



Sandra Filipa Tavares Pinheiro nº 2009118443

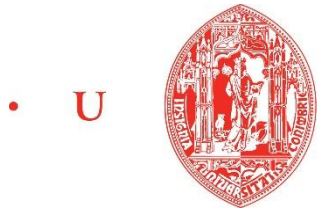
# ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Estudo de caso: ISA- *Intelligent Sensing Anywhere* S.A.

Setembro, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC

FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Sandra Filipa Tavares Pinheiro

# Orientação para o Mercado

Estudo de Caso: ISA- *Intelligent Sensing Anywhere S.A.*

Relatório de Estágio para o Mestrado em Economia,  
na especialidade de Economia Industrial, apresentado  
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para a obtenção do grau de Mestre.

**Entidade Acolhedora:** ISA- *Intelligent Sensing Anywhere S.A.*

**Orientador académico:** Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho

**Coorientadora académica:** Doutora Carlota Quintal

**Supervisora Profissional:** Dra. Luísa Matos

Coimbra, 2014

## **AGRADECIMENTOS:**

Nesta fase não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que sempre me acompanharam ao longo do meu percurso e que sempre me apoiaram:

Aos meus pais, pelo esforço e pelo apoio incondicional que sempre demonstraram. A quem agradeço por nunca me deixarem desistir dos meus objectivos, fazendo-me acreditar que com trabalho e dedicação tudo é possível.

À minha irmã, que apesar de pequenina me animou tantas vezes.

À minha família que sempre me apoiou nas fases mais complicadas, aos avós, aos tios, aos primos, a todos os que sempre acreditaram que eu era capaz, principalmente à Daniela e ao Ivo que me ajudaram e me deram todo o apoio nesta fase da minha vida.

À ISA e a todos os elementos que tornaram tudo isto possível, recebendo-me da melhor forma possível.

Aos meus orientadores pela paciência que tiveram comigo e pela ajuda que me foram dando ao longo deste tempo.

Não posso deixar de agradecer à Rafaela, à Helena, à Loura, à Andreia e à Catarina que apesar de distantes estiveram sempre presentes quando mais precisei.

À Filipa, à Irina, à Anabela, ao Daniel, ao Ruben, ao Di, à Cândida, à Nadiya e a todos aqueles que não enumerei mas que tive oportunidade conhecer nesta cidade fantástica e com quem aprendi e cresci ao longo do meu percurso académico. Não posso deixar de me sentir grata por todas as experiencias partilhadas ao longo deste tempo, à amizade, ao amor, à vida académica que Coimbra me proporcionou.

A Coimbra.

**RESUMO:**

O presente relatório advém da realização do estágio curricular afeto ao Mestrado de Economia, com especialização em Economia Industrial pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado numa *spin-off* da ISA- *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A., no departamento ISA Academy.

No mundo empresarial torna-se cada vez mais imprescindível as empresas estarem orientadas para o mercado. Esta orientação reflete posteriormente resultados mais positivos na performance da empresa, para tal é necessário que as empresas estejam atentas aos factores externos e internos. Para uma correcta fundamentação foi elaborada uma revisão da literatura afecta ao presente tema “Orientação para o mercado”. Com base nesta revisão da literatura foi efectuado um estudo empírico aplicado à entidade acolhedora visando a aplicação prática deste tema.

**ABSTRACT:**

The following report is a result of the curricular internship that is included in the curriculum of the Economics Master (specialization in Industrial Economy) from the University of Coimbra. This internship was realized in a spin-off of ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A. (ISA Academy department).

In the corporate world it is becoming invaluable that the organizations are more market oriented. This orientation is translated later on in more positive results in the performance of the company. But for that to happen it is necessary that the organizations are mindful of both external and internal factors.

For an accurate point of view, it was elaborated a revision of the literature related to the theme “Market Orientation”. Based on the articles analyzed it was elaborated an empirical study applied to the company where I did my internship, with the objective of applying it in a practical context.

**Lista de Siglas:**

**ISA-** ISA, *Intelligent Sensing Anywhere, S.A.*;

**PME-** Pequena e Média Empresa;

**EUA-** Estados Unidos da América;

**GIRAFF-** *Combing Social interaction and long term monitoring for promoting independent living*;

**SGI-** Sistema de Gestão Integrado;

## ÍNDICE

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Introdução .....   | 5  |
| 2     | Entidade acolhedora.....                                 | 7  |
| 3     | Estágio .....  | 9  |
| 3.1   | Objetivos propostos.....                                 | 9  |
| 3.2   | Enquadramento do projeto GIRAFF+.....                    | 10 |
| 3.3   | Estudo de Mercado.....                                   | 11 |
| 4     | Revisão da literatura .....                              | 13 |
| 4.1   | Marketing e o conceito de Orientação para o Mercado..... | 13 |
| 4.2   | Consequências da orientação para o mercado.....          | 16 |
| 4.3   | Antecedentes da orientação para o mercado .....          | 18 |
| 5     | Estudo empírico: Objetivos e Metodologia .....           | 20 |
| 5.1   | Natureza do estudo .....                                 | 20 |
| 5.2   | Resultados e conclusões .....                            | 22 |
| 5.2.1 | Caracterização da amostra .....                          | 22 |
| 5.2.2 | Análise da informação recolhida.....                     | 23 |
| 6     | Conclusão .....  | 29 |
|       | Referências bibliográficas.....                          | 31 |
|       | Anexos .....   | 34 |
|       | Anexo A: Inquéritos .....                                | 34 |
|       | Anexo B: Caracterização da amostra .....                 | 37 |
|       | Anexo C: Estrutura do Inquérito .....                    | 38 |
|       | Anexo D: Análise das variáveis .....                     | 41 |

## 1 INTRODUÇÃO

---

O mestrado em Economia permite a realização de um estágio curricular, com o qual se pretende a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico aplicando-os ao mercado de trabalho, contribuindo assim, para a criação de profissionais cada vez mais competentes e eficazes. O presente relatório tem como objectivo dar a conhecer o trabalho realizado ao longo dos quatro meses de estágio na empresa ISA- *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A., pretendendo também analisar a orientação para o mercado da mesma.

Atendendo à situação descrita, neste relatório foi efetuado primordialmente uma revisão da literatura relativa ao conceito de marketing e de orientação para o mercado nas organizações. Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado consiste numa cultura organizacional que possui três consequências comportamentais: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional. Dimensões estas que se pretende evidenciar no estudo de mercado, com o objetivo de demonstrar à empresa as vantagens de uma orientação para o mercado e não apenas a preocupação com as especificidades dos produtos. Pretende-se demonstrar que a orientação para o mercado não está apenas relacionada com fatores externos mas também com fatores internos, como o desempenho organizacional.

A escolha deste tema tem como objetivo principal a avaliação dos processos da empresa e a posterior elaboração de um conjunto de sugestões de possíveis melhorias tendo, com base na literatura científica realizada sobre este tema.

Para alcançar os objetivos propostos numa primeira fase será realizada uma breve apresentação da empresa (ISA), bem como, da sua *spin-off* onde o projeto se insere. Seguidamente, serão abordadas as principais tarefas realizadas ao longo do estágio, contemplando um breve enquadramento do projeto *Giraff*, assim como, dos respetivos objetivos.

Numa segunda fase realizar-se-á uma revisão bibliográfica sobre o tema, expondo o conceito de orientação para o mercado, como ainda das suas consequências e antecedentes. Esta revisão da literatura irá fornecer os rudimentos necessários para a identificação dos aspetos que

contribuem para tornar a organização mais atenta ao mercado. Dar-se-á seguidamente ênfase ao desempenho organizacional, onde serão efetuados inquéritos a alguns membros da empresa, com a finalidade de, após a sua análise efetuar possíveis sugestões de melhoria à empresa salientando, por fim, os pontos fortes e fracos identificados da mesma. Para alcançar o melhor *output* possível realizar-se-á uma compilação entre os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio, a análise documental e os resultados obtidos através dos inquéritos.

Por fim, aproveitando o *know-how* adquirido no decorrer do estágio e tendo em consideração o contexto teórico apresentado anteriormente, será apresentado um balanço deste período de formação e enriquecimento profissional que será efetuado através da uma análise crítica das tarefas realizadas ao longo do mesmo.



## 2 ENTIDADE ACOLHEDORA

---

Nesta secção será realizada uma breve descrição da entidade acolhedora onde será referência da organização da mesma. Apresentar-se-á uma descrição mais pormenorizada da ISA *Intellicare* considerando que as tarefas realizadas no estágio curricular se inserem na mesma.

A ISA- *Intelligent Sensing Anywhere* S.A. é uma Pequena e Média Empresa (PME) de base tecnológica, líder em soluções de telemetria (capacidade de medir remotamente) e gestão remota, atuando essencialmente nas áreas de energia, gás, petróleo, saúde e ambiente. A empresa foi criada há 24 anos, datando de 13 de Junho de 1990. Inicialmente, como uma *spin-off* da Universidade de Coimbra orientada por um grupo de engenheiros físicos e informáticos. Nessa altura, contemplava o regime jurídico de uma sociedade por quotas e posteriormente, em 2008, o seu regime jurídico foi alterado para uma sociedade anónima.

Presentemente, é uma empresa em constante crescimento, com cerca de 100 trabalhadores, com reconhecimento a nível nacional e internacional, de cariz exportador, que atua em cerca de 20 países. A ISA ganhou, inclusive, um prémio na categoria de inovação financeira, reconhecido pela Bolsa Portuguesa, nos “*NYSE Euronext Lisbon Awards 2013*”, como reconhecimento do desempenho e atividade desenvolvida pela mesma, conjuntamente tornou-se a primeira empresa portuguesa a entrar na *NYSE Alternext*.

A ISA *Intellicare – Intelligent Sensing in Healthcare* é uma empresa tecnológica que atua no mercado da saúde. A sua atividade concretiza-se na oferta de produtos e serviços inovadores e de valor acrescentado, que se adequam à nova visão de cuidados de saúde, na qual se pretende maximizar a qualidade da prestação ao utente com uma rigorosa contenção de custos. Para atingir este objetivo reconhece-se o papel central das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica, cerne da atividade da empresa. A ISA *IntelliCare*, é uma *spin-off* da ISA – *Intelligent Sensing Anywhere* atuando na área da saúde, herdando a divisão médica da

ISA e reorientando o seu posicionamento estratégico no conceito de *Ambient Assisted Living*<sup>1</sup> que combina as necessidades de monitorização médica com um ambiente convidativo que permite às pessoas manterem a sua independência e autonomia numa idade em que tradicionalmente eram forçadas a deslocar-se para um ambiente institucional, nomeadamente, lares de terceira idade.

Com essa opção estratégica a ISA *IntelliCare* beneficia, claramente, de toda a experiência acumulada pela ISA, não apenas na área da engenharia biomédica, de onde herda a carteira de projetos da ISA ligados à área da saúde, mas também, nas áreas estratégicas da domótica, da monitorização doméstica e da televigilância.

Ao longo dos últimos cinco anos, a ISA *Intellicare* tem vindo a desenvolver uma estratégia de criação de tecnologias que promovam uma melhoria na prestação dos cuidados de saúde e permitam uma redução de custos e uma gestão mais eficaz dos sistemas de saúde.

Aderiu ainda, como membro fundador, ao Pólo de Competitividade *Health Cluster* Portugal, onde integra um *cluster* de empresas dedicadas à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos na área dos cuidados médicos e de apoio à qualidade de vida.

Nesta *empresa* destacam-se as soluções de monitorização e prevenção à distância, tanto para o bem-estar, como para questões de saúde em geral, que se baseiam em *Ambient Assisted Living* e em sistemas de gestão de mobilidade de pessoas e bens, reconhecendo as tecnologias de informação, comunicação e eletrónicas como um papel fundamental. Esta *spin-off* apresenta os mesmos valores que a ISA, que consistem no trabalho com paixão, competência, inovação aberta, humildade e ambição.

A ISA *Intellicare* partilha também do mesmo Sistema de Gestão Integrado (SGI) da ISA, que tem em vista a melhoria contínua dos processos de trabalho, tendo em conta tanto a satisfação dos clientes, como dos colaboradores, prezando pela criação de valor no mercado.

---

<sup>1</sup> Ambient Assisted Living - Ambientes de Vida Assistidos

### 3 ESTÁGIO

---

No âmbito do Mestrado em Economia foi realizado um estágio curricular na ISA, com início no dia 9 de Setembro de 2013, concluído no dia 29 de Dezembro de 2013 sob a orientação da Dra. Luísa Matos. O presente estágio encontra-se inserido na área da saúde, onde foi efetuado um estudo de mercado a nível internacional da Escandinávia, Reino Unido, Brasil e EUA, relativamente ao projeto europeu *Giraff+*. Nesta secção, inicialmente serão indicados os objetivos proposto para este estágio, seguidamente será efetuada a descrição do projeto *Giraff+*, finalizando com a descrição do estudo de mercado realizado, sendo parte integrante das tarefas realizadas no estágio curricular.

#### 3.1 OBJETIVOS PROPOSTOS

Para a realização do estágio curricular foram apresentados os objetivos abaixo descritos, presentes no protocolo de estágio curricular, referente ao 2º ciclo:

- “Criar uma definição inovadora de modelo de negócio, identificando o ambiente de negócios de *Giraff +* (macro- ambiente e mercado) e explorar os resultados da *Giraff+*;
- Análise do estado da arte nos mercados selecionados nas suas vertentes tecnológicas, legais, económicas e sociais. O Modelo de negócio precisa de alguns estudos e pesquisas paralelas que trabalhem os fatores internos e externos que afetam a vantagem competitiva do *Giraff +*;
- Análise do alcance do *Giraff +*, a fim de afirmar a missão, a visão e os valores das atividades do *Giraff +*. Esta análise visa também fixar os limites (produtos e mercados) em que *Giraff +* vai competir e pôr em evidência o valor do *Giraff +*, bem como, controlar os fatores críticos de sucesso do projeto;
- Análise de mercado a fim de aumentar a conscientização sobre a estrutura do mercado em termos de principais interessados, concorrentes e fornecedores potenciais, parceiros e coligações;

- Uma análise interna para definir as competências, os ativos e os processos básicos necessários para atingir os objetivos estratégicos;
- Um projeto de organização em termos de processos de gestão e ferramentas relacionadas”.

### **3.2 ENQUADRAMENTO DO PROJETO GIRAFF+**

A ISA *Intellicare* pretende melhorar a qualidade de prestação de serviços, bem como, a proximidade entre o utente e o prestador de serviços. Neste sentido, surge a necessidade de acompanhamento constante dos séniores, dentro e fora de casa, 24h por dia, onde se insere o projeto *Giraff* “*Combing Social interaction and long term monitoring for promoting independent living*”. Este projeto insere-se num complexo sistema de monitorização domiciliária elaborados através de sensores, tanto na casa dos utentes, como neles próprios onde é possível controlar a atividade do utente assim como o seu estado de saúde, possibilitando aos utilizadores um acompanhamento constante com a comodidade de permanecerem no seu habitat, não necessitando de alterar as suas rotinas diárias.

Atualmente assistimos a uma pirâmide etária mais envelhecida e torna-se cada vez mais pertinente garantir uma boa qualidade de vida aos seniores. Neste âmbito, surgiram algumas soluções de telemonitorização, não tão complexas como o *Giraff* +, mas com a finalidade de possibilitar aos seniores boas condições de saúde e de forma acompanhada/assistida. Estas soluções baseiam-se essencialmente em dispositivos de emergência, fora e dentro de casa, e em alguns medidores que controlam certos parâmetros de saúde, como diabetes, tensão arterial, entre outros que permitem ao prestador de serviços e à família controlar os seus idosos à distância. Surge assim, um novo mercado que começa agora a dar os primeiros passos em Portugal, no entanto, já se encontra implementado noutros países, principalmente naqueles em que a institucionalização dos idosos é vista pela sociedade de forma menos positiva. É neste âmbito que surgem soluções de tele-saúde, a gama *OneCare*, desenvolvidas pela ISA *Intellicare*. Estas soluções ainda se encontram em desenvolvimento e, por isso mesmo, ainda não estão totalmente disponíveis no mercado, contudo, já estão num nível de desenvolvimento avançado. Para além do projeto *Giraff*+ serão incluídas no estudo de mercado estas soluções, bem como as análises de mercado associadas às mesmas.

### 3.3 ESTUDO DE MERCADO

Tendo em conta este projeto e os objetivos do estágio, foi proposta a realização de um estudo de mercado com vista a explorar os potenciais resultados do *Giraff+*. Para tal, procurou-se evidenciar os pontos fortes e fracos deste projeto, resultantes de uma análise interna e externa, que demonstre a estrutura do mercado, necessidades dos potenciais compradores, potenciais fornecedores, concorrentes e ainda possíveis parceiros. Para a realização deste estudo foram seleccionados, primeiramente, alguns países onde este tipo de projetos/soluções se encontram mais desenvolvidos. Assim, com este estudo a empresa terá um conhecimento mais amplo do mercado global, evitando uma focalização excessiva no mercado nacional.

Iniciou-se o estágio com uma revisão dos documentos existentes sobre esta temática para a uma melhor compreensão do mercado em que iria incidir o estudo de mercado, bem como, a compreensão das características do projeto *Giraff +* e as funcionalidades dos produtos/serviços *OneCare*. Esta fase inicial serviu de enquadramento ao setor que contribuiu para a realização do estudo de mercado que se iniciou com uma seleção de países, ou grupos de países, onde este sector se encontra mais desenvolvido para que haja uma perceção do que existe no mercado e como funciona o mesmo nesses países. Assim, foram seleccionados os Estados Unidos da América, o Brasil e a Europa, no entanto, a seleção da Europa tornou-se complexa tendo em conta a diversidade de países que contém, as diferentes culturas e ainda os diferentes estados de desenvolvimento deste mercado.

A fase seguinte consistiu na análise da indústria, focando apenas para o norte da Europa, do qual foram especificados o Reino Unido, a Escandinávia e Portugal, não eliminando o Brasil e os EUA. Nesta análise foi efectuada uma caracterização da procura e da oferta existente nos países em questão, salientando os principais desafios para a entrada nesses mercados. Foi também estudada a legislação existente, dando especial ênfase à certificação necessária para a comercialização do produto, analisando também a fase de desenvolvimento deste tipo de soluções nos diversos países focalizados, bem como, a receptividade da população às mesmas.

Posteriormente, foi efetuado um levantamento do estado da arte, onde foi realizado uma identificação do tipo de *software* e *hardware* existentes no mercado, destacando as soluções que estão tecnologicamente mais avançadas, possibilitando assim uma comparação das características existentes neste tipo de soluções com as que o produto/serviço *OneCare* detinha.

Neste estudo de mercado foi também estudada a possível aplicabilidade do projecto *Giraff +* em Portugal através da elaboração de uma análise SWOT, apresentando também, neste âmbito, casos de sucesso e de fracasso existentes a nível nacional, efectuando também o levantamento do tipo de certificação exigida.

Com o presente estágio, atendendo ao anteriormente descrito, foi possível elaborar um estudo de mercado onde foram dados a conhecer à empresa os diversos produtos e serviços existentes, tanto no mercado nacional como no mercado internacional, assim como os diversos níveis de desenvolvimento dos produtos nos mercados apresentados. Este estudo permitiu à empresa compreender melhor a concorrência, podendo assim comparar o seu produto com os restantes e adotar a melhor estratégia para fazer face à mesma, atendendo que o produto desenvolvido pela ISA ainda se encontrava numa fase inicial.

Na presente secção será abordado o conceito de marketing e de orientação para o mercado, tendo em conta a literatura existente sobre os mesmos. Iniciar-se-á com a discussão do conceito de marketing e de orientação para o mercado e, por fim, será apresentada uma breve discussão sobre as consequências e antecedentes da orientação para o mercado.

### 4.1 MARKETING E O CONCEITO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O conceito de marketing começou a ser definido em meados do século XX destacando-se a definição de Felton (1959) *apud* (Kohli & Jaworski, 1990), que caracteriza o marketing como um estado de espírito da empresa que vê na satisfação dos clientes a melhor forma de atingir os objetivos organizacionais. Assim, o cliente encontra-se no centro do pensamento da empresa, principalmente nas estratégias e operações da mesma (Weber, 1989 *apud* Atuahene-gima, 1996). De acordo com Kotler (2002), o foco no cliente significa que as organizações devem ir além da satisfação dos clientes no curto-prazo, que se traduzirá favoravelmente no bem-estar daqueles no longo-prazo contribuindo simultaneamente para uma melhoria do bem-estar da sociedade. Apesar das inúmeras definições de marketing destaca-se uma característica comum a todas, a colocação do cliente em primeiro lugar.

Em suma, segundo Kohli e Jaworski (1990) este conceito assenta fundamentalmente em três pilares: a orientação para o cliente, o marketing integrado e a rendibilidade.

Como referido anteriormente, a preocupação com o cliente surge na literatura de marketing nos anos 50/60 do século XX. Num artigo hoje clássico intitulado “Marketing Myopia” que tem como autor Theodore Levitt (1960) onde se demonstra que o fracasso das empresas se deve à sua falta de orientação para o cliente. Nestes termos, o foco da empresa deve deixar de ser a produção para se focar na satisfação dos clientes, tornando-se a conquista e satisfação dos mesmos, o objetivo principal da empresa.

O conceito de orientação para o mercado surge explicitamente, em 1990, revelando-se duas grandes conceptualizações (Raaij, 2001: 16): a de Kohli e Jaworski (1990) e a de Narver e Slater (1990).

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado diz respeito ao grau de implementação do conceito de marketing pelas organizações. De forma mais concreta, estes autores definem orientação para o mercado como “*the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it*” (p. 6) *Market Intelligence*, que consiste num conceito mais amplo das necessidades e preferências dos atuais e potenciais consumidores, incluindo os fatores exógenos que influenciam os mesmos, incluindo também aspetos como as regulamentações governamentais, tecnologia, concorrência entre outras variáveis ambientais (Kohli & Jaworski, 1990).

Por outro lado, na perspectiva de Narver e Slater (1990: 21) a orientação para o mercado é vista como uma forma de criação de valor para o cliente que assenta numa determinada cultura organizacional. Essa cultura é a que estimula comportamentos necessários para a criação de valor superior para o cliente. Nesta perspectiva, a orientação para o mercado compreende três grandes componentes: a orientação para o cliente, a orientação para concorrência e a coordenação interfuncional (Narver & Slater, 1990).

A orientação para o cliente surge com a crescente necessidade das organizações reterem clientes, mas para tal deve estar habilitada a criar de forma contínua um valor acrescentado para os mesmos. Denote-se que, através de alguns estudos comprovou-se o impacto positivo que a retenção de cliente tem na rentabilidade das organizações, onde a redução de custos pode atingir aproximadamente 10% proporcionando o aumento dos lucros, através de uma retenção adicional entre os 2 e 5% (Singh & Ranchhod, 2004).

No sentido, para a criação de valor para os clientes torna-se pertinente identificar as necessidades e requisitos dos atuais e potenciais consumidores utilizando os recursos e competências da organização para uma posterior satisfação dos mesmos. Em suma, os clientes devem ser encarados como uma prioridade (Deshpandé, Farley e Webster, 1993), tornando-se esta componente um motivo de preocupação por parte das organizações não descorando da volatilidade que a satisfação dos mesmos apresenta. Torna-se pertinente a identificação das necessidades dos clientes e a forma de as satisfazer de forma mais eficaz que a concorrência (Day, 1994; Kotler, 2002 *apud* Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).



A orientação para a concorrência deve ter em consideração os atuais e potenciais competidores através da identificação das fraquezas e forças no curto-prazo não descorando das suas capacidades e estratégias de longo-prazo (Narver & Slater, 1990). Assim, estes autores defendem a necessidade das organizações desenvolverem atividades que contemplem a aquisição e disseminação de informação não só com clientes, como com os concorrentes. Salienta-se que deve haver sempre uma ponderação entre os dois focos descritos anteriormente não dando demasiado ênfase à concorrência em detrimento do foco do cliente (Narver & Slater, 1990). Este equilíbrio permite a obtenção de uma vantagem competitiva (Narver & Slater, 1990), já o inverso pode negligenciar a atenção que as necessidades dos clientes requerem (Deshpandé et al., 1993). A estratégia da organização deve estar assente na criação de um valor superior ao da concorrência.

Finalmente, a orientação para o mercado, nos termos de Narver e Slater, ainda considera a coordenação interfuncional, que consiste na utilização coordenada de todos os recursos da empresa, tendo por objetivo a criação de valor para o cliente, envolvendo todos os setores e funcionários da organização (Kohli & Jaworski, 1990). A orientação para o mercado não se restringe apenas ao departamento de marketing, mas estende-se a toda a empresa, pois tem como foco não só o consumidor mas em todo o mercado (Kotler, 2002).

Dentro da cadeia de valores qualquer ponto representa uma oportunidade de criar valor para o cliente, para tal a organização deve focalizar-se na satisfação dos clientes, que em larga escala depende dos funcionários e departamentos das organizações. É deveras importante que os mesmos tenham incutido essa responsabilidade e que realizem esforços nesse sentido. Sendo crucial que todos estejam envolvidos na recolha da informação assim como toda a organização deve ter conhecimento da mesma, através do mecanismo que considerem mais adequado, tendo em conta que este envolvimento por parte de todos os membros da organização representa a base da tomada de decisão da empresa.

Além destas três componentes Narver e Slater (1990) definiram também dois critérios de decisão: a perspetiva de longo-prazo e a rentabilidade. Para as organizações é fundamental terem uma perspetiva de longo-prazo não só a nível da rentabilidade como da implementação das três componentes acima mencionadas (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990)

para que possam ter um bom desempenho de forma contínua. Para tal, tem que haver uma monitorização do mercado para que seja possível corresponder às mudanças das necessidades e preferências dos clientes conseguindo, deste modo, criar constantemente um valor superior ao dos concorrentes para os atuais e futuros clientes.

Tanto Narver e Slater (1990) como Kohli e Jaworski (1990), além de definirem a orientação para o mercado também “desenvolveram indicadores consistentes para mensurar o grau de orientação para o mercado das empresas” (Costa, 2012: 37).

## **4.2 CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Estudos comprovam que uma empresa com orientação para o mercado ostenta um desempenho superior nos negócios (Jaworski & Kohli, 1993; Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). A orientação para o mercado também fomenta benefícios psicológicos e sociais nos membros da organização (Kohli & Jaworski, 1990) que advém do sentimento de satisfação proporcionada por pertencerem a uma organização onde todos trabalham com a mesma finalidade, a satisfação do cliente. A orientação para o mercado é também uma competência estratégica potenciando um maior desempenho da empresa nos negócios, pois permite a criação de um valor superior para o cliente (Hult & Ketchen, 2001; Hult, Ketchen & Slater, 2005; Cadongan et al., 2009 *apud* Costa, 2012). Completando a abordagem destes autores, Pelham (1997) argumentou que uma empresa com um maior grau de orientação para o mercado tem potencial para conseguir praticar um preço superior, devido à sua qualidade e confiabilidade; diminuir os custos de desenvolvimento; obter quota de mercado superior e obter economias de escala através da ampliação da quota de mercado. Não obstante, uma organização só deve empreender a orientação para o mercado quando os resultados compensarem os possíveis custos suportados (Kohli & Jaworski, 1990).

A orientação para o mercado não só prevê um elevado nível de satisfação dos clientes e aumento dos recursos, assim como, melhora a sua reputação perante os concorrentes (Gainer & Padanyi, 2002), representando desta forma, uma vantagem competitiva em diferentes ambientes e organizações.

Contudo, nota-se que o efeito da orientação para o mercado no desempenho organizacional pode depender de outros aspetos. Para Kolhi e Jaworki (1990) existem três características que influenciam a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional: turbulência do mercado, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica. Após estudos realizados pelos mesmos autores, quanto maior a turbulência do mercado ou a intensidade competitiva mais forte é a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, no entanto, uma maior turbulência tecnológica tem um efeito inverso (Jaworski & Kohli, 1993).

A rentabilidade é considerada uma consequência da orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Singh & Ranchhod, 2004), podendo ser encarada como recompensa por uma boa *performance* no processo de satisfazer as necessidades dos clientes de melhor forma que os concorrentes.

O estudo realizado por Tajeddini, Trueman, & Larsen (2006) comprova que a orientação para o cliente, para o concorrente e a coordenação interfuncional são antecedentes na inovação, comprovando a sua forte interligação. Os mesmos autores salientam que a inovação não se restringe apenas aos produtos e serviços mas sim à capacidade das organizações em otimizar os seus processos de fabricação, bem como, os seus sistemas de gestão baseados nas três componentes da orientação para o mercado.

Grinstein (2008) salienta a interdependência das componentes da orientação para o mercado com a inovação, evidenciando o seu efeito positivo. Quando a organização se insere num ambiente competitivo mais elevado esta interligação é intensificada, considerando que nestes moldes o mercado em que se insere é mais dinâmico consequentemente a sua volatilidade é superior, atendendo que existe uma mudança frequente das tecnologias. Empresas com orientação para o mercado aproveitam o *know-how* dos seus clientes e concorrentes para o desenvolvimento de produtos que correspondam às necessidades dos clientes, conseguindo desta forma gerar clientes mais satisfeitos, potenciando consequentemente, a identificação de novos clientes.

A coordenação interfuncional é também um fator relevante, visto que o mesmo reflete o grau de comunicação e intersecção de uma organização (Im & Jr., 2004), essenciais no desenvolvimento de novos produtos.

#### **4.3 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Nesta subsecção serão apresentados alguns dos antecedentes da orientação para o mercado, consistindo em fatores que impulsionam ou retraem a sua implementação.

Kohli & Jaworski (1990) e Jaworski & Kohli (1993) foram pioneiros na identificação dos antecedentes da orientação para o mercado, identificando no entanto uma necessidade de continuidade na avaliação posterior de fatores adicionais. Não obstante, Harris e Ogbonna (2001), consideram que poucos estudos corresponderam a esta sugestão, visto que a orientação para o mercado potencia uma *performance* superior nos negócios.

Foram considerados três grupos de antecedentes da orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993), que consistem nos gestores de topo das organizações, nas relações interdepartamentais e, por último, os sistemas organizacionais.

O primeiro grupo de antecedentes diz respeito aos gestores de topo, que são responsáveis por moldarem os valores e a orientação de uma organização (Webster, 1988 *apud* Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). Deste modo, ao incutirem nos membros da organização a importância da orientação para o mercado, a gestão de topo incentiva os mesmos a acompanharem as mudanças dos mercados, compartilhando informação internamente de modo a estarem capacitados a dar resposta às necessidades do mercado (Jaworski & Kohli, 1993). Os gestores de topo necessitam também de revelar alguma tolerância face ao risco, para que a organização reaja perante as alterações do mercado indo de encontro às necessidades dos clientes. É necessário introduzir novas ofertas em resposta às alterações ambientais, por exemplo, através de novos produtos, serviços ou programas, no entanto, estas mudanças representam riscos que posteriormente se traduzem em sucesso ou em fracasso. A postura dos gestores face ao risco reflete-se, assim, nos membros da organização e se os gestores forem avessos ao risco é menos provável que os colaboradores se concentrem em reagir às alterações do mercado (Jaworski & Kohli, 1993).

Outros dois antecedentes da orientação para o mercado relacionam-se com as relações interdepartamentais onde se destacam o conflito e a ligação interdepartamental. Segundo Jaworski e Kohli (1993), a união interdepartamental pode contribuir para uma melhoria do nível de orientação para o mercado, visto que o conflito pode restringir a geração e disseminação da informação do mercado, que representam um papel fundamental. Por outro lado, a existência de relações formais e informais entre os vários departamentos contribui igualmente para a troca de informação e para a tomada de decisão conjunta.

O último grupo de antecedentes refere-se aos sistemas organizacionais, que consiste por um lado na departamentalização, formalização e centralização, por outro lado no sistema de recompensas baseado no mercado (Jaworski & Kohli, 1993). A departamentalização é composta pela agregação e compartimentarização das atividades da organização por secções/departamentos. A formalização consiste na forma como são definidas as regras, desde as relações de autoridade, a comunicação, as normas e procedimentos (Hall, Hass e Johnson, 1967 *apud* Jaworski & Kohli, 1993). Por fim, segundo Jaworski e Kohli, (1993) quanto mais poder de decisão for delegado aos decisores e menos aos membros da organização mais centralização existe. Assim, uma excessiva departamentalização, formalização e centralização podem ser prejudiciais à orientação para o mercado, pois tendem a limitar o fluxo de informações entre os indivíduos, restringindo igualmente a sua participação na tomada de decisões. Os sistemas de recompensa são fundamentais na formação dos membros da organização, para tal é necessário ter presente que se estes apenas forem avaliados com base na lucratividade e nas vendas de curto-prazo negligencia-se, em parte, a satisfação dos clientes, que asseguram a saúde de uma organização no longo-prazo.

É imprescindível uma identificação dos fatores internos que apresentam um impacto na orientação para o mercado da organização, visto que, os mesmos assumem um papel fundamental, essencialmente para os gestores de topo, potenciando processos de mudança organizacional e otimizando a orientação para o mercado (Pulendran *et al*, 2000).

## 5 ESTUDO EMPÍRICO: OBJETIVOS E METODOLOGIA

---

Nesta secção será apresentado um estudo desenvolvido sobre a orientação para o mercado aplicado à empresa ISA- *Intelligent Sensing Anywhere S.A.*. Os objetivos definidos para este estudo visam a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa nos diversos parâmetros que a orientação para o mercado engloba, pretendendo também utilizar o confronto de duas perspetivas da orientação para o mercado, de autores posteriormente identificados, como complementação.

Seguidamente apresentar-se-á a metodologia utilizada para a realização deste estudo empírico, assim como a análise dos resultados obtidos, conjuntamente serão apresentadas as devidas conclusões do estudo efetuado.

### 5.1 NATUREZA DO ESTUDO

Para a realização deste inquérito foi necessária uma fundamentação teórica baseada na revisão bibliográfica previamente apresentada. A finalidade do inquérito realizado tem por base os últimos dois anos da empresa, com vista a identificação dos aspetos passivos de melhorias, tentando incutir na empresa possíveis ações corretivas e que poderão ser percorridas no longo prazo da empresa.

A elaboração deste estudo utilizou como base a escala *Markor* desenvolvida por Kohli e Jaworski (1993), esta escala apropria-se a este estudo tendo em conta o objectivo da mesma. A escala de *Markor*, além de ser comumente utilizada em diversos estudos de orientação para o mercado, tem como principal objetivo a avaliação do grau em que uma organização está envolvida nas atividades de geração de informação do mercado, avaliando também em que medida a organização dissemina esta informação e em que grau a mesma se desenvolve e implementa programas de marketing baseados nesta informação. Ou seja, esta escala é utilizada como um instrumento de mensuração da orientação para o mercado da empresa (Munhoz & Pacagnan, 2012). Desta forma, e reconhecendo as qualidades que esta escala evidencia, combinando esta com os objetivos deste estudo, este instrumento será então

utilizado para definir o perfil da orientação para o mercado da ISA- *Intelligent Sensing Anywhere*.

Aproveitando todas as qualidades deste instrumento foi adaptada a perspectiva de Narver & Slater (1990), para que, além da confrontação de perspectivas seja também possível uma melhor fundamentação da análise da empresa, diminuindo o enviesamento da análise dos resultados.

A utilização das perspectivas anteriormente referidas na construção do inquérito realizado, embora usem objetos de análise diferentes, têm ambas a mesma finalidade, sendo que potenciam uma análise mais abrangente deste estudo empírico.

O inquérito foi composto por um conjunto de 46 questões de autopreenchimento, onde foi utilizada uma escala de *Likert*. Através desta escala os inquiridos classificam de um a cinco o seu nível de concordância com a afirmação (Likert, 1932), sendo esta escala a mais adequada tendo em conta o tipo de informação pretendida neste inquérito. Neste contexto os inquiridos, tendo por base os últimos dois anos, classificaram numa escala de um a cinco o grau de intensidade com que cada fator individual está representado na empresa, sendo que oscila entre o “discorda totalmente” e o “concorda totalmente”. No final do inquérito foi também apresentada uma questão aberta para que os inquiridos possam dar sugestões de possíveis melhorias para a empresa, evidenciando, na perspectiva dos colaboradores, quais os aspetos com necessidade de melhoria.

Os itens foram agrupados em quatro áreas distintas, os antecedentes da orientação para o mercado, o grau de orientação para o mercado pela perspectiva de Kohli e Jaworski (1990), bem como, na perspectiva de Narver e Slater (1990) e as consequências da orientação para o mercado.

Para a realização deste inquérito o público-alvo afeto foram os colaboradores da empresa, para tal foi necessária a colaboração dos recursos humanos da mesma. Este departamento procedeu à divulgação interna dos questionários via *e-mail* contendo a explicação do objetivo, o âmbito do estudo e o tempo esperado para o preenchimento do mesmo (20 minutos aproximadamente) contemplando também o *link* para resposta ao inquérito (Anexo A). Para a recolha dos dados foi necessário um período de 16 dias, sendo que

o mesmo esteve disponível para resposta de 18 de Dezembro de 2013 até dia 2 de Janeiro de 2014.

Como o foco deste estudo é a avaliação da empresa, o inquérito foi realizado de forma quantitativa, abrangendo toda a população da empresa (100 colaboradores) sendo que a taxa de resposta foi de 34%. A ISA- *Intelligent Sensing Anywhere S.A.* apresentava também um conjunto de aproximadamente 16 estágios curriculares sendo que os mesmos foram excluídos deste inquérito tendo em conta que a sua passagem pela empresa era de curta duração.

## **5.2 RESULTADOS E CONCLUSÕES**

Nesta subsecção, após a explicação da metodologia utilizada, apresentada anteriormente, realizar-se-á primordialmente uma caracterização da amostra, apresentando posteriormente uma análise da informação recolhida, apresentando por fim as devidas conclusões.

### **5.2.1 Caracterização da amostra**

Da recolha de dados foi possível observar que cerca de 59% dos inquiridos são do sexo masculino e 41% do sexo feminino, sendo que o total de participantes correspondeu a 34, de acordo com o Anexo B.

Denota-se também que os colaboradores são jovens atendendo que 79% dos inquiridos tem idade inferior a 39 anos, mais especificamente, 35% apresentam uma idade inferior a 30 anos e 44% entre 30 e 39 anos, 18% tinham entre 40 e 49 anos e apenas um inquirido tinha mais de 50 anos (3%).

Tendo em consideração o ramo que esta empresa está inserida, é espectável que os colaboradores sejam qualificados, o mesmo foi comprovado neste inquérito em que os mesmos apresentam um elevado nível de escolaridade, sendo que 44% dos inquiridos eram mestres, 35% eram licenciados, 6% tinha o bacharelado e apenas 15% tinham o ensino secundário. Relativamente à área de formação salienta-se que existe uma diversidade muito considerável sendo que nenhuma com expressão significativa de acordo com o Anexo B.



### 5.2.2 Análise da informação recolhida

Esta análise será subdividida em quatro áreas (Anexo C): primeiramente analisar-se-ão os antecedentes da orientação para o mercado, seguidamente a orientação para o mercado na perspectiva de Narver e Slater (1990), seguindo-se a orientação para o mercado na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990) e, para finalizar, as consequências da orientação para o mercado. Como complementação será efetuada uma análise de confrontação de perspectivas.

Segundo Streiner (2003) o alfa de *Cronbach* demonstra a consistência interna de uma escala. Assim sendo, quando estamos perante diversos itens que visam a análise do mesmo parâmetro o seu alfa de *Cronbach* deve ser elevado (Rogers, Schmitt, & Mullins, 2002). Deste modo, para o presente estudo torna-se fundamental uma análise do alfa de *Cronbach* para comprovar a consistência interna das escalas utilizadas neste estudo empírico.

O valor do alfa de *Cronbach* oscila entre zero e um, no entanto, o valor ideal para o alfa será superior a 0,8 (Streiner, 2003). Quando este apresenta um valor inferior a 0,7 a consistência interna da escala é baixa, contrariamente, quando este valor se apresenta superior a 0,9 também não é desejável tendo em conta que podemos estar perante um inquérito com duplicação ou redundância, ou seja, vários itens redundantes.

Neste inquérito não existia obrigatoriedade de resposta, assim sendo, alguns dos inquiridos não responderam à totalidade das questões, no entanto, a taxa de não resposta foi muito diminuta (aproximadamente 1%), não influenciando os resultados da presente análise. Assim, e como o cálculo do alfa de *Cronbach* foi efetuado através do SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*, a ausência de resposta foi considerada como um valor nulo (zero).

Primordialmente, será feita uma análise à fiabilidade deste inquérito através da avaliação do alfa de *Cronbach* dos diversos itens e posteriormente a análise dos resultados que o mesmo apresenta. Para a avaliação dos resultados do Alfa de *Cronbach* foi considerada a seguinte escala:

**Tabela 1: Avaliação do Alfa de Cronbach**

|              |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| Muito boa    | Alfa de Cronbach superior a 0,9  |
| Boa          | Alfa de Cronbach entre 0,8 e 0,9 |
| Razoável     | Alfa de Cronbach entre 0,7 e 0,8 |
| Fraca        | Alfa de Cronbach entre 0,6 e 0,7 |
| Inadmissível | Alfa de Cronbach inferior a 0,6  |

Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

**Tabela 2: Alfa de Cronbach**

|   |                                       | Alfa de Cronbach | Avaliação |
|---|---------------------------------------|------------------|-----------|
| Antecedentes da Orientação para o mercado                             | Abertura das chefias ao risco/mudança | 0,66             | Fraca     |
|   | Foco das chefias no mercado           | 0,830            | Boa       |
|   | Conflito interdepartamental           | 0,721            | Razoável  |
|   | Relações entre departamentos          | 0,817            | Boa       |
| Orientação para o mercado<br>Perspetiva de Naver e Slater<br>(1990)   | Orientação para o Cliente             | 0,832            | Boa       |
|   | Orientação para a concorrência        | 0,79             | Razoável  |
|   | Coordenação Interdepartamental        | 0,815            | Boa       |
| Orientação para o mercado<br>Perspetiva de Kolhi e Jaworski<br>(1990) | Recolha de Informação                 | 0,824            | Boa       |
|   | Disseminação                          | 0,846            | Boa       |
|   | Resposta ao mercado                   | 0,611            | Fraca     |
|   | Implementação de resposta             | 0,819            | Boa       |
| Consequência da orientação para o mercado                             | Desempenho em termos de colaboradores | 0,855            | Boa       |
|   | Desempenho em termos de clientes      | 0,827            | Boa       |
|   | Desempenho Global                     | 0,789            | Razoável  |

Os resultados apresentados na tabela 2 indicam uma boa fiabilidade interna dos resultados obtidos com o presente inquérito, atendendo que na sua maioria foi classificada como “boa” sendo que as que apresentaram uma classificação “razoável” se encontraram muito próximas de 0,8. Apenas a abertura das chefias ao risco/mudança e a resposta ao mercado apresentam uma fiabilidade “fraca”, sendo que, relativamente à resposta ao mercado o mesmo acontece porque 3 dos 4 itens apresentam a escala da concordância invertida.

Face ao descrito estes resultados indicam que os diversos elementos presentes neste inquérito sobre a Orientação para o Mercado apresentam, de forma generalizada, uma escala fiável, atendendo que todos os itens apresentam correlações superiores a 0,6, que permitem assim a avaliação das diversas variáveis apresentadas na tabela 2.

Para a presente análise foi utilizado como base a tabela 3, que apresenta a média de todos as variáveis, já subdividida pelos diversos temas a ser analisados pelo presente estudo.

**Tabela 3: Média das variáveis**

|  |                                       | Média | Média |
|--|---------------------------------------|-------|-------|
| <b>Antecedentes da Orientação para o mercado</b>                       | Abertura das chefias ao risco/mudança | 2,85  | 2,63  |
|  | Foco das chefias no mercado           | 3,37  |       |
|  | Conflito interdepartamental           | 3,62  |       |
|  | Relações entre departamentos          | 2,99  |       |
| <b>Orientação para o mercado Perspetiva de Naver e Slater (1990)</b>   | Orientação para o Cliente             | 3,41  | 2,87  |
|  | Orientação para a concorrência        | 2,82  |       |
|  | Coordenação Interdepartamental        | 2,38  |       |
| <b>Orientação para o mercado Perspetiva de Kolhi e Jaworski (1990)</b> | Recolha de Informação                 | 2,7   | 2,44  |
|  | Disseminação                          | 2,18  |       |
|  | Resposta ao mercado                   | 2,19  |       |
|  | Implementação de Resposta             | 2,7   |       |
| <b>Consequências da orientação para o mercado</b>                      | Desempenho em termos de colaboradores | 2,55  | 2,81  |
|  | Desempenho em termos de clientes      | 3,18  |       |
|  | Desempenho Global                     | 2,69  |       |

Nos antecedentes da orientação para o mercado foi dado ênfase à envolvência das chefias nas diversas áreas de negócio presentes na empresa, assim como a relação existente entre os diversos departamentos. Relativamente às chefias da organização subdividiu-se a análise na abertura das chefias face ao risco/mudança e no foco das chefias no mercado. Os resultados, apresentados nestes dois itens apresentam média de respetivamente 2,85 e 3,37 na escala de *Likert*, estando muito próximas de 3 que é o ponto médio da escala. Salienta-se que, através destes resultados, podemos concluir que as chefias demonstram alguma aversão ao risco/mudança, no entanto, estão mais focados no mercado apresentando uma das médias mais

elevadas do presente inquérito. A relação entre os diversos departamentos foi avaliada de duas formas, através do conflito interdepartamental e da relação interdepartamental. O conflito interdepartamental apresenta assim uma média de 3,62 na escala de *Likert*, o que representa a média mais elevada de todas as questões, traduzindo um considerável conflito entre departamentos. Atendendo à natureza deste item e para a realização da média dos antecedentes da orientação para o mercado, onde se encontra inserido, foi invertida a média do conflito interdepartamental para que não haja uma má interpretação desta média, nem enviesamento deste resultado. A relação interdepartamental apresenta um valor mais elevado, no entanto, corresponde a um valor mediano de 2,99 na escala de *Likert*. Estes resultados demonstram que existe uma necessidade de fomentar a relação existente entre os departamentos da empresa, esta deve promover uma maior comunicação para que posteriormente, se possa otimizar a relação entre os diversos departamentos.

A orientação para o mercado segundo (Narver & Slater, 1990) prende-se com três componentes a ser analisadas, a orientação para o cliente, orientação para a concorrência e a coordenação interdepartamental. Esta empresa apresenta alguma focalização para o cliente, pois, apresenta das maiores médias deste inquérito com um valor de 3,4 na escala de *Likert*. Não obstante, apesar de ser o item com a melhor média, esta não se encontra muito elevada, estando muito próxima do valor médio (3 na escala de *Likert*). Contudo, não se encontra tão focalizada, embora não descorando, na orientação para concorrência, apresentando uma média de 2,82 na escala de *Likert*. A coordenação interdepartamental contempla novamente um resultado menos positivo apresentando uma média de 2,4 na escala de *Likert*.

Avaliando a orientação para o mercado pela perspectiva de (Kohli & Jaworski, 1990) onde os parâmetros avaliados decompuseram-se na recolha de informação, disseminação da informação, resposta ao mercado e implementação da resposta ao mercado. Salienta-se a existência de um baixo resultado na recolha de informação apresentando uma média de aproximadamente 2,7 na escala de *Likert*. Na disseminação da informação observam-se resultados ainda mais baixos, sendo que, apresenta uma média de 2,18 na escala de *Likert*, reforçando uma vez mais o verificado anteriormente. Consequentemente, a resposta ao mercado também demonstra resultados baixos, apresentando uma média de 2,19 na escala de

*Likert*. Salienta-se que neste parâmetro avaliado foi necessário inverter os resultados das questões 32, 33 e 34 por apresentarem a escala de concordância invertida, o que influenciou a avaliação do alfa de *Cronbach* acima apresentado. Por fim, a implementação de resposta apresenta uma média de aproximadamente 2,7 na escala de *Likert*. Esta análise tem como último tópico as consequências da orientação para o mercado focalizando esta análise no desempenho em termos de colaboradores, em termos de cliente e concorrentes e, finalmente, a avaliação do desempenho global da empresa. Os níveis de desempenho global em termos de colaboradores registam novamente uma média relativamente baixa de 2,55 na escala de *Likert*, seguindo-se o desempenho dos clientes e concorrentes com uma média de 3,18 na escala de *Likert*. Por fim, o desempenho global da empresa apresenta uma média de aproximadamente 2,7, na escala de *Likert*. Valor que se apresenta ligeiramente abaixo do valor médio, correspondendo ao valor expectável atendendo aos resultados do inquérito anteriormente apresentados.

A envolvência dos gestores torna-se extremamente pertinente, pois representa um fator motivacional (Bateman & Snell, 1998) para os seus colaboradores que, posteriormente poderão apresentar uma orientação para o mercado superior. Através deste inquérito, denota-se uma necessidade, por parte dos colaboradores, de uma maior proximidade das chefias. Os resultados apresentam-se sempre muito próximos da média (3 na escala de *Likert*), indicando que as chefias deveriam demonstrar uma menor aversão ao risco, estar mais focadas no mercado e, conseqüentemente, em todos os factores que a orientação para o mercado envolve.

Dos diversos itens anteriormente apresentados salienta-se a relação interdepartamental, parâmetro que se encontra avaliado em diversas partes do inquérito. Em todas as questões o relacionamento interdepartamental apresenta resultados relativamente mais baixos comparativamente aos restantes resultados. Estes resultados traduzem a necessidade de implementação de medidas que visem uma melhor divulgação da informação / comunicação entre departamentos, fomentando uma melhor relação entre os mesmos, para que se traduza num melhor desempenho interno e externo da empresa.

A avaliação da orientação para o mercado revelou valores quando muito satisfatórios, pois os valores obtidos encontram-se na proximidade do ponto médio da escala ou mesmo

abaixo deste. As duas perspetivas demonstram que uma das principais fragilidades da empresa se encontra na relação interdepartamental/disseminação da informação reforçando o que anteriormente foi referido neste âmbito. A empresa apresenta uma recolha de informação relativamente próxima da média, mas, como existe um défice na divulgação interna da informação esta não é totalmente aproveitada para dar uma melhor resposta ao mercado, desperdiçando assim eventuais recursos utilizados para a recolha da mesma.

Os parâmetros acima elencados não podem ser descorados, tais como a partilha de informação que deve ser vista como um processo de gestão (que deve partir do topo da hierarquia para a base), sendo considerado um instrumento fundamental (Peretti, 2011) que se irá reflectir posteriormente num melhor desempenho da empresa.

Face ao carácter exportador da ISA, a empresa deveria apresentar um foco superior nos clientes, sem descorar a concorrência, contribuindo assim para um melhor desempenho da mesma. É de salientar que, apesar da orientação para os clientes apresentar uma das médias mais elevadas deste inquérito ainda se encontram muito próximas no valor médio (3 na escala de *Likert*). Estes fatores estão associados aos valores relativamente mais baixos da recolha de informação e da sua posterior implementação de resposta ao mercado.

Apesar de se ter recolhido informação qualitativa através de comentários obtidos, esta informação não será divulgada para que seja possível manter o anonimato dos inquiridos. Este *feedback* suporta os resultados obtidos no presente estudo empírico, assim como as sugestões dos colaboradores, sugerem a necessidade de promover uma melhor divulgação interna na empresa, facilitando o processo de comunicação interna. Denota-se também uma necessidade de promover uma melhor relação entre os colaboradores dos diversos departamentos definindo objectivos comuns através de ações que visem a promoção de um espírito de equipa “global”. Com base na questão aberta confirmou-se a necessidade de fomentar uma melhor relação entre os diversos departamentos, assim como, uma reorganização das equipas de trabalho de forma a enraizar uma melhor comunicação e, conseqüentemente, uma maior produtividade. Salienta-se que uma boa cultura da empresa apresenta impactos significativos nos resultados económicos da mesma, não só no curto-prazo como no longo-prazo.

## 6 CONCLUSÃO

---

Após a realização do presente relatório, torna-se pertinente a necessidade de realizar um balanço do estágio curricular, assim como evidenciar os principais resultados obtidos com o presente trabalho de investigação.

A oportunidade de realizar este estágio curricular na ISA- *Intelligent Sensing Anywhere* S.A., superou as expectativas detidas até à data, contribuindo para o enriquecimento e formação, tanto a nível pessoal como profissional. Nesta primeira experiência profissional foi possível a aplicação de conceitos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, adaptando-os à realidade da empresa e que se revelarem úteis no decorrer do estágio. Foi proporcionada a oportunidade de se realizar um estudo de mercado na área da saúde, onde não eram detidos conhecimentos vastos, tornando-se assim evidente a importância que o mercado interno e externo exercia para a empresa. No decorrer do estágio foram apresentados diversos desafios que contribuíram para o desenvolvimento e reflexão de práticas, permitindo a evolução de algumas capacidades que se tornaram úteis para a minha vida profissional.

O facto da ISA atuar em áreas distintas, com projetos diversificados, possibilitou uma abrangência superior de adquirir conhecimentos noutras áreas, para além da que o estágio estava inserido. Facultou ainda a observação dos vários departamentos existentes, assim como a dinâmica instalada entre os mesmos. Durante este percurso foi também possível contar com a colaboração de diversos colaboradores da empresa proporcionando, além de uma rápida adaptação, a oportunidade de adquirir conhecimentos com pessoas bastantes experientes. Deste modo considero que este estágio curricular se tornou uma mais-valia e com um balanço bastante positivo para o desenvolvimento de um perfil adequado de um profissional da área de Economia.

Após a concretização do presente relatório de estágio posso concluir da importância que a orientação para o mercado tem para uma empresa. Para tal, a mesma deve estar atenta a diversos fatores quer a nível interno, quer a nível externo.

Assim, a orientação para o mercado potencia um bom desempenho de uma empresa, sem deixar de negligenciar os fatores internos.

Relativamente ao estudo empírico a empresa apresenta resultados muito homogéneos, com valores muito próximos de 3 pontos na escala de *Likert* não apresentando elevadas variações. Salieta-se assim, a necessidade de melhoria em todos os domínios, com maior ênfase na relação interdepartamental, assim como, na divulgação interna da informação, reforçando deste modo a orientação para o mercado desta empresa. Uma melhoria destes fatores potenciará uma maior orientação para o mercado atendendo à influência que têm nos diversos fatores avaliados no presente estudo. Destaca-se o facto que os colaboradores identificaram diversos aspetos passivos de serem melhorados, aspectos estes que estão em consonância com os resultados quantitativos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Atuahene-gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Bussiness Research*, 35, 93–103.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: Construindo Vantagem Competitiva* (2ª Edição.).
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª Edição., pp. 231–300). D. Quixote.
- Costa, M. da P. B. (2012). *Determinantes Internos da Inovação e do Desempenho Exportador em Empresas Industriais Exportadoras Brasileiras*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. J. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firm: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(Janeiro), 23–27.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2002). Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 182–193. doi:10.1002/nvsm.178
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166–173. doi:10.1007/s11747-007-0053-1
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35, 744–764.
- Im, S., & Jr., J. P. W. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product erformance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(April), 114–132.
- Jaworski, B. J. ., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(Julho), 53–70.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation : A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on. *Journal of Marketing*, 69(Abril), 24–41.

- Kohli, A. K. ., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(Abril), 1–18.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management , Millenium Edition* (10ª edição.). Pearson Custom Publisher.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Bussiness review*, 2004.
- Likert, P. D. R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. (R. S. Woodworth, Ed.) (pp. 5–55). New York: Archives of Psychology.
- Munhoz, A. J., & Pacagnan, M. N. (2012). A relação entre orientação para o mercado e as atividades de marketing de contrutoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá. *Revista de Gestão*, 19(2), 309–328. doi:10.5700/rege465
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, (Outubro), 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(1990), 334–347.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing*, 55–76.
- Peretti, J.-M. (2011). *REURSOS HUMANOS* (3ª Edição., pp. 481–516). Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais- a complementaridade do SPSS*. (E. Lisboa, Ed.) (4 ed.).
- Pulendran, S., & Richard Widing II[b], R. E. (2000). The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia. *Australian journal of Management (University of New South Wales)*, 25(2), 119.
- Raaij, E. M. Van. (2001). *The Implementation of a Market Orientation*. University of Twente. Retrieved from [www.tup.utwente.nl/uk/catalogue/management/market-orientation](http://www.tup.utwente.nl/uk/catalogue/management/market-orientation)
- Rogers, W. M., Schmitt, N., & Mullins, M. E. (2002). Correction for Unreliability of Multifactor Measures: Comparison of Alpha and Parallel Forms Approaches. *Organizational Research Methods*, 5(2), 184–199. doi:10.1177/1094428102005002004

- Singh, S., & Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 135–144. doi:10.1016/S0019-8501(03)00056-7
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of personality assessment*, 80(3), 217–22. doi:10.1207/S15327752JPA8003\_01
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 529–551. doi:10.1362/026725706777978640

## ANEXOS

---

### ANEXO A: INQUÉRITOS

#### Inquérito

1. No âmbito da realização do relatório de estágio do mestrado em economia, este questionário pretende recolher a sua opinião sobre a orientação para o mercado da empresa
2. Este questionário é estritamente anónimo e confidencial.
3. Para cada pergunta existe uma escala para a resposta que varia entre 1 e 5, devendo escolher o número que considerar mais adequado, em que 1 representa muito baixo e 5 muito elevado. Note que não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretendendo obter a sua opinião sobre as questões em causa.

A sua colaboração é preciosa.

Muito obrigado!

- 1- Grau de risco que as chefias da empresa estão dispostas a correr.
- 2- Grau com que as chefias da empresa estão focadas no mercado
- 3- Grau com que as chefias da empresa colocam o cliente em primeiro lugar
- 4- Grau com que as chefias da empresa demonstram a importância de estar atento às necessidades futuras dos clientes
- 5- Grau com que as chefias da empresa têm uma atitude positiva quanto à mudança
- 6- Grau com que as chefias da empresa estão disponíveis para tolerar o insucesso ocasional de um projeto/atividade
- 7- Grau de conflito entre os diferentes departamentos
- 8- Grau com que os objetivos dos diferentes departamentos são incompatíveis entre si
- 9- Grau com que na empresa é fácil falar com pessoas de outros departamentos

- 10- Grau com que os diferentes departamentos estão receptivos às ideias de outros departamentos
- 11- Grau com que as pessoas de diferentes departamentos interagem entre si informalmente
- 12- Grau com a empresa está empenhada em satisfazer clientes
- 13- Grau com que os objetivos da empresa se focam na satisfação dos clientes
- 14- Grau com que a empresa procura conhecer as necessidades dos clientes
- 15- Grau com que a empresa está focalizada na criação de valor para os clientes
- 16- Grau com que a empresa responde às ações da concorrência
- 17- Grau com que as chefias da empresa discutem as estratégias da concorrência
- 18- Grau com que a empresa acompanha as ações da concorrência
- 19- Grau com que os diferentes departamentos partilham informação entre si
- 20- Grau com que os diferentes departamentos trabalham em conjunto para desenvolver propostas de valor para os clientes
- 21- Grau com que as decisões dos vários departamentos são coordenadas entre si
- 22- Grau com que a empresa procura saber se os clientes estão satisfeitos com os serviços/produtos prestados (ex. através de inquéritos de satisfação, etc.)
- 23- Grau com que a empresa recolhe informação sobre as mudanças nas preferências dos consumidores
- 24- Grau com que a empresa recolhe informações sobre o sector através de meios informais (ex. conversas com parceiros comerciais, etc.)
- 25- Grau com que os diferentes departamentos recolhem informação sobre a concorrência
- 26- Grau com que os diferentes departamentos recolhem informação sobre os clientes
- 27- Grau de rapidez da empresa a identificar mudanças no setor
- 28- Rapidez com que a informação sobre o mercado se propaga entre os vários departamentos
- 29- Grau com que a informação sobre clientes e concorrentes circula entre os vários departamentos
- 30- Grau com que os diferentes departamentos se reúnem para trocar/discutir informações sobre as tendências do mercado

- 31- Grau com que a empresa revê os seus produtos para assegurar que eles continuam a satisfazer clientes
- 32- Grau com que os planos de negócio/estratégias da empresa são mais influenciadas por desenvolvimentos tecnológicos do que por estudos de mercado (sobre clientes e concorrentes)
- 33- Grau com que os produtos que a empresa vende dependem mais de políticas internas que das necessidades do mercado
- 34- Grau com que a empresa ignora alterações no mercado
- 35- Grau de rapidez com que a empresa responde à insatisfação de clientes com os produtos/serviços da empresa
- 36- Grau de coordenação das atividades implementadas pelos diferentes departamentos da empresa
- 37- Grau de importância dada às reclamações dos clientes
- 38- Grau de rapidez da empresa a responder a ações concorrenciais
- 39- Grau com que os colaboradores da empresa vestem a camisola da organização
- 40- Nos últimos dois anos qual o grau de esforço por parte da empresa em melhorar as relações entre departamentos?
- 41- Grau com que as pessoas se orgulham de trabalhar para esta empresa
- 42- Grau com que nesta empresa as pessoas se preocupam com os problemas e necessidades umas das outras
- 43- Grau com que existe um espírito de grupo na empresa
- 44- Grau de adaptação dos produtos/serviços da empresa às necessidades dos clientes
- 45- Grau de superioridade dos produtos da empresa face aos da concorrência
- 46- Grau de desempenho global da empresa
- 47- Grau de desempenho global da empresa face à concorrência
- 48- Que sugestões de melhoria daria para esta empresa?

## ANEXO B: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

| <b>Sexo</b> | <b>N</b> | <b>Percentagem</b> |
|-------------|----------|--------------------|
| Feminino    | 14       | 41%                |
| Masculino   | 20       | 59%                |
| Total       | 34       | 100%               |

| <b>Idade</b>     | <b>N</b> | <b>Percentagem</b> |
|------------------|----------|--------------------|
| Menos de 30 anos | 12       | 35%                |
| 30-39 anos       | 15       | 44%                |
| 40-49 anos       | 6        | 18%                |
| Mais de 50 anos  | 1        | 3%                 |
| Total            | 34       | 100%               |

| <b>Escolaridade</b> | <b>N</b> | <b>Percentagem</b> |
|---------------------|----------|--------------------|
| Ensino Básico       | 0        | 0%                 |
| Ensino Secundário   | 5        | 15%                |
| Bacharelado         | 2        | 6%                 |
| Licenciatura        | 12       | 35%                |
| Mestrado            | 15       | 44%                |
| Doutoramento        | 0        | 0%                 |
| Total               | 34       | 100%               |

| <b>Área de Formação</b> | <b>N</b> | <b>Porcentagem</b> |
|-------------------------|----------|--------------------|
| Economia                | 1        | 3%                 |
| Marketing               | 1        | 3%                 |
| Informática             | 4        | 12%                |
| Direito                 | 0        | 0%                 |
| Contabilidade           | 2        | 6%                 |
| Química                 | 0        | 0%                 |
| Física                  | 5        | 15%                |
| Gestão                  | 5        | 15%                |
| Outros                  | 16       | 47%                |
| Total                   | 34       | 100%               |

## **ANEXO C: ESTRUTURA DO INQUÉRITO**

### **Antecedentes da Orientação para o Mercado**

#### Abertura das chefias ao risco/mudança

- 1- Grau de risco que as chefias da empresa estão dispostas a correr.
- 5- Grau com que as chefias da empresa têm uma atitude positiva quanto à mudança
- 6- Grau com as chefias da empresa estão disponíveis para tolerar o insucesso ocasional de um projeto/atividade

#### Foco das chefias no mercado

- 2- Grau com que as chefias da empresa estão focadas no mercado
- 3- Grau com que as chefias da empresa colocam o cliente em primeiro lugar
- 4- Grau com que as chefias da empresa demonstram a importância de estar atento às necessidades futuras dos clientes

#### Conflito interdepartamental

- 7- Grau de conflito entre os diferentes departamentos
- 8- Grau com que os objetivos dos diferentes departamentos são incompatíveis entre si

#### Relação entre departamentos

- 9- Grau com que na empresa é fácil falar com pessoas de outros departamentos



10- Grau com que os diferentes departamentos estão recetivos às ideias de outros departamentos

11- Grau com que as pessoas de diferentes departamentos interagem entre si informalmente

### **Grau de orientação para mercado (Narver & Slater, 1990)**

#### Orientação para o cliente

12- Grau com a empresa está empenhada em satisfazer clientes

13- Grau com que os objetivos da empresa se focam na satisfação dos clientes

14- Grau com que a empresa procura conhecer as necessidades dos clientes

15- Grau com que a empresa está focalizada na criação de valor para os clientes

#### Orientação para a concorrência

16- Grau com que a empresa responde às ações da concorrência

17- Grau com que as chefias da empresa discutem as estratégias da concorrência

18- Grau com que a empresa acompanha as ações da concorrência

#### Coordenação interdepartamental

19- Grau com que os diferentes departamentos partilham informação entre si

20- Grau com que os diferentes departamentos trabalham em conjunto para desenvolver propostas de valor para os clientes

21- Grau com que as decisões dos vários departamentos são coordenadas entre si

### **Grau de orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990)**

#### Recolha de informação por toda a organização

22- Grau com que a empresa procura saber se os clientes estão satisfeitos com os serviços/produtos prestados (ex. através de inquéritos de satisfação, etc.)

23- Grau com que a empresa recolhe informação sobre as mudanças nas preferências dos consumidores

24- Grau com que a empresa recolhe informações sobre o sector através de meios informais (ex. conversas com parceiros comerciais, etc.)

25- Grau com que os diferentes departamentos recolhem informação sobre a concorrência

26- Grau com que os diferentes departamentos recolhem informação sobre os clientes

27- Grau de rapidez da empresa a identificar mudanças no setor

#### Disseminação

28- Rapidez com que a informação sobre o mercado se propaga entre os vários departamentos

29- Grau com que a informação sobre clientes e concorrentes circula entre os vários departamentos

30- Grau com que os diferentes departamentos se reúnem para trocar/discutir informações sobre as tendências do mercado

#### Resposta ao mercado

31- Grau com que a empresa revê os seus produtos para assegurar que eles continuam a satisfazer clientes

32- Grau com que os planos de negócio/estratégias da empresa são mais influenciadas por desenvolvimentos tecnológicos do que por estudos de mercado (sobre clientes e concorrentes)

33- Grau com que os produtos que a empresa vende dependem mais de políticas internas que das necessidades do mercado

34- Grau com que a empresa ignora alterações no mercado

#### Implementação da resposta

35- Grau de rapidez com que a empresa responde à insatisfação de clientes com os produtos/serviços da empresa

36- Grau de coordenação das atividades implementadas pelos diferentes departamentos da empresa

37- Grau de importância dada às reclamações dos clientes

38- Grau de rapidez da empresa a responder a ações concorrencias

### **Consequências da Orientação para o Mercado**

#### Desempenho em termos de colaboradores/empregados

39- Grau com que os colaboradores da empresa vestem a camisola da organização

40- Nos últimos dois anos qual o grau de esforço por parte da empresa em melhorar as relações entre departamentos?

41- Grau com que as pessoas se orgulham de trabalhar para esta empresa

42- Grau com que nesta empresa as pessoas se preocupam com os problemas e necessidades umas das outras

43- Grau com que existe um espirito de grupo na empresa

Desempenho em termos de clientes e concorrentes

44- Grau de adaptação dos produtos/serviços da empresa às necessidades dos clientes

45- Grau de superioridade dos produtos da empresa face aos da concorrência

Desempenho global

46- Grau de desempenho global da empresa

47- Grau de desempenho global da empresa face à concorrência

48- Que sugestões de melhoria daria para esta empresa?

**ANEXO D: ANÁLISE DAS VARIÁVEIS**

|   | Min | Máx | Média | Média    |
|---|-----|-----|-------|----------|
| 1- Grau de risco que as chefias da empresa estão dispostas a correr.  | 0   | 4   | 3,03  | 2,853333 |
| 5- Grau com que as chefias da empresa têm uma atitude positiva quanto à mudança                                     | 0   | 4   | 2,65  |          |
| 6- Grau com as chefias da empresa estão disponíveis para tolerar o insucesso ocasional de um projeto/atividade      | 0   | 5   | 2,88  |          |
| 2- Grau com que as chefias da empresa estão focadas no mercado  | 0   | 5   | 3,41  | 3,37     |
| 3- Grau com que as chefias da empresa colocam o cliente em primeiro lugar   | 0   | 4   | 3,26  |          |
| 4- Grau com que as chefias da empresa demonstram a importância de estar atento às necessidades futuras dos clientes | 0   | 5   | 3,44  |          |
| 7- Grau de conflito entre os diferentes departamentos   | 1   | 5   | 3,68  | 3,62     |
| 8- Grau com que os objetivos dos diferentes departamentos são incompatíveis entre si                                | 1   | 5   | 3,56  |          |
| 9- Grau com que na empresa é fácil falar com pessoas de outros departamentos  | 1   | 5   | 3,06  | 2,99     |
| 10- Grau com que os diferentes departamentos estão recetivos às ideias de outros departamentos                      | 1   | 4   | 2,56  |          |
| 11- Grau com que as pessoas de diferentes departamentos interagem entre si informalmente                            | 1   | 5   | 3,35  |          |

|  |   |   |      |          |
|--|---|---|------|----------|
| 12- Grau com a empresa está empenhada em satisfazer clientes   | 1 | 5 | 3,59 | 3,4125   |
| 13- Grau com que os objetivos da empresa se focam na satisfação dos clientes   | 1 | 5 | 3,47 |          |
| 14- Grau com que a empresa procura conhecer as necessidades dos clientes   | 2 | 5 | 3,21 |          |
| 15- Grau com que a empresa está focalizada na criação de valor para os clientes  | 0 | 5 | 3,38 |          |
| 16- Grau com que a empresa responde às ações da concorrência   | 1 | 4 | 2,88 | 2,823333 |
| 17- Grau com que as chefias da empresa discutem as estratégias da concorrência   | 0 | 4 | 2,71 |          |
| 18- Grau com que a empresa acompanha as ações da concorrência  | 1 | 5 | 2,88 |          |
| 19- Grau com que os diferentes departamentos partilham informação entre si   | 0 | 4 | 2,15 | 2,383333 |
| 20- Grau com que os diferentes departamentos trabalham em conjunto para desenvolver propostas de valor para os clientes                                      | 1 | 4 | 2,59 |          |
| 21- Grau com que as decisões dos vários departamentos são coordenadas entre si   | 1 | 4 | 2,41 |          |
| 22- Grau com que a empresa procura saber se os clientes estão satisfeitos com os serviços/produtos prestados (ex. através de inquéritos de satisfação, etc.) | 0 | 4 | 2,53 | 2,696667 |
| 23- Grau com que a empresa recolhe informação sobre as mudanças nas preferências dos consumidores  | 1 | 4 | 2,53 |          |
| 24- Grau com que a empresa recolhe informações sobre o sector através de meios informais (ex. conversas com parceiros comerciais, etc.)                      | 0 | 5 | 3    |          |
| 25- Grau com que os diferentes departamentos recolhem informação sobre a concorrência  | 0 | 4 | 2,65 |          |
| 26- Grau com que os diferentes departamentos recolhem informação sobre os clientes   | 0 | 4 | 2,71 |          |
| 27- Grau de rapidez da empresa a identificar mudanças no setor   | 1 | 4 | 2,76 |          |

|   |   |   |      |          |
|---|---|---|------|----------|
| 28- Rapidez com que a informação sobre o mercado se propaga entre os vários departamentos   | 1 | 4 | 2,32 | 2,176667 |
| 29- Grau com que a informação sobre clientes e concorrentes circula entre os vários departamentos   | 1 | 4 | 2,24 |          |
| 30- Grau com que os diferentes departamentos se reúnem para trocar/discutir informações sobre as tendências do mercado  | 0 | 4 | 1,97 |          |
| 31- Grau com que a empresa revê os seus produtos para assegurar que eles continuam a satisfazer clientes  | 0 | 5 | 2,09 | 2,185    |
| 32- Grau com que os planos de negócio/estratégias da empresa são mais influenciadas por desenvolvimentos tecnológicos do que por estudos de mercado (sobre clientes e concorrentes) | 0 | 4 | 2,06 |          |
| 33- Grau com que os produtos que a empresa vende dependem mais de políticas internas que das necessidades do mercado  | 0 | 5 | 1,97 |          |
| 34- Grau com que a empresa ignora alterações no mercado   | 1 | 5 | 2,62 |          |
| 35- Grau de rapidez com que a empresa responde à insatisfação de clientes com os produtos/serviços da empresa   | 1 | 5 | 2,68 | 2,6925   |
| 36- Grau de coordenação das atividades implementadas pelos diferentes departamentos da empresa  | 1 | 4 | 2,44 |          |
| 37- Grau de importância dada às reclamações dos clientes  | 1 | 5 | 3,15 |          |
| 38- Grau de rapidez da empresa a responder a ações concorrências  | 1 | 4 | 2,5  |          |
| 39- Grau com que os colaboradores da empresa vestem a camisola da organização   | 1 | 5 | 2,76 | 2,55     |
| 40- Nos últimos dois anos qual o grau de esforço por parte da empresa em melhorar as relações entre departamentos?  | 1 | 4 | 2,32 |          |
| 41- Grau com que as pessoas se orgulham de trabalhar para esta empresa  | 1 | 4 | 2,82 |          |
| 42- Grau com que nesta empresa as pessoas se preocupam com os problemas e necessidades umas das outras  | 1 | 4 | 2,38 |          |
| 43- Grau com que existe um espírito de grupo na empresa   | 1 | 4 | 2,47 |          |

|   |   |   |      |       |
|---|---|---|------|-------|
| 44- Grau de adaptação dos produtos/serviços da empresa às necessidades dos clientes | 1 | 5 | 3,15 | 3,18  |
| 45- Grau de superioridade dos produtos da empresa face aos da concorrência          | 1 | 4 | 3,21 |       |
| 46- Grau de desempenho global da empresa  | 1 | 4 | 2,71 | 2,695 |
| 47- Grau de desempenho global da empresa face à concorrência                        | 0 | 4 | 2,68 |       |