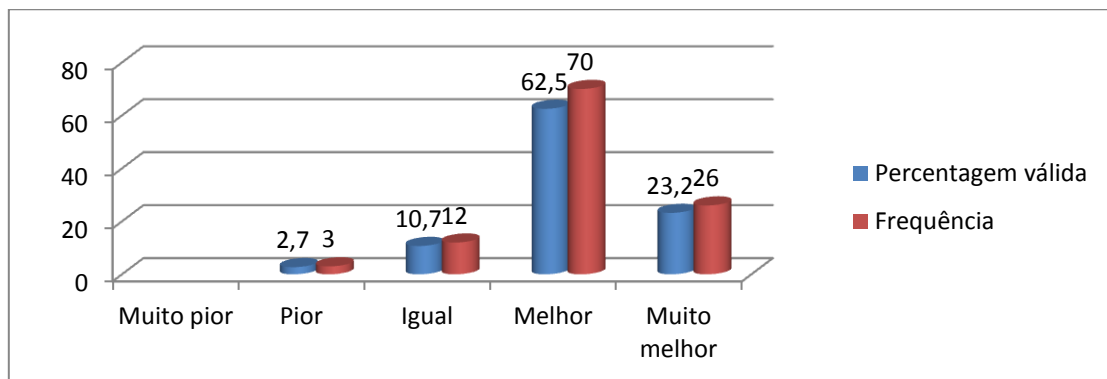


Gráfico 50 – Orientação da estratégia de vantagem concorrencial para as necessidades do cliente

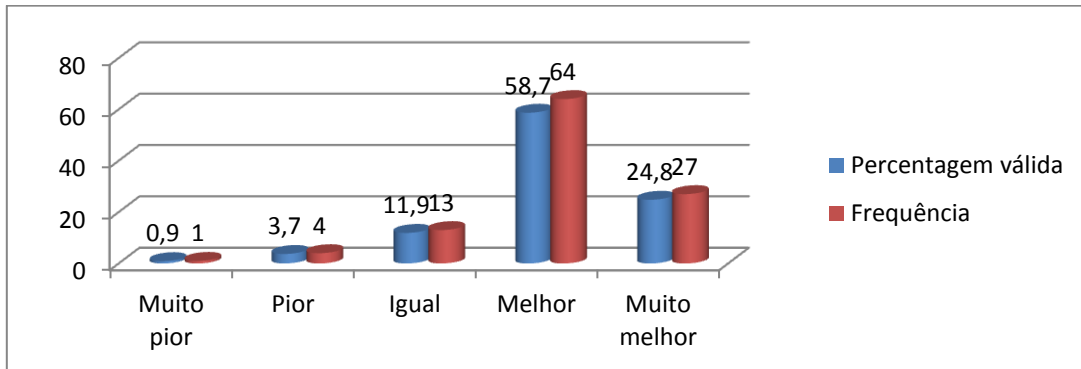


Gráfico 51 – Orientação da estratégia face princípio da criação de valor para o cliente

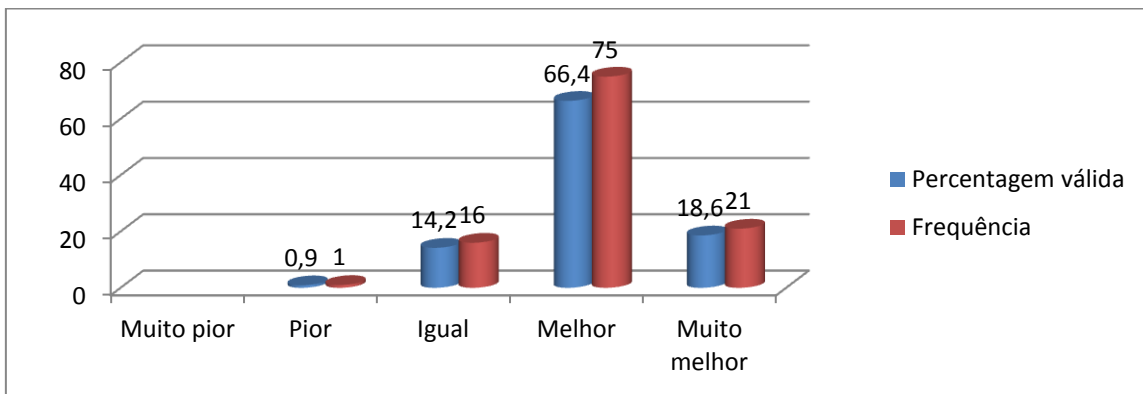


Gráfico 52 – Medição da satisfação do cliente

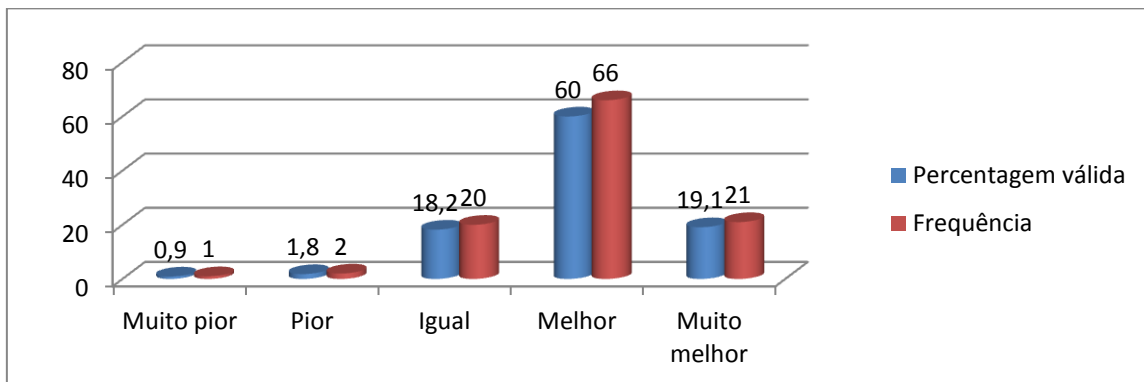
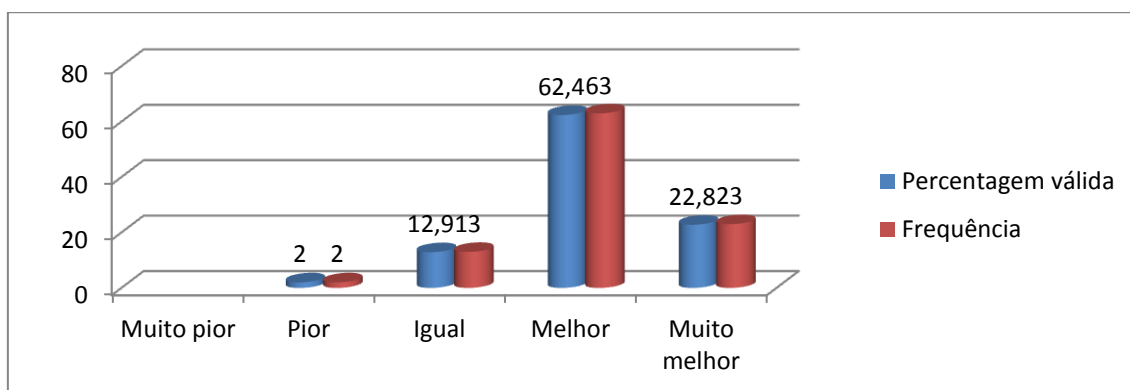


Gráfico 53 – Atenção ao serviço pós-venda



A secção orientação para o consumidor está constituída por pelos seguintes itens: monitorização constante do nível de compromisso e orientação para ir ao encontro às necessidades do cliente, orientação para o objectivo de negócio para a satisfação do cliente, orientação da estratégia de vantagem concorrencial para as necessidades do cliente, orientação face principio da criação de valor para o cliente, medição da satisfação do cliente e atenção ao serviço pós-venda. Na secção orientação para o consumidor, verificamos que um número muito reduzido de empresas não está orientado para o consumidor, mas sim para os lucros. A classificação que com mais resposta foi a Melhor na qual verificamos uma frequência de 75 empresas que representa a percentagem válida de 66,4%. Em seguida temos a Classificação Muito melhor onde se observa a maior frequência desta classificação é de 27 empresas que corresponde a percentagem válida de 24,8%. Tanto as empresas que responderam Melhor e Muito melhor estão orientadas para o consumidor, mas as empresas que responderam Muito melhor implementam técnicas mais eficazes para satisfazerem as necessidades dos clientes. Muitas dessas empresas já usufruem do e-commerce como um meio estratégico para satisfazerem as necessidades que até então era latentes. De um modo geral pode-se sublinhar que as empresas que responderam muito bom e outras que não responderam o questionário mais pelo seu trabalho pode-se afirmar que elas estão preocupadas com as necessidades dos clientes e até já se orientam para as necessidades latentes dos clientes. As empresas no mercado angolano estão a dar mais atenção aos clientes porque já ganharam consciência que o cliente deve estar no centro da empresa. Pelo facto do cliente estar no centro das atenções do cliente, as empresas no mercado angolano procuram oferecer o melhor serviço ou produto aos seus clientes. Por exemplo, já se nota grandes melhorias no atendimento e tratamento do cliente no acto

da compra de um produto, desde o seu atendimento inicial até a compra do produto. No acto da compra do produto, não se procura apenas em vender o produto, procura-se dar ao cliente algo que não esperava mas que necessitava. Apesar do aumento e das melhorias na satisfação do cliente, verifica-se pouca adesão de ferramentas científicas para se medir a satisfação do cliente. A satisfação do cliente é medida através de técnicas observáveis, isto é, se um cliente frequentar uma loja muitas vezes significa que ele está satisfeito. Outro método de observação é verificar se, por exemplo a quantidade de cliente dentro do supermercado, ou seja se o supermercado estiver sempre cheio, isto significa que os clientes estão satisfeitos. De acordo ao número de empresas que responderam Melhor e Muito melhor podemos constatar que elas estão orientadas para o mercado e que esta variável afecta positivamente o seu desempenho.

Coordenação inter-funcional

Gráfico 54 – Orientação de todas as áreas para a satisfação das necessidades do mercado-alvo

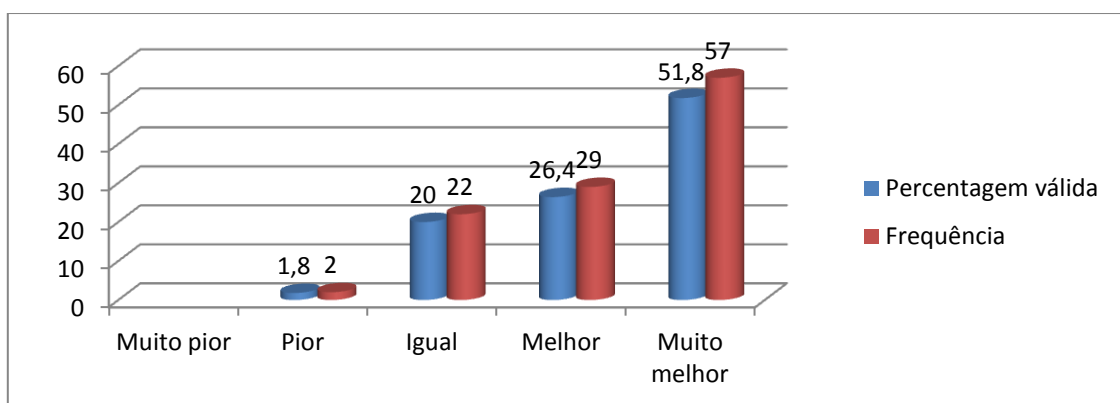


Gráfico 55 – Todas as nossas áreas respondem às necessidades e pedidos uns dos outros

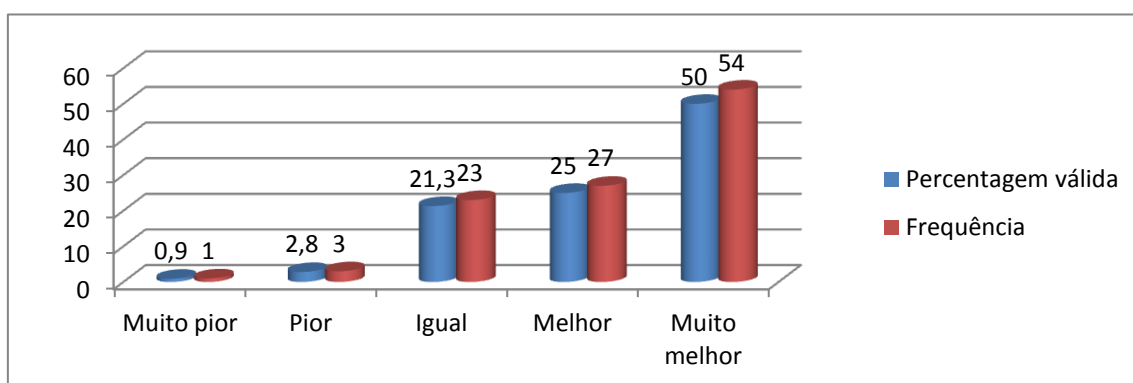


Gráfico 56 – Regularidade na vida dos principais clientes pelos gestores de topo

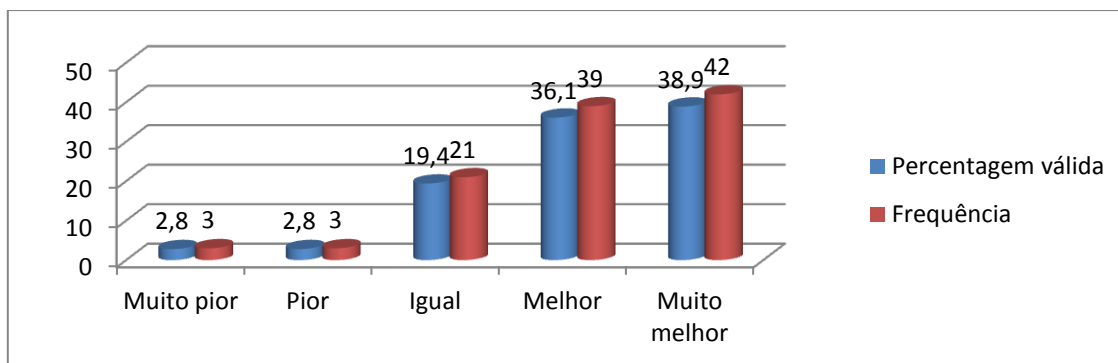
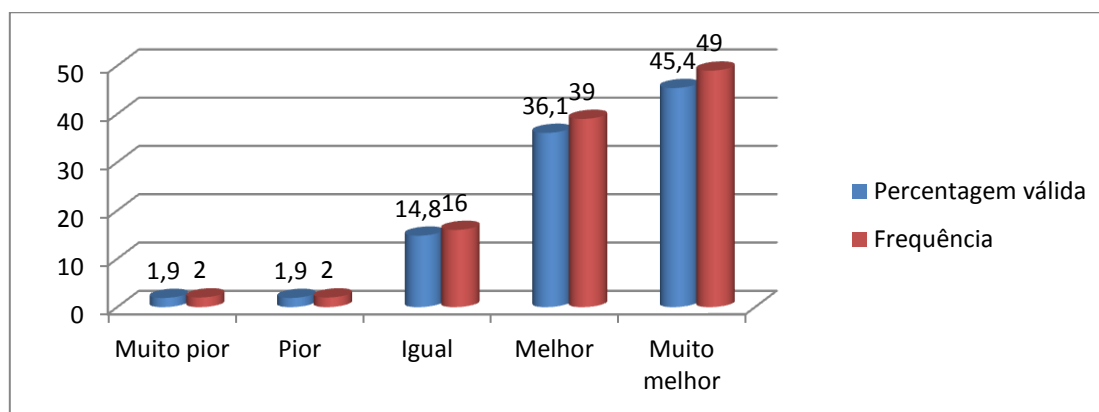


Gráfico 57 – comunicação a todas as áreas de qualquer informação sobre experiencias relativas aos consumidores



A secção da coordenação inter-funcional esta composta por: Orientações de todas as áreas para a satisfação das necessidades do mercado-alvo, todas as nossas áreas respondem às necessidades e pedidos uns dos outros, regularidade na visita dos principais clientes pelos gestores de topo, comunicação a todas as áreas de qualquer informação sobre experiencias relativas aos consumidores, compreensão de como acrescentar valor ao cliente. De acordo com a informação dos gráficos verificamos que número reduzido de empresas reponderam as classificações Muito pior e Pior. Na classificação Igual verificamos que a maior frequência foi de 23 empresas que correspondem a percentagem válida de 21,3%, o que significa que a coordenação inter-funcional é intermédia. Podemos constatar que em todas as perguntas, 50 empresas é que responderam Muito melhor e o resto das empresas respondeu as outras classificações. Isto significa que em 118 empresas, 50% das empresas inqueridas têm uma boa coordenação inter-funcional. Nestas empresas, o gestor de topo predomina

uma boa função na disseminação da informação e da comunicação em toda a empresa, o que permite todos os colaboradores da empresas estarem orientados para o mercado, mas propriamente no cliente, (Jaworski e Kohli, 1990). Assim, de acordo com as empresas responderam Muito melhor nas questões: todas as nossas áreas respondem as necessidades e pedidos uns dos outros e comunicação a todas as áreas de qualquer informação sobre experiencias relativas aos consumidores, constamos que gestor de top o a gestão de topo tem um forte influencia para orientar a empresa para o mercado. O resto das empresas, principalmente as que responderam Melhor consideram todos os itens da coordenação inter-funcional, mas não a põe em prática.

3.3.4 – Performance

Satisfação do Cliente

Gráfico 58 – Satisfação do cliente

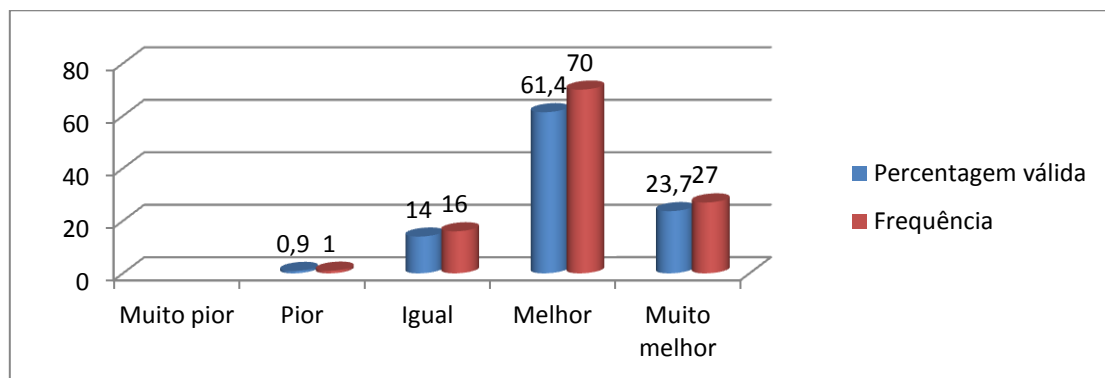


Gráfico 59 – Acrescentar valor ao cliente

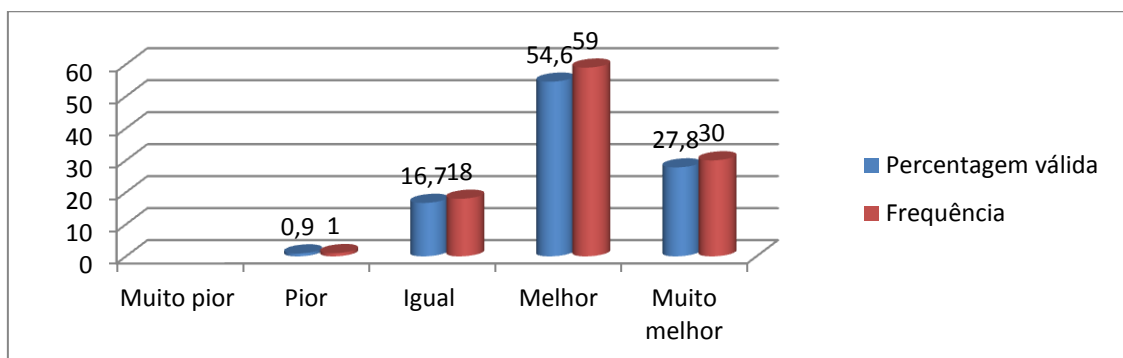
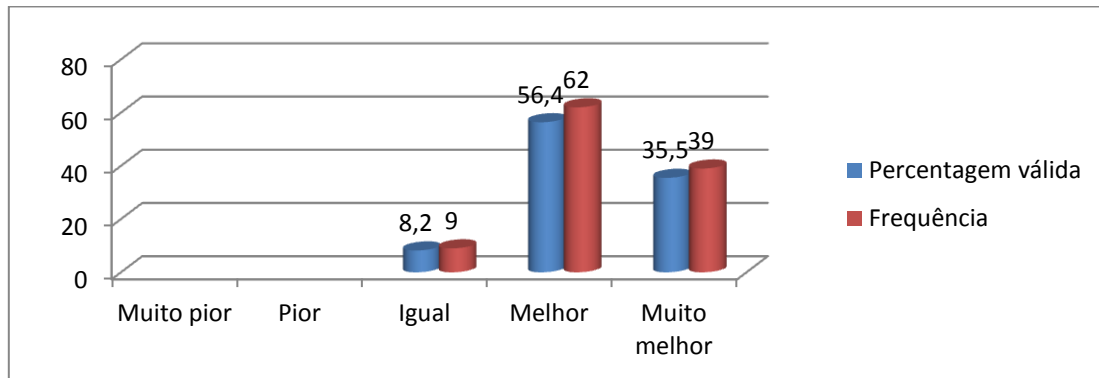


Gráfico 60 – Conservar cliente importantes



A secção satisfação do cliente está composta pelos seguintes itens: satisfação do cliente, acrescentar valor ao cliente e conservar clientes importantes. De acordo a informação dos gráficos, verificamos que poucas empresas se beneficiam da satisfação dos clientes para obterem a melhor performance das suas empresas. Estas empresas são aquelas que responderam Pior e Igual. Apenas 1 empresa é que respondeu Pior. E na classificação Igual a maior frequência foi de 18 empresas que representam a percentagem válida de 16,7%. A classificação Melhor foi a que teve mais aderências pelas empresas, deste modo, verificamos a prestação mais alta sobre esta classificação foi respondida por 70 empresas que corresponde a percentagem válida de 61,4%. Na classificação Muito melhor a maior prestação foi respondida por 39 empresas que representam a percentagem válida de 35,5%. Em função das empresas que responderam Melhor e Muito melhor, mais propriamente as empresas que responderam Muito melhor, verificamos que houve uma alteração positiva na performance dessas empresas por obterem clientes satisfeitos o que permitiu que essas empresas valorizassem mais os clientes, passando então a conserva-los e procurar maneira de os tornar fiéis a empresa. Assim, as empresas no mercado angolano tornarem os seus clientes fidelizados procuram oferecer as esses clientes serviço mais personalizado. Por exemplo nos bancos, os clientes mais importantes (com saldo na conta elevado) têm um tratamento Vip, desde facilidades de transacções elevadas e outros serviços. A esses clientes é-lhes oferecido o serviço com muita qualidade e maior segurança.

Ambiente competitivo

Gráfico 61 – Aumento da quota de mercado relativamente á concorrência

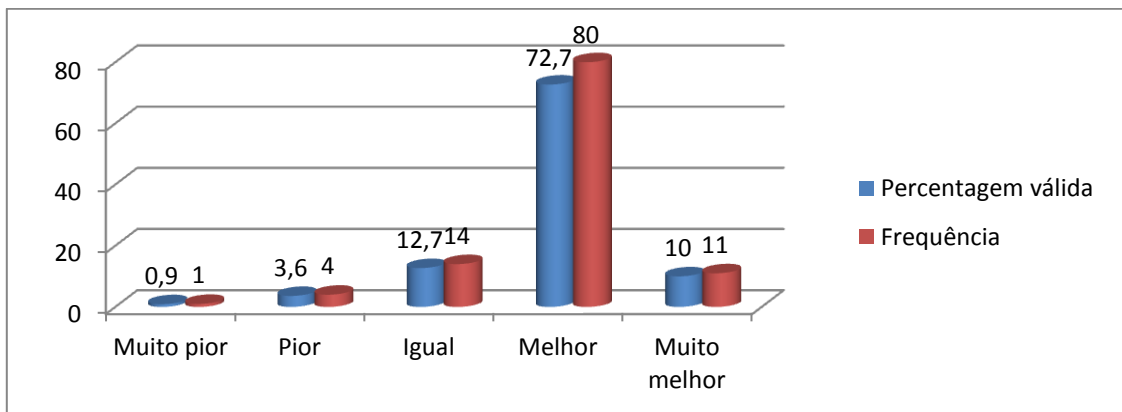


Gráfico 62 – Aumento no retorno sobre vendas

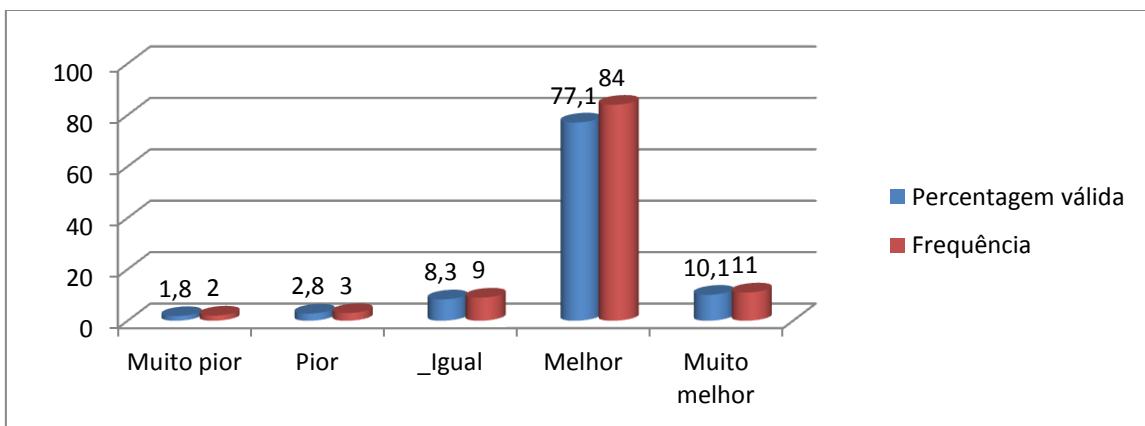


Gráfico 63 – Angariação de novos clientes

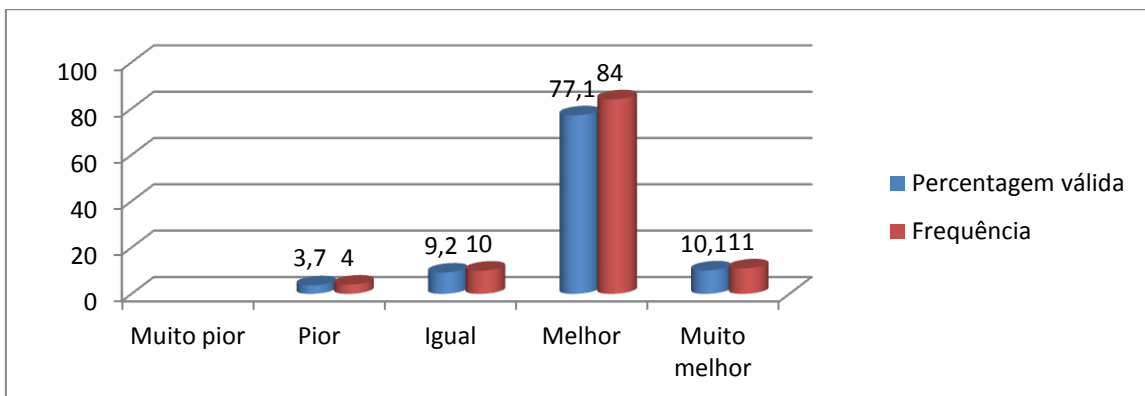
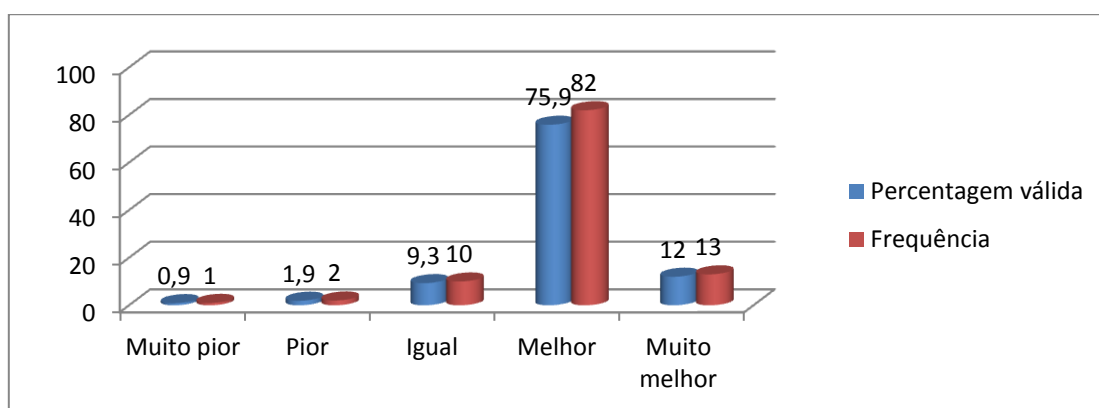


Gráfico 64 – Aumento de vendas a actuais clientes



A secção, ambiente competitivo está constituída pelos seguintes itens: aumento da quota do mercado relativamente à concorrência, aumento do retorno sobre vendas, angariação de novos clientes e aumento e vendas a actuais clientes. As empresas no mercado angolano, apresentam uma prestação positiva sobre a mudança da performance ao ter resultados positivos sobre o ambiente competitivo. De acordo com o crescimento de Angola, verificamos um forte ambiente competitivo e por isso um número considerável de empresas conseguem ter óptimos resultados, nomeadamente no retorno das vendas, angariação de novos clientes e no aumento das vendas a actuais clientes.

Podemos constatar esses resultados através das empresas que responderam a classificação Melhor. A frequência mais elevada de respostas em 118 empresas na classificação Melhor foi de 84 empresas que representam a percentagem válida de 77,1%. Estes resultados dizem respeito à implementação de alguns processos do marketing, à constante inovação porque o mercado angolano é dinâmico e como está em fase de desenvolvimento, a inovação está a ser bem aceite pelos clientes e pelas empresas. A orientação para o mercado também é um factor que influencia o desempenho da performance das empresas no mercado angolano. Não obstante, nem todas as empresas mudaram a sua performance por intermédio do ambiente competitivo. Este é o caso das empresas que responderam Muito pior, Pior e Igual. A frequência dessas empresas foi muito reduzida, o que mostra que grande parte das empresas atinge a performance através do ambiente competitivo. A fraca performance dessas empresas diz respeito por exemplo a fraca capacidade de se integrarem em ambiente competitivo por ter um volume de negócio reduzido ou por serem, empresas fechadas.

Rentabilidade actual (prevista)

Gráfico 65 – Rentabilidade da unidade de negócio

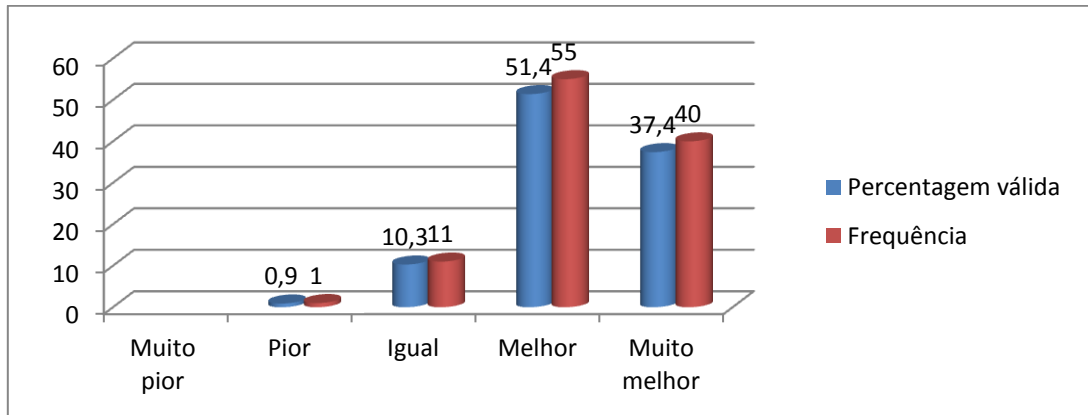


Gráfico 66 - Rentabilidade nas vendas

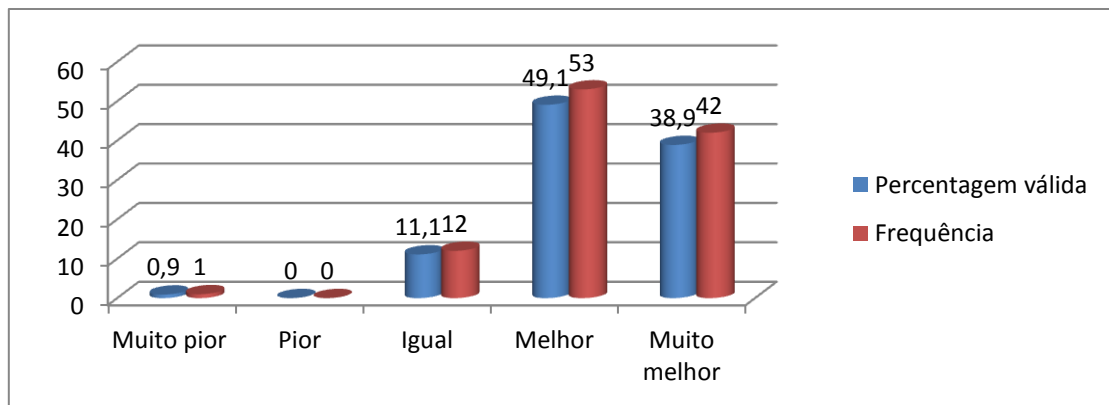
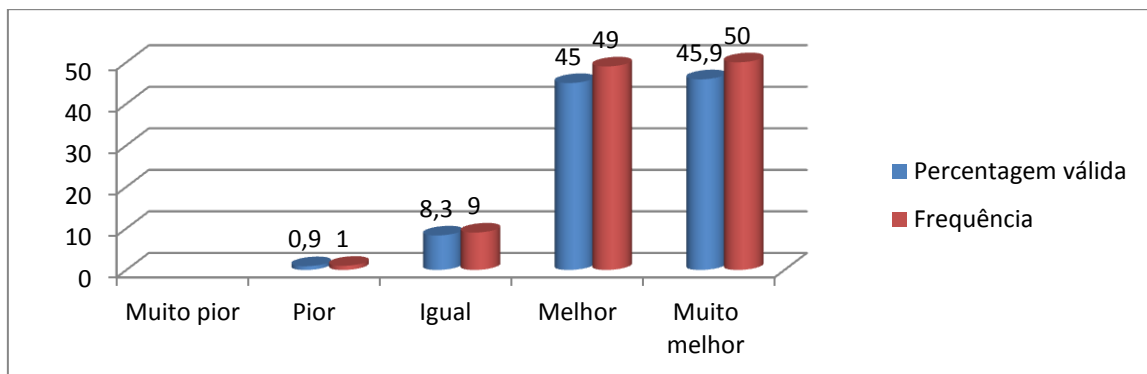


Gráfico 67 – Atingir objectivos financeiros



A secção Rentabilidade actual (prevista) está constituída pelos seguintes itens: Rentabilidade da unidade de negócio, rentabilidade das vendas e atingir objectivos financeiros. As empresas tiveram mudanças na performance em grosso modo positivas em todo o composto da rentabilidade actual (prevista). Só apenas uma empresa é que respondeu Muito pior, isto significa que a sua performance na rentabilidade actual (prevista) é negativa. Este resultado deve-se a perda de competitividade no mercado devido a forte concorrência existente no mercado, principalmente das empresas que estão orientadas para a inovação. Em todos os itens verificamos que em dois itens 1 empresa respondeu Pior, representando uma percentagem válida de 0,9%. O cenário desta empresa é semelhante ao da empresa que respondeu Muito pior. O número de empresas que responderam Melhor e Muito melhor, tiveram mudanças na performance devido aos resultados positivos obtidos no composto da rentabilidade actual (prevista). As empresas tiveram resultados positivos sobre a rentabilidade actual porque desenvolveram ferramentas eficientes de marketing inovação e criaram estratégias para estarem mais orientadas para o mercado, deste modo passaram a ter melhor performance através de outros meios que não fossem oriundos das vendas. Verificamos que as empresas, deixaram de pensar apenas nos lucros resultantes das vendas e passaram a prestar mais atenção ao cliente e nos concorrentes.

3.4-Estatística descritiva

Variáveis	Marketing	Orientação para o mercado	Inovação	Performance
Marketing	1	,588**	,810**	,77**
Orientação para o mercado		1	,467**	,453**
Inovação			1	,709**
Performance				1
Media	4,0042	4,0947	4,3489	4,0908
Desvio Padrão	,55242	,83180	,71316	,48950
Nº de empresas	118	118	118	114

Tabela 1 – Correlação das variáveis

Nesta secção, através da estatística descritiva, iremos analisar as correlações entre as variáveis em estudo e analisaremos o desvio padrão e a média de cada variável em relação as 118 empresas inquiridas. Deste modo, de acordo com os resultados apresentados sobre as correlações entre as variáveis, Marketing, Inovação e Orientação para o mercado, verificamos que existe uma maior relação entre o marketing e a inovação em relação a orientação para o mercado. Podemos certificar esta relação através dos seguintes dados: Marketing e Inovação 810** e orientação para o mercado e inovação temos 467**. A orientação para o mercado correlaciona-se melhor com o marketing do que com a inovação, apresentando os seguintes resultados, 588**. Assim como mostra o quadro, verificamos que a Inovação com ,709** valores e o Marketing com 777** têm uma forte relação com a performance, pelo que podemos afirmar que, essas duas variáveis afectam positivamente a performance das empresas no mercado angolano. Com base nos resultados representados pelo desvio padrão, podemos verificar que a acção (efeito) das variáveis, Marketing, Inovação e Orientação para o mercado não é homogénea para as empresas. Pois verificamos uma maior dispersão do desvio padrão entre as variáveis, Inovação (,83180) e Orientação para o mercado (,71316) o que significa que as empresas que operam no mercado angolano não dominam ou aplicam perfeitamente as técnicas da orientação para o mercado e de inovação. Com um resultado contraditório, mas positivo em relação aos anteriores, temos os resultados do desvio padrão do marketing com o valor de 55242, este valor está mais próximo do 0, podendo ser considerado um valor positivo. Assim podemos afirmar que o marketing desempenha uma função mais positiva nas empresas do que as outras variáveis.

Quanto aos resultados obtidos através da média, verificamos que a Inovação tem uma media superior de 4, 3489 valores relativamente às outras variáveis. Este resultado justifica-se pelo facto das empresas estarem inseridas num mercado em via de desenvolvimento em que as oportunidades para inovar são bastante favoráveis. As empresas no mercado angolano podem inovar através da imitação e podem aprender com a concorrência mas aplicando algo diferente para diversificar o seu negócio.

Capítulo 4 – Conclusões

Conclusão

Através da abordagem de alguns autores citados ao longo trabalho foi possível concluir que o marketing, a inovação e a orientação para o mercado afectam positivamente a performance das empresas. Assim o marketing afecta a performance se a implementação dos seus recursos obterem resultados positivos na empresa, e para tal é necessário que os gestores tenham conhecimento e competências de marketing e que saiba relacionar diferentes tipos de soluções para darem respostas as necessidades dos clientes, por exemplo a relação do cliente face ao produto (Moorman e Rust 1999). A Orientação para o mercado permite as empresas maior organização e objectividade no que diz respeito a comunicação e partilha da informação para darem respostas as necessidades dos clientes. Quanto mais as empresas estiverem orientadas para o mercado mais conhecimento terão sobre os concorrentes, fornecedores e toda a sua envolvente (Jaworski e Kohli 1993). A inovação é um processo que permite o crescimento das sociedades e das empresas. Segundo Rothaermel e Hess (2007) as fontes de inovação são: o capital intelectual humano, o I&D e o network (redes). As empresas podem usar apenas uma dessas fontes ou fazer uma interacção entre elas para criarem novos produtos/serviços e processos que podem levar as empresas alcançarem vantagem competitiva e resultados positivos na performance financeira. É importante referir que ao fazer este estudo foi possível constar que a implementação da inovação, marketing e orientação para o mercado fornecem alternativas estratégicas para as empresas melhorarem a sua performance, visto que muitas empresas no mercado angolano focam-se mais nas vendas do que noutras ferramentas que também ajudam a obter resultados positivos na performance das empresas. Também, foi possível constatar que a inovação e o marketing são capacidades dinâmicas que podem ser fazer parte da estratégia das empresas no mercado angolano.

As variáveis, marketing, inovação e orientação para o mercado têm um impacto positivo na performance das empresas no mercado angolano conforme foi constatado através dos resultados da análise estatística dos questionários respondido por 118 empresas estabelecidas mercado angolano. Através das correlações, constatamos que o marketing obteve 777** valor enquanto a inovação (, 709**) e a orientação para o mercado (, 453**) tiveram um efeito inferior sobre a performance nas empresas em

Angola. Através das informações dos gráficos foi possível observar que a maior parte das empresas que responderam o questionário implementam bem as técnicas de marketing como por exemplo a publicidade, técnicas de vendas entre outras. No mercado angolano temos o exemplo da Blue que através dos vários tipos publicidade consegue vender os seus produtos em grande escala, nomeadamente os refrigerantes, e para tal procurar inovar os seus processos de marketing, design, preço e outras características para cativar melhor os seus clientes e vender com sucesso os seus produtos.

Implicações para a gestão

Foi relevante fazer este estudo porque foi possível verificar como é que as empresas se comportam e respondem às mudanças da sua envolvente. Assim constatamos que as empresas valorizam o marketing, a inovação e a orientação para o mercado para responderem as necessidades do mercado e melhorarem a sua performance. Apesar da importância que as empresas dão a essas três variáveis, ainda achamos que as empresas no mercado angolano devem ter em conta algumas linhas guias para melhorarem a sua performance. Portanto as empresas devem executar e implementar um plano estratégico de marketing mas, mais do que isso, as empresas devem criar uma cultura organizacional para seguirem e cumprirem o plano de actividade ou o plano de estratégico de marketing que definirem para melhor controlar e gerir o negócio. A publicidade deve ser feita em grande escala, procurando atingir o público-alvo e o mercado alvo desejado a fim de satisfazerem as necessidades e os desejos dos seus clientes. Uma vez que o cliente está no cerne do negócio (Deshpande e Farley 1999) as empresas devem procurar estar mais orientadas para o mercado para observarem e detectarem as necessidades dos clientes e satisfazer-las a fim de aumentarem o volume das suas vendas e melhorarem as suas performances. Os clientes precisam de obter todo o tipo de informação sobre do produto que consomem. No mercado angolano existe a necessidade de despertar aos consumidores as valências dos produtos, para isso é importante que no rótulo do produto não esteja apenas discriminado as características do produto, por exemplo ingredientes, peso, tamanho, é importante e necessário transmitir uma mensagem que acrescente algo para além da essência do produto, como por exemplo ligar ideias que estejam relacionadas a ética social. Neste caso podemos sugerir aos empresários, essencialmente ao departamento de marketing e publicidade criarem publicidades relacionadas por exemplo ao ambiente, a alimentação saudável, aqui podemos exemplificar o conteúdo dos iogurtes do continente, onde vem uma mensagem a aconselhar as pessoas a mais legumes e frutas (pelo menos 5 peças de fruta por dia). Nesta mensagem vimos que o Continente está preocupado com o bem-estar da população. Os gestores das empresas no mercado angolano devem prestar mais atenção às políticas do marketing pricing, sendo que essas políticas não só ajudam as empresas a gerirem o ciclo de vida dos produtos como também permitem angariar mais clientes, tendo mais clientes tem-se mais vendas e mais competitivas as empresas se tornarão. Ainda para os gestores que têm fraco desempenho nos seus negócios e não só, devem

procurar ser mais empreendedores, procurando primeiro ter capacidade de arriscar caso tiver que introduzir um produto/ serviço novo ou se fazer um investimento. Os gestores devem ainda estar atentos às oportunidades do mercado para saber como é que irão actuar nesse mesmo mercado. Aqui entende-se como oportunidade de mercado as novas tecnologias, as mudanças de consumo que implicam novas necessidades dos clientes, sendo algumas latentes que os gestores empreendedores podem as colmatar. A aposta continua na formação dos colaboradores é importante para o desempenho da empresa. Se a uma empresa tiver o seu capital humano bem qualificado e actualizado com as novas tendências do mercado, irá prestar serviços de excelências com eficácia e eficiência e maior qualidade (obter certificado de qualidade) e deste modo poderá obter vantagem competitiva, lucros, clientes e melhor desempenho no negócio.

Apesar que um bom número de empresas que responderam ao questionário serem jovens no mercado, deviam investir no I&D e construir network credíveis para adquirir processos ou produtos/serviços novos e mais tarde recorrerem ao registo da patente do produto para serem proprietários exclusivos e impedir que a concorrência imite e desse modo obterem vantagem competitiva e performance superior, tornando numa mais-valia para Angola.

Limitações

As limitações nos estudos científicos e não só são muito frequentes. Os limites variam de acordo ao tipo de trabalho que se pretende investigar, aos métodos a seguir entre outros aspectos. As limitações desse trabalho foram várias. Primeiramente, utilizamos apenas as variáveis, Marketing, Inovação e Orientação para o mercado para avaliarmos e testarmos a performance das empresas no mercado angolano, visto que essas variáveis não são as únicas que avaliam e contribuem para a performance das empresas. Outra questão tem a ver com o tipo de empresas que responderam os questionários, pois não foi possível obter uma diversidade de empresas em grande escala. Por exemplo, tivemos respostas de cerca de 20 empresas do sector do comércio mas não tivemos o mesmo número na área da Banca. Também não foi possível recolher dados de todos os sectores de actividade, estando a maior parte dos questionários inqueridos por empresas de construção civil. Tivemos dificuldades em entregar os questionários em todas as províncias de Angola, devido a falta de condições de circulação relativamente aos meios de transportes, a falta diversificação das empresas, vistos que as mesmas empresas que existem na capital são as mesmas que existem nas províncias com o mesmo nome e gerência, mudando apenas os directores. Entretanto, recolhemos a maior parte dos questionários respondidos, apenas em quatro províncias tais como: Úige, Cabinda, Benguela e Luanda. Também não foi possível desenvolver alguns conceitos em profundidade devido ao excesso de informação o que dificulta a selecção correcta de alguns conceitos. A esta questão liga-se o longo tempo de pesquisa para encontrar teorias correspondentes ao assunto que abordamos.

Sugestões para Futuras investigações

Como foi constatado, as variáveis: marketing e a inovação são capacidades dinâmicas afectam positivamente a performance das empresas no mercado angolano. De igual modo constatamos o mesmo efeito positivo da orientação para o mercado na performance das empresas em Angola. Chegamos a essas conclusões através dos resultados dos questionários que nos permitiu analisar o impacto dessas variáveis nas empresas em Angola e por intermédio de algumas abordagens teóricas que nos permitiram desenvolver alguns conceitos cruciais sobre o efeito dessas mesmas variáveis na performance das empresas em Angola. Mas o desenvolvimento dessas variáveis foi pouco profundo, pelo que não foi possível desenvolver todos os conceitos que afectam a performance das empresas e aprofundar alguns conceitos abordados ao longo do trabalho. Assim para futuras investigações, gostaria que fosse desenvolvido um estudo mais aprofundado sobre o impacto dos 4ps ou marketing mix como recursos estratégicos para as empresas em Angola obterem vantagem competitiva e melhorarem a performance dos seus negócios.

Também podia se fazer um estudo de caso à Sonangol em particular ou uma comparação com uma outra empresa petrolífera, com o objectivo de analisar qual é o impacto, e quais são os resultados elas alcançam com a implementação do I&D, e quais são as outras vias que essas empresas adoptam para obterem respostas dos seus problemas internos, por exemplo que tipo de tecnologias usam quando há derrame de petróleo no mar? Será que recorrem as plataformas de investigação? Já dispõem de processos de rotina para lidar com esse tipo de situações?

Pode-se ainda, reforçar o tema das capacidades dinâmicas como estratégias para as empresas angolanas responderem as rápidas mudanças do mercado que surgem e que poderão surgir devido ao dinamismo do mercado. Bem como verificar como é que as empresas que mostram pouco desempenho nos seus negócios podem melhora-los através da configuração ou reajustamento dos seus recursos e que processos ou métodos podem seguir para criarem um produto/serviço que seja difícil de se copiar ou imitar pela concorrência e obterem através desse procedimento vantagem competitiva no mercado. Uma vez que se verificou que grande parte das empresas estão mais direccionadas para os lucros, os próximos investigadores podem fazer um estudo sobre o impacto dos novos negócios, por exemplo o franchising e tentar comparar os resultados da performance financeira e as suas razões, com os outros países.

Bibliografia

- AMERICAN Marketing Association (2005), Dictionary of marketing terms. Recuperado em 15 outubro, 2005, de <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php?> The Journal of Marketing American Marketing Association
- AUGIER, Mie and Teece David J (2008) "Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System" Vol.28, pp.1187-1208
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. (2005), "Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product". Academy of Marketing Science Journal, vol. 33, Nº 4, pg, 461
- CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luis; (2010); "Gestão de Marketing", Escolar Editora, Lisboa
- CHARLES H Noble; Rajiv K Sinha; Ajith Kumar, (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal Assessment of Performance Implications", Journal of Marketing; Oct, 66, 4:pg. 25
- CHRISTINE, Moorman & Roland T Rust, (1999) "The Role of Marketing" Journal of Marketing Vol. 63 ,Special Issue, pp.160-197
- COLLINS Christopher J. and Ken G. Smith, (2006) "knowledge exchange and Combination: The role of Human Resource Practices in The Performance of High-Technology Firms" Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 3, pp.544–560.
- DAVISON, Graydon, Hyland Paul (2006) "Continuous innovation in a complex and dynamic environment: the case of the Australian health service" International Journal of Technology Management and Sustainable Development, Vol. 5 No 1,pp 41-60
- DESHPANDE, Rohit, John U, Farley, and Frederick E, Web.ster Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." Journal ofMarketing. 52 (January) pp. 23-36
- DRUCKER, P. F.(1954), "The practice of management", New York: Harper & Brothers
- EISENHARDT, K. M., J. A. Martin. 2000, "Dynamic capabilities: What are they?" Strategic Management J. VOL. 21, pp. 1105–1121
- FERREIRA, Bruno, Marques Humberto, Caetano, Joaquim, Rasquinha, Luís e Rodrigues, Miguel (2011), "Fundamentos de Marketing", Edições Sílabo, Lda., Lisboa. pp. 16

- FREIRE, Adriano, (2000), *“Inovação, Novos produtos, serviços e negócios para Portugal”*, Editorial Verbo - Lisboa/São Paulo, pp 428
- FUNDO Monetário Internacional. Regional Economic Outlook: Sub-Saharan África. October 2009, disponível em <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009>, consultado a 23/06/2010.
- FUNDO Monetário Internacional. World Economic Outlook 2009, disponível em <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009>, consultado a 23/06/2010.
- GRANT R. (1996), *“Toward a Knowledge-based theory of the firm. Strategic”* Management Journal, 17, pp. 109-122
- HAUSER, J, Tellis, Gerard J., Griffin, A. (2006), *“ Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science”*, Marketing Science, (November-December), Vol. 25No.6, pp 687-717
- Helfat, C. and Peteraf, M.A. (2003), *“The dynamic resource-based view: the capability lifecycles”*, Strategic Management Journal, 24, pp. 997-1010.
- HILL, C. W. L., F. T. Rothaermel, (2003) *“The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation”*. Acad. Management Rev. 28 257–274
- HOLLINGWORTH, H. L. 1913. *“Advertising and Selling”*. New York: D. Appleton
- HOMBURG, C. and Pflesser, C. (2000), *“A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes”*, Journal of Marketing Research, 37, pp. 449-462.
- HUNT, Shelby D. and Lambe C. Jay, (2000) *“Marketing contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory”*, Journal of management review. Vol. 2No.1 pp.17-43
- HURLEY, R. F. and Hult, G. T. (1998), *“Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination,”* Journal of Marketing, 62, pp. 42-54.
- JAWORSKI, B. J. & KOHLI, A. K. (1993) *“Market orientation: Antecedents and Consequences”*, Journal of Marketing, v. 57:7, p. 53-70
- JAWORSKI, Bernard J., Ajay K. Kohli and Arvind Sahay (2000), *“Market-Driven Versus Driving Markets.”* Journal of the Academy of Marketing Science 28 (Winter): pp.45-54.
- JORDE, Thomas M. and Teece, David J (1990) *“Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust”*Journal of Economic Perspectives, Vol 4, No 3, Summer, pg.75-96

- KALE, Prashant, Singh Harbir, Perlmutter, Howard, (2000) *“Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategig Alliances: Building Relationl Capital”* Strategic Management Journal; Mar 2000; 21, 3; pg. 217
- KELLER, Kevin Lane, (2006)., *“Administração de marketing”*, 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, pp. 750
- KOGUT, B. and U. Zander, (1992), *“Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”*, Organ. Sci. Pp. 3383–397
- KUMARESAN, Nageswaran and Miyazaki, Kumiko (2001) *“Management and Policy Concerns over Shifts in Innovation Trajectories: The Case of the Japanese Robotics Industry”*, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 13, No. 3,
- LEVITT, T. (1960), *“Marketing myopia”*. Harvard Business Review, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56.
- LI, Tiger; CALANTONE, Roger J. (1998), *“The Impact of Market Knowledge Competence on New Produt Advantage: Conceptualization and Empirical Examination”* Journal of Marketing, Vol. 62, pp. 13 – 29.
- LIEVENS, A, Moenart (1999), *“Communication flows during financial service innovation”* European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 9/10, pp.2000
- LUCA, Luigi M. De; ATUAHENE-GIMA, Kwaku (2007), *“Market Knowledge Dimensions and Cross-functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance,”* Journal of Marketing, Vol 71, pp. 95 – 112.
- MALTZ Elliot and Kohli Ajay K.(1996) *“Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries”*, Journal of Marketing Research, Vol. XXXIII, February, 47-61
- MANUAL DE OSLO, (2005) *“Directrizes para a colecta e interpretação de dados sobre a inovação”*, 3ª Edição, Publicação: OCDE, pp. 184
- MENGUC, Bulente, Auh, Seigyoung,(2006), *“ Creating a firm-level dinamic capability throogth capitalizing on market oriention and innovativess”* Journal of the Academy Strategic Maketing Science, Vol.34 No. 1,PP 63-73
- MENON, Anil, Bharadwaj, Sundar G., Adidam, Phani Tej, and Edison, Steven W. (1999), *“Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Modei and a Test”* Journal of Marketing, Vol. 63 (April), pp. 18-40
- MINISTÉRIO das Finanças (2009). Relatório de fundamentação do Orçamento Geral de Estado, disponível em <http://www.minfin.gv.a0/fsys/Relatorio de fundamentação OGE 2009.pdf>., consultado a 12/10/2010.

MINISTÉRIO do Emprego, Administração Pública e Segurança Social e Ministério do Plano (2010). Projecções do aumento da mão-de-obra para 2010, disponível em <http://www.minplan.gov.ao>, consultado a 23/01/2010.

MOORMAN, Christine; RUST, Roland T, (1999),“*The Role of Marketing. Journal of Marketing*”, Vol. 63, pp 160 – 197.

MORGAN,Neil A.,Kaleka Anna Kaleka, and Katsikeas, Constantine S., (2004) “*Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment*Journal of Marketing Vol. 68 (January),pp. 90–108

NARVER, John C. and Stanley F. Slater. 1990, “*The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*” Journal of Marketing 54 (October), pp. 20-35

NOBEL Charles H, Sinha Rajiv K, & Kumar Ajith, (2002) “*Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications*”Journal of Marketing; Oct; 66, 4; pp 25-39

OLSON, Eric M., SLATER, Stanley F., & HULT G. Tomas M. (2005), “*The Performance Implications of Fit Among Business Strategy*”, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour. Journal of Marketing, 69 (July), pp. 49-65.

PIRES, Anibal, (1991), “*Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*”, Universidade Católica Portuguesa, Editorial Verbo, Lisboa - São Paulo, pp 10-11

RINDOVA, Violina P, Kotha, Suresh, (2001) “*Continuous "Morphing":Competing Through Dynamic Capabilities, Eorm, and Function*” , Vol. 44. No, 6, pp.1273-1280

ROTHAERMEL, Frank T. and, Hess, Andrew M. (2007), “*Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effect*”s, OrganizationScience, Vol. 18, No. 6, November–December, pp. 898–921

SAINI, Johnson (2005) “*E-COMMERCE*” Journal of the Academy of Marketing Science, 361-371

SCHUMPETER, Joseph Alois, (1988), “*Capitalismo, Sociedade e Demografia*”, São Paulo, Abril, 534p

SONG, M., Droge, C., Hanvanich, S and Calantone, R.(2005). “*Marketin and technology resource complementarity: an Analysis of their interaction effect in two environmental contexts*”, Strategic Management Journal, 26 (3), pp. 259–76.

STALER Stanley F and NARVER, John C, (1994)” *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?*” Journal Marketing, Vol.58 (january) pp. 46-55

- STUART, E. Toby, (2000), *“Interorganizational Alliances and the Performance Firm: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Techonology Industry”* Strategic Management Journal, Aug; 21,8 pp791
- TEECE, D. J. (1992) *“Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress.”* J. Econom. Behav. Organ. 18 1–25
- TEECE, D. J., G. Pisano, A. Shuen. (1997), *“Dynamic capabilities and strategic management”*. Strategic Management J. 18 509–533
- TEIXEIRA, Sebastião, (2011), *“Gestão Estratégica”* Escolar Editora, Lisboa pp. 303
- TOUBIA, O.(2006), *“Idea Generation, Creativity and Incentive”*s, Marketing Science, 2-5 Sep/Oct pg.41
- TRISTANY, Miguel, (2009), *“Anatomia do Marketing”*, Lisboa, pp.402
- VORHIES, D. W. & Morgan, N. A. (2005), *“Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage,”* Journal of Marketing, 69, pp. 80–94.
- VORHIES, Douglas W. & MORGAN, Neil A. (2005), *“Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage”*, Journal of Marketing, 69 (January), pp. 80-94.
- WHEELER, B.C (2002), *“NEBIC: A Dynamic Capabilites Theory for Assessing Netenablement”*, Information Systems Research, 13(2): 125-146
- WINTER, Sidney G. 2000,*“The Satisficing Principle in Capability Learnin.”*, Strategic Management Journal No21 (October/November), 981-996
- YALCINKAYA, Pe Goksel, Calantone Roger J., Griffith, David A, (2007) *“ An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market”*Journal of international marketing, Vol.15, No.4, pp 63-93
- ZAHRA, Shaker A. and George, Gerard, (2002) *“The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities”*, Information Systems Research,Vol. 13, No. 2, June, pp. 147-150
- ZHANG, Michael J, (2207), *“Is Support for Top Maneger’s Dinamic Capabilities, Environment Dynamism, and Firm Performance: An Emprical Investigation”*, Journal of Business and Management; 2007; 13, 1; pg. 57
- ZOLLO M and WINTER SG (2002), *“Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”*, Organization Science 13(3), 339–351

ZOLLO M, Reuer, Jeffrey. J. and SINGH S, (2004) , *“Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances”* Organization Science; Nov/Dec 2002; 13, 6; pg. 701

Anexos

1 – Crescimento do PIB por sectores

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Petróleo e refinados	49,4	51,9	56,3	57,1	55,8	57,6	42,5	47,3
Agricultura e pescas	8,4	9,7	8,6	7,8	8,0	8,3	11,0	8,9
Manufatura	3,9	4,8	4,1	4,9	5,3	6,7	6,8	4,8

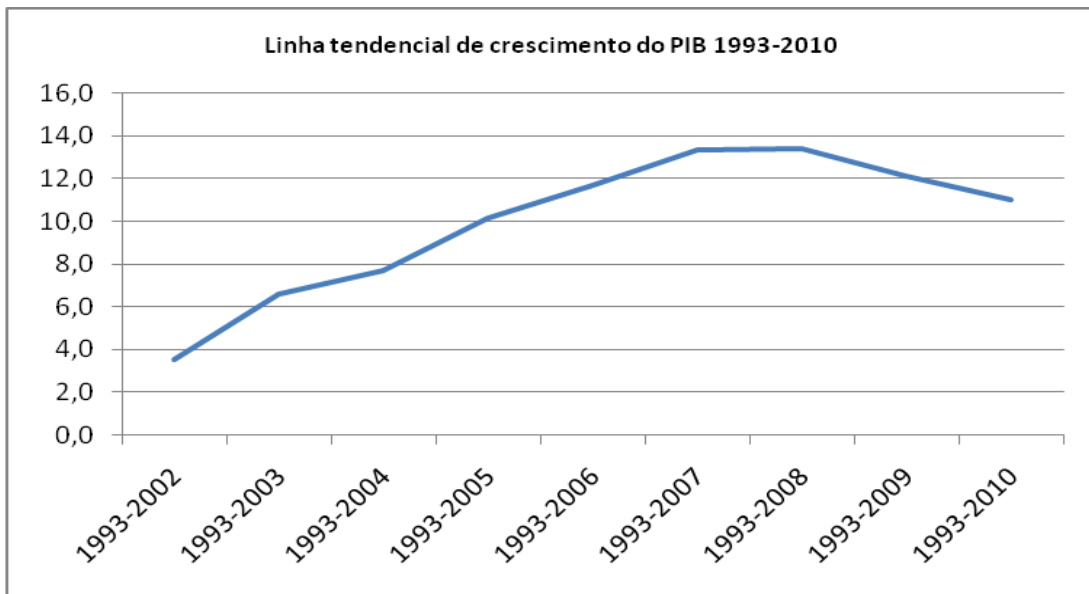
Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica

2 – Taxas Reais de Crescimento do PIB em Angola, Segundo Diferentes Fontes

	OGE	FMI	FMI - WEO	EIU	Banco Mundial	CEIC
2008	13,8	13,8	13,8	13,4	13,2	13,2
2009	2,4	2,4	2,4	-0,9	-0,9	2,0
2010	4,5	2,3	1,6	5,9	3,5	2,1

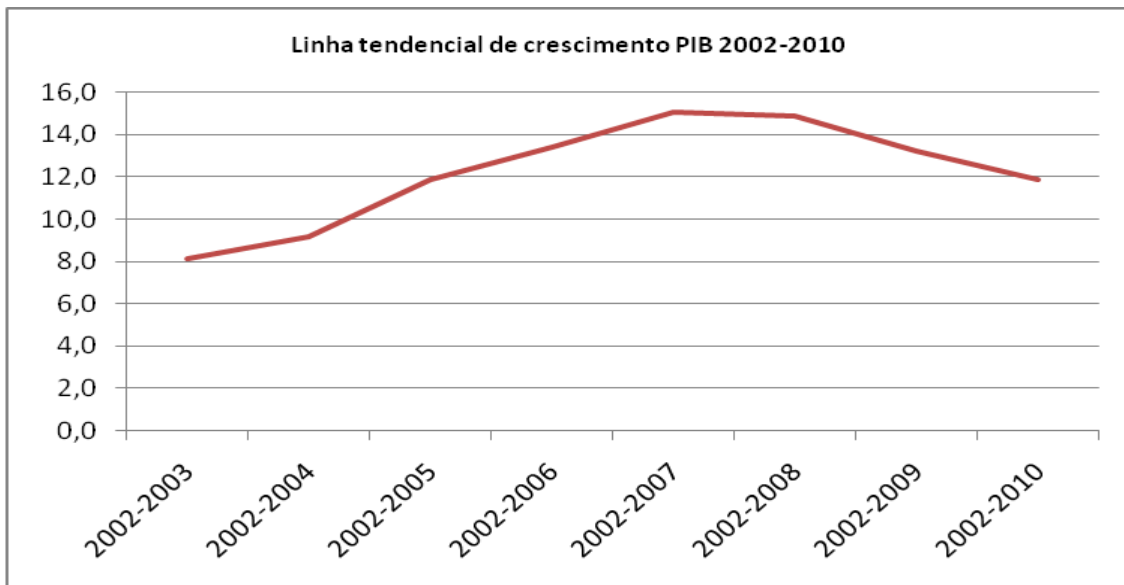
Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica

3 - Tendência de Crescimento do PIB 1993 - 2010



Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica

4 - Tendência de Crescimento do PIB 2002 - 2010



Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica

5 - Taxas anuais de Crescimento em termos Reais (%)

SECTORES	2009	2010
Agricultura, pecuária, floresta e pescas	6,1	8,6
Indústria transformadora	10,4	4,0
Energia eléctrica e água	17,3	3,1
Obras públicas e construção	9,9	-12,5
Comércio, Bancos, Seguros, Transportes, Telecomunicações	4,6	9,6
Outros serviços (Estado)	4,3	2,1
PIB	2,0	2,1
PIB não petrolífero	7,2	5,4

Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica

6 - Produto Interno Bruto (milhões dólares correntes)

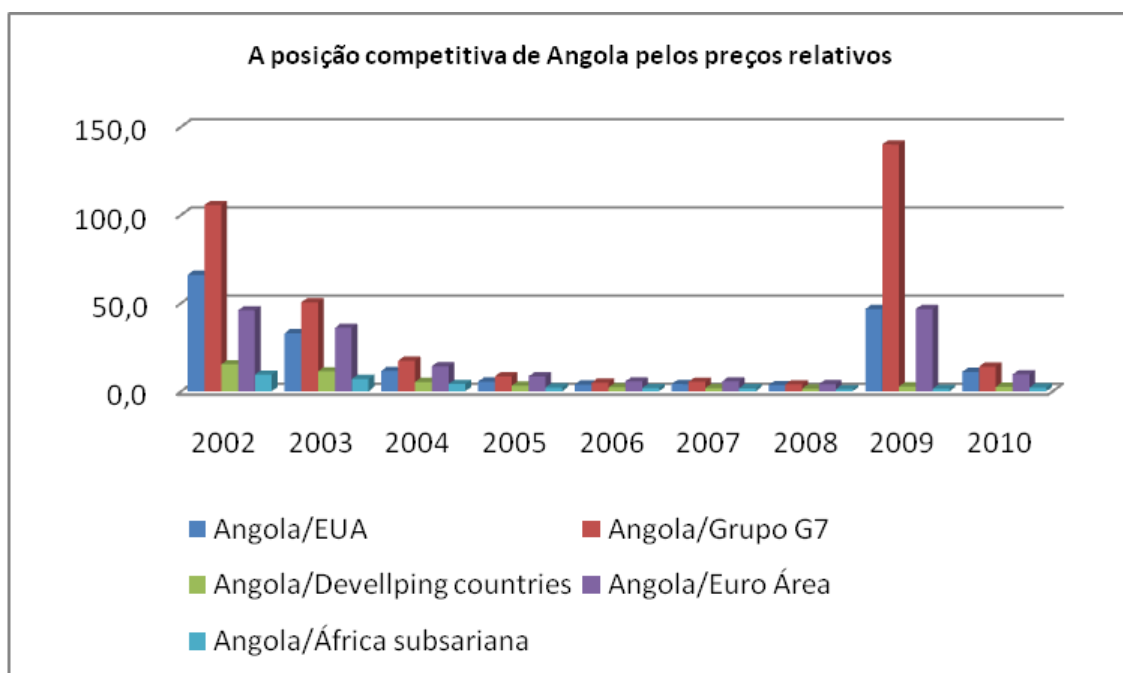
SECTORES	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Agricultura/ pescas	1136, 5	1838,4	2602,7	3719,2	4765,7	5593,8	7711,8	8899,5
Petróleo/ refinados	6673, 4	9855,6	17038, 9	26736, 1	33173, 3	47591, 9	29775, 3	38268, 0
Diamantes e outros	627,8	583,7	884,7	1152,4	1050,7	881,2	600,9	890,0
Manufactur a	526,1	909,7	1240,8	2274,0	3154,3	4041,8	4793,7	5258,8
Energia e água	5,4	37,9	30,3	44,5	49,3	71,7	91,4	80,9
Obras e construção	492,6	890,8	1240,8	2067,8	2930,7	4248,1	5663,8	5016,1
Serviços	1965, 2	2615,5	4509,4	7927,6	10054, 4	14720, 7	15626, 1	16423, 7
Outros	2086, 1	2274,4	2723,8	4015,6	4263,5	5012,3	5719,4	5987,0
PIB	13513 ,2	19006, 1	30271, 5	47937, 3	59441, 7	82161, 5	69982, 4	80824, 0
PIB não mineral	6211, 9	8566,8	12347, 9	20048, 7	25217, 7	33688, 4	39606, 2	41746, 9
PIB não petrolífero	6839, 8	9150,5	13232, 6	21201, 2	26268, 4	34569, 6	40207, 1	42636, 9
PIB/hab.(us d)	871,4	1191,1	1843,6	2476,3	3418,9	4597,7	3785,7	4266,8

Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica

7 - Indicadores de Diversificação da Economia Angola

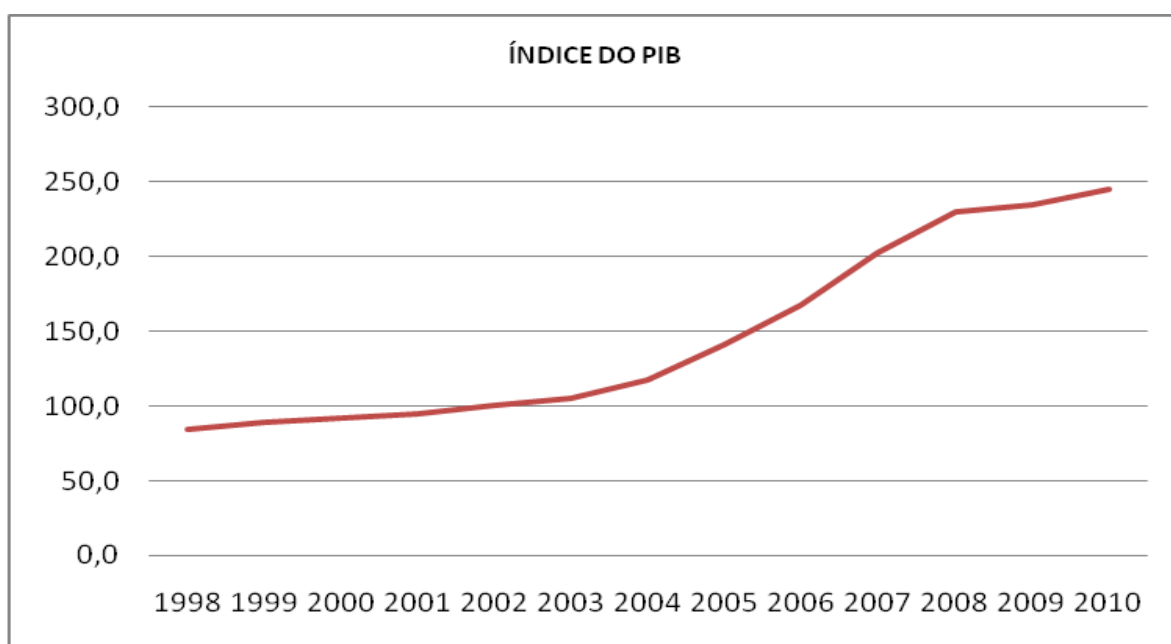
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ÍDIEC	0,528	0,529	0,528	0,523	0,527	0,522	0,520	0,523	0,511	0,514
ITEI	0,540	0,600	0,363	0,313	0,938	1,615	1,510	0,319	0,771	0,118
ITEE	0,910	0,897	1,374	1,457	1,392	0,714	0,419	0,870	0,681	0,646
ICAE	0,489	0,513	0,456	0,481	0,529	0,522	0,523	0,542	0,362	0,431

Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica



Fonte: FMI, World Economic Outlook, April 2011

9 - O crescimento económico



Fonte: Relatório Económico de Angola 2009, Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica

10 – Questionário

	
QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS ANGOLANAS	

OBJECTIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objectivo reunir informação sobre as capacidades dinâmicas mais frequentemente utilizadas pelos gestores /directores de empresas angolanas.

Através de uma abordagem comparativa, o objectivo final será identificar de que forma os gestores / directores de cada empresa poderão alcançar maior sucesso na sua actividade.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

- Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.
- Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projecto de âmbito nacional depende do **volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues por empresas como a sua.**

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito nacional depende da participação de **TODOS** gestores/directores de empresas, sem excepção.

Os questionários são preenchidos em empresas dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, de grandes grupos a microempresas, e que desenvolvem a sua actividade com variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser preenchido pelo empresário, director geral ou pelo director de marketing.

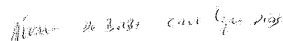
UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo do nosso apreço pela sua participação, a nossa equipa de investigação enviar-lhe-á um relatório com as conclusões do estudo, que incluirá sugestões de formas de melhorar o desempenho das empresas angolanas.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa, algumas questões poderão não se aplicar à sua empresa em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.
2. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Seleccione a opção que melhor reflecte a sua opinião ou situação.
3. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 20 minutos.

Obrigado pela sua colaboração.



Professor Álvaro Lopes Dias
(Doutorado em Marketing)

Se necessitar de ajuda para completar este questionário, por favor contacte:

Álvaro Lopes Dias, Universidade Autónoma de Lisboa – Departamento de Ciências Económicas e Empresariais. R. de Santa Marta, 47, sala 301 - 1169-023 Lisboa – Portugal, Tel.00351 213177634; e-mail: alvaro.dias@ual.pt

SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 1.** Qual a sua posição na empresa? Por favor seleccione a opinião que melhor representa a sua opinião ou posição.
 Director Geral Executivo Director Geral Director de Marketing Director
 Outro Qual? _____
- 2.** Indique o número de anos:
 de experiência profissional da administração da empresa _____ Número de directores gerais _____
- 3.** Qual o nome da sua empresa? _____
 Indique a localidade da empresa: _____
 Indique o seu endereço electrónico: _____ (para envio de relatório após a conclusão deste estudo)
- 4.** 4.1. Qual o número de colaboradores existentes na empresa? _____
 4.2. Indique as alterações no número de colaboradores nesta empresa nos últimos três anos:
 AUMENTOU Quanto? _____ % SEM ALTERAÇÕES DIMINUIU Quanto? _____ %
- 5.** Qual é o sector de actividade da empresa? _____

SECÇÃO B – ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

- 6.** Por favor indique em RELACÃO À CONCORRÊNCIA, qual a ESTRATÉGIA actual da sua empresa, no que diz respeito a:

		ESTRATÉGIA ACTUAL comparativamente à concorrência				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
		1	2	3	4	5
A.	PRODUTO/SERVIÇO					
	1) Posicionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2) Estilo/Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3) Marca do Produto/Serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4) Qualidade do Produto/Serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5) Variedade dos produtos/serviços oferecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6) Garantia da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7) Garantia da satisfação do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.	PREÇO					
	1) Condições de preços para distribuidores externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2) Condições de preços para vendas directas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3) Condições de preços para vendas <i>online</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4) Posicionamento/Estratégia de preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5) Margem de lucro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	PROMOÇÃO					
	1) Mensagem publicitária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2) Criatividade na promoção de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3) Objectivos da promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4) Importância das relações públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5) Marketing directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6) Marketing na Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7) Orçamento de promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. DISTRIBUIÇÃO		1	2	3	4	5
1) Critérios na escolha do sistema de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Amplitude dos canais de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Relações com intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Rede de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. PESSOAS		1	2	3	4	5
1) Comportamentos dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Relação com clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Apoio a clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Gestão do tratamento de reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Resposta às necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Eficiência em resolver os problemas dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. PROCESSOS		1	2	3	4	5
1) Cumprimento de prazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Rapidez na resolução dos problemas dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Fiabilidade dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Conseguir não ter reclamações de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Segurança dos processos dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. ESTRATÉGIA GERAL		1	2	3	4	5
1) Estratégia Geral desta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Por favor indique **EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA**, quais as suas **COMPETÊNCIAS** actuais, no que diz respeito a:

		Situação ACTUAL comparativamente à concorrência				
		1. - Muito Pior	2. - Pior	3. - Igual	4. - Melhor	5. - Muito Melhor
A. CAPACIDADES DE MARKETING		1	2	3	4	5
A. PRICING						
1) Utilização de técnicas de <i>pricing</i> para responder rapidamente às alterações do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Definição da política de preços em relação a produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Controlo dos preços da concorrência e alterações de preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO		1	2	3	4	5
1) Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Estudos de criação de novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Lançamentos bem sucedidos de novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. COMUNICAÇÃO DE MARKETING		1	2	3	4	5
1) Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Gestão da publicidade e competências criativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Competências em Relações Públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Competências em Gestão da Imagem da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Gestão da imagem da empresa e a sua reputação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. GESTÃO DE CANAIS		1	2	3	4	5
1) Qualidade da relação com distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. VENDA		1	2	3	4	5
1) Formação aos vendedores com o objectivo de aumentar a sua eficácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Planeamento de vendas e sistemas de controlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Capacidade dos vendedores para vender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Competências de gestão de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Eficácia no apoio à equipa de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2/8

... COMPETÊNCIAS DISPONÍVEIS

		Situação ACTUAL comparativamente à concorrência				
		1	2	3	4	5
F. RECOLHA DA INFORMAÇÃO (de mercado)						
1)	Recolha de informação sobre clientes e concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Prospecção de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Utilização dos resultados dos estudos de mercado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Análise da informação sobre o nosso mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. PLANO DE MARKETING						
1)	Competências em planos de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Competências em gestão e processos de marketing ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Coerência dos processos de planeamento de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE MARKETING						
1)	Utilização dos recursos de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Eficácia na implementação de planos de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Transformação de estratégias de marketing em acções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Rapidez na execução das estratégias de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Controlo da performance de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRAS COMPETÊNCIAS DISPONÍVEIS						
I. EMPREENDEDORISMO						
1)	Capacidade de resposta junto de outras organizações/ <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Proactividade em projectos de risco elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRAS CAPACIDADES DISPONÍVEIS						
J. CAPACIDADE INOVADORA						
1)	Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Geração constante ideias inovadoras para produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Encorajamento da inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, por favor indique a sua FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL, no que diz respeito a:

		SITUAÇÃO ACTUAL				
		1	2	3	4	5
A. FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL						
1)	Sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas dentro da empresa ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Orientação para um objectivo comum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Concordância na nossa visão organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Sentido de interligação entre todas as partes da nossa organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Definição clara de todas as actividades realizadas na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Percepção da forma como todas as actividades se enquadram na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o factor chave para a melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. **EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA**, por favor indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

A. INTERCÂMBIO E FUSÃO DE CONHECIMENTOS:

- 1) Os funcionários vêem os benefícios de trocar e conciliar ideias umas com as outras
- 2) Os funcionários acreditam que trocando e conciliando ideias podem avançar mais depressa com novos projectos e iniciativas do que trabalhando sozinhos
- 3) No final de cada dia, os nossos funcionários sentem que aprenderam uns com os outros através da troca e conciliação de ideias
- 4) Os funcionários desta empresa são proficientes na conciliação e troca de ideias para solucionar problemas ou criar oportunidades
- 5) Os funcionários desta empresa não são muito bons a partilhar ideias individuais de forma a desenvolver novas ideias, produtos ou serviços
- 6) Os funcionários são capazes de partilhar o seu conhecimento específico de forma a realizar novos projectos ou iniciativas
- 7) Os funcionários desta empresa estão disponíveis para trocar e conciliar ideias com os seus colegas.
- 8) É raro os funcionários trocarem e conciliarem ideias de forma a encontrar soluções para os problemas

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. - Discordo totalmente					
2. - Discordo					
3. - Indiferente					
4. - Concordo					
5. - Concordo totalmente					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10. Por favor indique em **RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA**, quais os seus RECURSOS actuais, no que diz respeito a:

RECURSOS DISPONÍVEIS

A. EXPERIMENTAIS

- 1) Conhecimento do mercado
- 2) Conhecimentos sobre clientes
- 3) Duração da experiência no ramo
- 4) Desempenho no passado

B. FINANCEIROS

- 1) Disponibilidade de recursos financeiros (RF) a serem alocados na manutenção
- 2) Disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de novos serviços
- 3) Disponibilidade de RF alocados para a formação dos colaboradores
- 4) Disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de marketing e vendas

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. - Muito Pior					
2. - Pior					
3. - Igual					
4. - Melhor					
5. - Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11. Por favor indique a importância da **ACTIVIDADE DE INOVAÇÃO, COMPARATIVAMENTE A OUTRAS FUNÇÕES**, dentro da vossa empresa actualmente, no que diz respeito a:

A. VALOR DA INOVAÇÃO

- 1) Valor da inovação
- 2) Importância da inovação no sucesso da empresa
- 3) Respeitabilidade da inovação
- 4) A inovação é vista como um benefício para a empresa

B. ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

- 1) Rapidez com que foi aceite a inovação técnica baseada em resultados da investigação
- 2) Valorização dos colaboradores pelo facto de terem novas ideias, mesmo que algumas não funcionem
- 3) Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras
- 4) Capacidade de arriscar na inovação

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. - Muito Pior					
2. - Pior					
3. - Igual					
4. - Melhor					
5. - Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4/8

12. Por favor indique da REPUTAÇÃO DA EMPRESA E DA MARCA, dentro da vossa empresa actualmente, face a:

A. REPUTAÇÃO DA EMPRESA E DA MARCA

- 1) Imagem da empresa
- 2) reputação da empresa
- 3) *brand equity* (valor acrescentado da marca)
- 4) Lealdade à marca por parte dos clientes
- 5) Satisfação do cliente

REPUTAÇÃO ACTUAL					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

13. Indique a evolução da sua EMPRESA face a:

A. CUSTOS DE LIDERANÇA

- 1) Eficácia operacional dos serviços da empresa
- 2) Manutenção de colaboradores experientes e com formação
- 3) Produtividade laboral
- 4) Adopção de métodos/tecnologias inovadoras

B. DIFERENCIAÇÃO DE MARKETING

- 1) Estratégia de publicidade e promoção dos serviços/produtos da empresa
- 2) Construção da identidade da marca em novos mercados
- 3) Adopção de técnicas e métodos de marketing novos/inovadores

C. DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇO

- 1) Rapidez de serviço
- 2) Rapidez de resposta necessidades do cliente
- 3) Oferta de um serviço abrangente ao cliente

ACTUAIS RECURSOS DISPONÍVEIS					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

14. Por favor indique como descreveria o nível de mudança na Orientação ao Mercado:

A. ORIENTAÇÃO PARA A CONCORRÊNCIA

- 1) Rapidez na resposta às acções concorrenciais que nos ameaçam
- 2) Partilha da informação relativa às estratégias da concorrência
- 3) Análise das forças e estratégias da concorrência
- 4) Orientação dos nossos produtos ou serviços para clientes com quem é possível ter vantagens concorrenciais

B. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR

- 1) Monitorização constante do nível de compromisso e orientação para ir ao encontro às necessidades do cliente
- 2) Orientação dos objectivos de negócio para a satisfação do cliente
- 3) Orientação da estratégia de vantagem concorrencial para as necessidades do cliente
- 4) Orientação da estratégia face princípio da criação de valor para o cliente
- 5) Medição da satisfação do cliente
- 6) Atenção ao serviço pós-venda

SITUAÇÃO ACTUAL					
1. – Muito Pior					
2. – Pior					
3. – Igual					
4. – Melhor					
5. – Muito Melhor					
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

C. COORDENAÇÃO INTER-FUNCIONAL

	1	2	3	4	5
1) Orientação de todas as áreas para a satisfação das necessidades do mercados-alvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Todas as nossas áreas respondem às necessidades e pedidos uns dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Regularidade na visita dos principais clientes pelos gestores de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Comunicação a todas as áreas de qualquer informação sobre experiências relativas aos consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Compreensão de como acrescentar valor ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Por favor indique como descreveria o nível de mudanças na PERFORMANCE:

A. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

1) Satisfação do Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Acrescentar valor ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Conservar clientes importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. AMBIENTE COMPETITIVO

	1	2	3	4	5
1) Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Aumento no retorno sobre vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Angariação de novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Aumento de vendas a actuais clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. RENTABILIDADE ACTUAL (PREVISTA)

	1	2	3	4	5
1) Rentabilidade da unidade de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Rentabilidade das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Atingir objectivos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ACTUAIS RECURSOS DISPONÍVEIS

1. - Muito Pior
2. - Pior
3. - Igual
4. - Melhor
5. - Muito Melhor

	1	2	3	4	5
1) Satisfação do Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Acrescentar valor ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Conservar clientes importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1) Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Aumento no retorno sobre vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Angariação de novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Aumento de vendas a actuais clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1) Rentabilidade da unidade de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Rentabilidade das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Atingir objectivos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Por favor indique como descreveria o nível de mudanças nas seguintes áreas:

A. DINÂMICA DE MERCADO

1) Alterações nos produtos/serviços oferecidos pela concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Alterações nas estratégias de venda da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Alterações nas estratégias de promoção/publicidade da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. AMBIENTE COMPETITIVO

	1	2	3	4	5
1) Oportunidades de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Tecnologia de produção/processamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Inovação nos serviços do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Limitações legais e políticas no sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Intensidade da concorrência no sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Preferências e expectativas dos consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SITUAÇÃO ACTUAL

1. - Nenhuma
2. - Poucas
3. - Algumas
4. - Muitas
5. - Imensas

	1	2	3	4	5
1) Alterações nos produtos/serviços oferecidos pela concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Alterações nas estratégias de venda da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Alterações nas estratégias de promoção/publicidade da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1) Oportunidades de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Tecnologia de produção/processamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Inovação nos serviços do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Limitações legais e políticas no sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Intensidade da concorrência no sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Preferências e expectativas dos consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D
U
E
S
T
I
C
O
M
P
E
T
I
T
I
V
A

17. Por favor indique como são as suas actuais ALIANÇAS, COMPARATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA:

		ACTUAL estratégia comparativamente da concorrência				
		1	2	3	4	5
A. CAPITAL RELACIONAL						
1)	Interação estreita a vários níveis entre os parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Respeito mútuo a vários níveis entre os parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Confiança mútua a vários níveis entre os parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Amizade pessoal a vários níveis entre os parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Reciprocidade entre os parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. COMPLEMENTARIDADE E COMPATIBILIDADE		1	2	3	4	5
1)	Complementaridade nos recursos/capacidades dos dois parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Semelhança ou mesmo sobreposição no <i>core business</i> de cada parceiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Compatibilidade na cultura organizacional dos parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Compatibilidade nos estilos de gestão e de operacionalidade dos dois parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. APRENDIZAGEM		1	2	3	4	5
1)	Aprendizagem da informação importante dos parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	Aquisição de capacidade ou competência crítica com os parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Melhoria das suas capacidades/competências organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua participação!