

Pedro Micael Mamede Cova

Estudo de mercado do Reino Unido na empresa Enging – Make solutions

Relatório de estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Julho/2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Pedro Micael Mamede Cova

Estudo de mercado do Reino Unido na empresa Enging – Make solutions

Relatório de estágio do Mestrado em Gestão apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção
do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho

Coimbra, 2018

AGRADECIMENTOS

No decorrer da realização deste presente relatório de estágio, contei com o apoio direto e indireto de diversas pessoas às quais estou profundamente grato. Correndo o risco de injustamente não mencionar algum dos contributos gostaria de deixar expresso os meus sinceros agradecimentos:

- Ao meu orientador deste relatório de estágio o Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho, pela orientação prestada, pelo seu incentivo, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou.
- Ao meu orientador de estágio o Eng^o Marco Ferreira, pela atenção prestada, disponibilidade e apoio em responder a todas as minhas dúvidas.
- Para a Maryana Stefurin, por toda a sua enorme simpatia para comigo no decorrer do estágio e por me ter ajudado a orientar em praticamente todas as tarefas que realizei.
- A todos os colaboradores da *Enging-Make Solutions*, por me terem ajudado a integrar mais rapidamente na empresa e pela amizade que fiz com todos eles.
- A todos os meus amigos e colegas que contribuíram, ou auxiliaram na elaboração do presente relatório, pela paciência, atenção e força que prestaram em momentos mais difíceis, em especial ao André Carecho, André Costa, Patrícia Ferreira e Rodrigo Morais.
- Não poderia deixar de agradecer à minha família por todo o apoio económico, pela força e pelo carinho que sempre me prestaram ao longo de todo o meu percurso académico.

A todos o meu sincero e profundo Obrigado!

RESUMO

O presente relatório de estágio provem da realização do estágio curricular do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado em uma *start-up* incubada no IPN – Instituto Pedro Nunes (Coimbra), *A Enging – Make Solutions*, no departamento de Marketing/Comercial.

No mundo empresarial torna-se cada vez mais imprescindível as empresas estarem orientadas para o mercado, esta orientação reflete posteriormente resultados claramente positivos na performance das organizações, para isso é necessário que as empresas estejam com especial atenção aos fatores externos e internos.

Como a minha principal tarefa na empresa foi a realização de um estudo de mercado, para uma correta fundamentação foi elaborada uma revisão da literatura afeta ao presente tema “Orientação para o mercado” e “Estudos de mercado”, com base nesta revisão da literatura, obtive conhecimentos importantes para o meu trabalho efetuado no estágio e para efetuar uma avaliação do mesmo.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Estudos de Mercado, Internacionalização

ABSTRACT

The present report is associated with the internship of the Master of Business from the Faculty of Economics of the University of Coimbra, taking place at a start-up of the IPN - Instituto Pedro Nunes (Coimbra), the Enging - Make Solutions, in the Marketing/Commercial department.

In the business world, it becomes more imperative for companies to be market oriented. This orientation brings more positive results to the performance of a companies, but this requires that companies pay special attention to external and internal factors.

My main task in the company was to carry out a market study, and for this reason this report developed a review on market orientation and marketing research, which provided important insights to the internship and to its evaluation.

Keywords: Market orientation, Marketing research, Internationalization

Índice

1	- Introdução	4
2	- Revisão da Literatura	6
2.1	- Orientação para o mercado	6
2.2	- Orientação para o mercado segundo Kolhi e Jaworski.....	9
2.3	- Orientação para o mercado segundo Narver e Slater	10
2.4	- Orientação para o Mercado segundo George Day.....	13
2.5	- Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster	16
2.6	- Consequências da orientação para o mercado	18
2.7	- Antecedentes da orientação para o mercado.....	20
2.8	- Definição de estudo de mercado.....	24
2.9	- Etapas de um estudo de mercado.....	28
3	- Estágio.....	32
3.1	- Apresentação da empresa	32
3.2	- Organigrama da empresa	34
3.3	- Objetivos do estágio	35
3.4	- Descrição de atividades desenvolvidas durante o estágio curricular.....	36
3.5	- Avaliação do estágio.....	40
3.6	- Aspetos a melhorar	42
3.7	- Análise SWOT empresa	43
4-	Conclusão	47
5-	Bibliografia	48

1 - Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Coimbra, foram apresentadas várias alternativas para a conclusão do plano de estudos.

A minha escolha recaiu na realização do estágio curricular, porque acredito que o estágio curricular deve fazer parte integral da vida académica de um estudante, uma vez que permite aos estudantes um contacto direto e concreto com a realidade laboral, colocando em prática os conceitos até aqui assimilados.

Ao longo do meu percurso académico, fui adquirindo um interesse especial pela área de Marketing e vendas, principalmente por ter criado uma página no *Facebook* com milhares de seguidores, onde criei a minha própria imagem de marca, dentro de um nicho de mercado, onde também vendo t-shirts e promovo eventos musicais.

No sentido de aprofundar os meus conhecimentos e experiência na área, tive a oportunidade de realizar o estágio na Enging - Make Solutions.

Localizada em Coimbra, dentro de uma incubadora de empresas o Instituto Pedro Nunes, esta empresa presta serviços de manutenção preventiva de motores e transformadores elétricos.

O estágio teve início a 5 de Fevereiro e terminou dia 15 Junho de 2018, tendo perfazido 700 horas no total, o meu supervisor de estágio foi o Eng^o Marco Ferreira, as funções desempenhadas durante o estágio decorreram ao nível de assessoria do Departamento Comercial/Marketing.

A tarefa principal que me foi delegada foi a realização de um estudo de mercado, do Reino Unido, mais concretamente para procurar empresas que necessitem dos serviços da

Enging, os sectores que foram escolhidos foram as empresas de distribuição de água/ águas residuais e empresas que produzem/distribuem energia elétrica e nuclear.

No sentido de responder às solicitações do estágio e do relatório de estágio, no capítulo 2 faz-se uma revisão da literatura em que se discute a orientação para o mercado, os seus antecedentes, consequências e a perspetiva de diversos autores acerca deste tema, também está presente o que é um estudo de mercado e as suas varias etapas.

No capítulo 3 é apresentada a empresa onde realizei o estágio, os diversos departamentos da empresa, objetivos do estágio, a descrição das atividades que desenvolvi, os meus aspetos a melhorar e a minha avaliação do estágio, onde também está incluída a análise SWOT da empresa, no capítulo 4 está presente a conclusão do presente relatório.

2 - Revisão da Literatura

Neste capítulo será abordada a orientação para o mercado, segundo alguns autores como Kolhi, Jaworski, Narver, Slater, Deshpandé, Farley, Webster e George Day, também serão abordadas as determinantes da orientação para o mercado, consequências da orientação para o mercado e os antecedentes da orientação para o mercado.

Também está presente neste capítulo a definição do que é um estudo de mercado, bem como as etapas para a elaboração de um estudo de mercado segundo Malhotra, Kinneer, Cooper e Schindler.

2.1 - Orientação para o mercado

(Rodrigues, 2004) Nota que apesar de a origem da orientação para o mercado esteja presente no conceito de marketing, não é correto considerar que ambos sejam a mesma coisa, presentemente consegue-se observar uma evolução do conceito de marketing até ao conceito de orientação para o mercado.

Este conceito da orientação para o mercado surge a partir de algumas limitações que o conceito de marketing tinha vindo a apresentar, e também permite conciliar com os fatores externos uma nova atenção à dinâmica interna das organizações, mais concretamente, apostando em uma lógica interdepartamental.

Com a globalização, o acelerado desenvolvimento tecnológico e a rapidez dos fluxos económicos dos últimos anos forçam as organizações a pensarem de uma forma mais exigente acerca da sua estratégia de agir no mercado onde estão presentes. Freire (2000) define a estratégia, como um conjunto de ações das empresas que procuram proporcionar aos clientes mais valor do que o oferecido pelos seus concorrentes.

(Shapiro, 1988) Defende que uma empresa que procure enfrentar o aumento da complexidade competitiva, mais do que ser orientada para o marketing, deve estar preocupada em ser orientada para o mercado.

A orientação para o mercado envolve a empresa como um todo, ao contrário da orientação para marketing, que apenas se traduz no aumento da participação dos departamentos de marketing nas organizações (Shapiro, 1988).

Segundo (Rodrigues, 2004) Nos seus trabalhos iniciais sobre a orientação para o mercado, onde incluí a medição do conceito e a análise das consequências da orientação para o mercado, criou incerteza na definição do conceito, os termos como “orientação para o mercado”, “orientação para o marketing”, “orientação para o cliente” e “dirigido pelo mercado” apareceram muitas vezes como sinónimos.

O termo “orientação para o mercado”, surge como um significado mais abrangente que os restantes termos. O mercado é constituído por clientes, mas não só de clientes se faz o mercado, existem diversos *players* que influenciam tanto os consumidores, como o desempenho das organizações (Kohli & Jaworski, 1990).

De acordo com (Lusch, Udell & Laczniak, 1976), o conceito de orientação para o mercado originou uma passagem do foco apenas no cliente para o reconhecimento da existência e da importância das massas internas e externas, e este interesse merece especial atenção para que as organizações alcancem o sucesso.

(Day & Wensley, 1988) Referem que a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência se complementam mutuamente.

(Hunt & Morgan, 1995) Afirmam que enquanto o conceito de orientação para o marketing tem um único foco, o cliente, já o conceito de orientação para o mercado abrange a sua

atenção em dois focos, no cliente e na concorrência, resumidamente a orientação para o mercado complementa o conceito de marketing.

Muitos gestores reconhecem que a capacidade de ter sucesso no mercado exige mais do que apenas as técnicas de vendas, os clientes atualmente dificilmente respondem a um discurso de vendas, eles esperam algo mais por parte das organizações, os clientes atuais procuram ser ouvidos e procuram também que as suas necessidades sejam satisfeitas (Kotler, 2006).

Assim sendo, estas organizações procuram obter uma vantagem competitiva, pelo menos para estarem orientadas para o mercado e conseguirem antecipar, compreender e responderem às preferências e comportamentos dos clientes (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000).

Segundo (Helfert, 2002) a principal atenção de uma organização, orientada para o mercado são as necessidades dos clientes, neste sentido a orientação para o mercado é o grau em que uma organização gera e utiliza a inteligência sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvendo assim estratégias para satisfazer essas necessidades e implementar essa estratégia para atender as necessidades e desejos dos seus clientes.

Segundo (Rodrigues, 2004) a orientação para o mercado deve ser complementada por valores empreendedores para que seja mais eficaz.

Os estudos realizados por Bhuiyan e Habib (2000) demonstram que a orientação para o mercado e a orientação empreendedora estão positivamente relacionadas.

Sendo a orientação para o mercado fulcral para o desenvolvimento e sucesso das organizações atuais, ao mesmo tempo, torna-se necessário uma abertura crescente à aprendizagem organizacional (Narver & Slater, 1995).

2.2 - Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

Orientação para o mercado representa uma forma de as organizações implementarem os conceitos de marketing, “uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade) estão evidentes operacionalmente” (Kohli & Jaworski, 1990. p.3).

Foco no cliente: é o elemento principal da orientação para o mercado, envolve a recolha de informações dos clientes sobre as suas necessidades e preferências, a orientação para o cliente implica realizar ações baseadas em inteligência de marketing, e não apenas nas opiniões dos clientes.

Marketing coordenado: é o entendimento, dos vários departamentos da empresa, acerca das necessidades dos clientes e da capacidade de resposta das organizações para estas necessidades.

Lucratividade: é uma consequência da orientação para o mercado.

Kohli e Jaworski (1990) definiram os três pilares básicos, na orientação para o mercado:

1. **Geração de inteligência:** está incluída a análise dos fatores externos que influenciam as necessidades e preferências dos clientes, a inteligência pode ser gerada de diversas formas, não é responsabilidade apenas do departamento de marketing, os restantes departamentos, também conseguem gerar inteligência.
2. **Disseminação da inteligência:** para as organizações conseguirem se ajustar às necessidades do mercado, a inteligência deve ser transmitida para os departamentos de maior importância dentro da organização, a inteligência não deve estar orientada no sentido do departamento de marketing para outras áreas da empresa, mas deve caminhar também no sentido inverso.

3. **Capacidade de resposta:** é a resposta à inteligência criada e disseminada, ela resulta na escolha dos mercados-alvo, projetos e ofertas de novos produtos/serviços que observem as ações da concorrência e antecipem as necessidades dos clientes e produzem, distribuem e promovem produtos de uma forma que tragam respostas favoráveis do cliente final, aparentemente todos os departamentos participam na resposta às tendências do mercado em uma empresa orientada para o mercado.

Segundo Kohli e Jaworski (1990), todos os departamentos das empresas devem responder aos desafios do mercado e trabalhar de uma forma integrada, sendo assim a orientação para o mercado permite, aos gestores, ter uma visão mais nítida das estratégias da empresa, esta integração faz com que os clientes depositem uma confiança superior na empresa e como consequência aumentem o seu nível de fidelização para com a empresa.

2.3 - Orientação para o mercado segundo Narver e Slater

Segundo Narver e Slater (1990), abordam a orientação para o mercado, como uma vantagem competitiva, que deve ser incorporada pela cultura organizacional com a intenção de criar valor para os clientes. Os mesmos autores também realçam a importância da criação de vantagens competitivas sustentáveis e incluem a orientação para a concorrência na dimensão de orientação para o mercado.

De acordo com Narver e Slater (1990) defendem que uma empresa orientada para o mercado oferece soluções que superam as expectativas de valor para os clientes. Estas empresas, compreendem que existem outras formas de criação de benefícios adicionais, assim como, diversas formas de redução dos custos totais de aquisição para os

compradores, por isso avaliam todas as alternativas, com a finalidade de identificar a forma como podem criar valor superior, para os clientes.

Narver e Slater (1995) defendem que a junção da orientação para o mercado com os valores empreendedores oferece toda a atenção necessária aos esforços do processamento de informações nas empresas, encorajando a ações ousadas por parte da empresa. Para estes autores a orientação para o mercado por si só, pode não encorajar a ações de risco, pelo que deve ser complementada com uma cultura empreendedora, que desenvolva um ambiente no qual a exploração e a experimentação tenham mais probabilidade de acontecer. Os mesmos autores também são defensores de uma característica fundamental do empreendedorismo, não se trata apenas de criar produtos antes dos concorrentes, mas também antes de existir uma necessidade dos consumidores (Ex. Ipod).

Os mesmos autores sugerem a elaboração de um panorama de longo prazo em termos de relacionamentos, relacionado com uma cultura e uma estrutura organizacional com uma verdadeira atuação interfuncional que coordene esforços para criação de valor superior para o cliente a partir de todos os setores da empresa, e não apenas pela área do marketing.

Sendo assim uma empresa orientada para o mercado deve tomar as decisões interfuncionalmente, isto é, a informação a respeito das influências de compra importantes deve abranger todas as funções da empresa (Shapiro, 1988).

O estabelecimento de uma orientação para o mercado implica no desenvolvimento de estratégias que alcancem determinados níveis de aprendizagem e causem mudanças na organização. A orientação para o mercado possui, um aspeto cultural que motiva os trabalhadores, na criação e manutenção de valor superior aos clientes, e que facilitem a descoberta de novas oportunidades de mercado (Narver & Slater, 1995).

Para que uma empresa mantenha a vantagem competitiva, é muito importante que ela esteja sempre atualizada, a aprendizagem organizacional é um caminho para que a empresa aprenda mais rapidamente do que as empresas concorrentes, as mudanças organizacionais frequentes, podem provocar uma falha no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o mercado (Narver, Slater & Tietje, 1998). Assim, as empresas que pretendam implementar uma aprendizagem organizacional com o intuito de conduzir a uma orientação para o mercado, devem adotar duas estratégias, de acordo com (Narver, Slater & Tietje, 1998).

Abordagem programática: com base no ensino de diversos princípios, procurando atingir um alto nível de entendimento.

A abordagem de retorno do mercado: baseada na aprendizagem experimental e contínua que permite que a empresa adapte os seus processos, procedimentos e estruturas fundamentadas em uma aprendizagem contínua do mercado.

A administração das empresas têm a tendência a estabelecer programas com soluções padronizadas, com o objetivo de alcançar a orientação para o mercado. No entendimento destes autores (Narver, Slater & Tietje, 1998), o ponto central desta abordagem é a sua natureza separada do contexto específico da empresa, mesmo assim, ela é considerada, insuficiente para criar uma orientação para o mercado, pois falta a aprendizagem experimental.

Para (Narver, Slater & Tietje, 1998) a falha nesta abordagem reside no facto de que ela é extraída de uma situação específica, gerando somente contribuições marginais, o que faz com que o efeito sobre a aprendizagem organizacional desça acentuadamente e se torne insuficiente para alcançar a orientação para o mercado.

De acordo com os mesmos autores, três componentes comportamentais da orientação para o mercado compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações e a criação de valor para o cliente:

Orientação para o cliente: Compreende a criação de valor superior para os mercados-alvo, percebendo as necessidades atuais e futuras. É composta por todas as atividades envolvidas na aquisição de informação sobre os clientes no mercado-alvo, bem como pela disseminação destas informações na empresa.

Orientação para a concorrência: Significa entender as forças e fraquezas no curto prazo e as capacidades e estratégias no longo prazo dos concorrentes atuais e potenciais, permitindo que a empresa alcance a satisfação das necessidades atuais e futuras de seus clientes.

Coordenação interfuncional: Compreende os esforços coordenados do negócio, no envolvimento de outros departamentos, além do marketing, para criar valor superior para os clientes.

2.4 - Orientação para o Mercado segundo George Day

No seu modelo, (Day, 2001. p.20), a orientação para o mercado é composta de três elementos:

1. **Cultura orientada para o exterior:** Crenças, valores e comportamentos, enfatizando valor superior para o cliente e a procura contínua de novas fontes de vantagem competitiva.
2. **Aptidões para sentir o mercado:** além da cultura, as empresas devem ter aptidões, que lhes permitam ler, compreender e sentir o mercado. Desta forma, as empresas estão capazes de estabelecer relações com clientes importantes e com o

mercado. A clareza de sua visão estratégica ajuda na criação de estratégias que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de só reagir a eles mais tarde.

3. **Estrutura:** É um alinhamento da estrutura, cultura e aptidões, o sucesso da organização depende destes fatores trabalharem alinhados com as metas da organização, esta estrutura deve possibilitar à empresa antecipar e responder às mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado.

Oferecendo apoio a estes elementos, há uma base partilhada de conhecimento e informações, sobre o mercado. O resultado da conjugação e adequação da cultura, aptidões, estrutura e bases de conhecimento é uma capacidade para compreender, atrair e reter os clientes mais valiosos, que permite a elaboração de estratégias que ofereçam valores superiores aos clientes e mantenha a empresa enquadrada com as exigências do mercado (Day, 2001).

A orientação para o mercado é uma variável de graduação contínua: as empresas podem ser mais ou menos orientadas para o mercado.

Segundo (Day, 2001. p.52), “não há organizações orientadas para o mercado com culturas pouco sólidas ou superficiais”. Segundo o autor, uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão de uma organização e define qual é o comportamento adequado e inadequado. O autor defende que, não há duas culturas iguais, uma vez que, “uma cultura é moldada pelo caráter do setor, pelas opções estratégicas passadas, factos importantes na herança e o que é lembrada da personalidade e das convicções do líder ou fundador” (Day, 2001. p.53).

Day (2001) defende que todas as decisões começam com o cliente, a qualidade é definida pelos clientes, as melhores ideias provêm da convivência com os clientes, o conhecimento dos clientes é um ativo valioso, os distribuidores são parceiros que agregam valor, a fidelidade do cliente é essencial para a lucratividade, a pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões, a rivalidade na indústria é saudável, o comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado.

Orientar-se para o mercado na perspectiva de (Day, 2001) é ter disciplina para poder fazer escolhas estratégicas benéficas, e poder implementá-las de forma eficaz e completa, permitindo que as organizações conheçam bem os seus mercados, e tornarem-se capazes de identificar e motivar seus clientes mais importantes e valiosos, uma vez que são estes que produzem o lucro para a empresa.

Sendo assim, é importante desenvolver relações de fidelidade e confiança profundas, com compromissos mútuos e de elevado grau de comunicação.

(Day, 2000) argumenta que a orientação para o mercado é uma exigência para as empresas lidarem com as atuais turbulências do mercado, e a intensificação da concorrência. Na perspectiva do autor, “as empresas mais bem apetrechadas a responder aos requisitos do mercado e antecipar condições de mudanças são as mais prováveis para aproveitar vantagem competitiva e lucratividade no longo prazo” (Day, 1994. p.37). De acordo com o autor, além da maior lucratividade, a orientação para o mercado também traz benefícios para a empresa, como: maior eficiência em custos e investimentos, preços mais elevados, neutralização da concorrência, satisfação dos funcionários e aumento das receitas.

Empresas orientadas para o mercado estão mais capazes para perceber as oportunidades e também, para compreender o mercado, e como consequência conseguem atrair e manter os clientes mais valiosos. (Day, 2001)

As organizações devem observar alguns aspetos como:

Entregar valor superior ao cliente: Que é a procura por produtos que possuam maior valor para o cliente, o que pode variar desde o preço mais baixo, até a produção de produtos personalizados.

Manter clientes: Só a satisfação do cliente não é suficiente, é necessário uma conversão no relacionamento e lealdade.

Alavancar investimentos do mercado: Os investimentos muitas vezes são com retornos de longo prazo, daí a importância de conhecimento profundo do mercado.

2.5 - Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

(Deshpandé & Webster, 1989. p.3) dizem que “o conceito de marketing define uma cultura organizacional diferente, um conjunto de crenças e valores fundamentais, que colocam o cliente no centro do pensamento das operações e estratégia da organização”.

A definição de cultura organizacional para (Deshpandé & Webster, 1989. p.4) refere-se ao: “modelo de crenças e valores, que ajudam os membros de uma organização a compreender porque as coisas acontecem e lhes ensinam as normas do comportamento organizacional”. De acordo com os autores, no marketing o conceito de cultura organizacional refere-se a um conjunto de crenças e valores fundamentais que coloca o consumidor no centro das estratégias e operações da empresa, para eles é possível estabelecer uma distinção entre cultura organizacional e clima organizacional, o desafio das empresas é combinar o clima organizacional com a cultura, com o objetivo de criar valor superior aos clientes, em mercados altamente dinâmicos.

(Deshpandé & Webster, 1989) entendem que o conjunto de normas, crenças e valores formam a cultura organizacional, e oferecem aos trabalhadores o direcionamento da empresa. Para estes autores, apenas compreendendo que a orientação para o cliente que é ditada pela cultura da organização, é que os colaboradores de uma organização, além de compreender as necessidades dos clientes, possam também, a direcionar as suas atividades no sentido de criar valor para os clientes. Segundo de (Deshpandé, Farley & Webster, 1993), a orientação para o cliente é sinónima de orientação para o mercado.

As investigações destes autores, sobre a relação entre cultura, orientação para o cliente e inovação, com a performance global da empresa, estes autores entrevistaram executivos de empresas japonesas e os seus clientes, os resultados dessa pesquisa demonstraram que a inovação está relacionada de forma positiva com a performance da empresa, e que empresas inovadoras e com liderança tecnológica possuem os melhores desempenhos.

As conclusões obtidas por (Deshpandé, Farley & Webster, 1993), apontam que uma performance organizacional superior estaria associada à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado.

Sendo assim, seria interessantes as organizações dedicar-se a criar uma cultura de valores e normas orientadas para o mercado e à inovação.

A partir daí (Deshpandé, Farley & Webster, 1993. p.27) definem a orientação para o mercado como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os restantes *stakeholders*, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”. Dentro desta linha de pensamento, (Deshpandé, Farley & Webster, 1993) deduzem que uma cultura que procure atingir os objetivos externos e criatividade, aliados a um forte compromisso da gestão de topo, têm como resultado, a que a organização atinja uma maior orientação para o cliente.

2.6 - Consequências da orientação para o mercado

Vários estudos comprovam que uma empresa com orientação para o mercado apresenta um desempenho superior nos negócios (Jaworski & Kohli, 1993).

Deshpandé et al. (1993) Defendem que a cultura das empresas empreendedoras apresentam um desempenho superior.

Hernández e Phabmixay (2002) concluíram que as empresas empreendedoras são também aquelas que apresentam níveis mais elevados de orientação para o mercado.

A orientação para o mercado também incentiva a benefícios psicológicos e sociais nos membros das organizações, (Kohli & Jaworski, 1990) que provem do sentimento de satisfação proporcionada por pertencerem a uma organização onde todos trabalham com a mesma finalidade, que é a satisfação dos clientes.

A orientação para o mercado é também uma competência estratégica potenciando um melhor desempenho das empresas nos negócios, pois permite a criação de um valor superior para o cliente (Hult, Ketchen & Slater, 2005).

Na mesma linha de pensamento dos autores anteriores, (Pelham, 1997) defende que uma empresa com um grau mais elevado de orientação para o mercado tem potencial para conseguir praticar preços mais altos, devido à sua qualidade, diminuir os custos de desenvolvimento, obter quota de mercado superior e obter economias de escala através da ampliação das quotas de mercado.

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

Segundo (Kolhi & 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 por Kohli e Jaworski (1993), 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, mas uma maior turbulência tecnológica tem o efeito inverso.

A rentabilidade é considerada uma consequência da orientação para o mercado, (Singh & Ranchood, 2004), podendo ser vista 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) comprovam que a orientação para o cliente, para a concorrência 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 melhorarem os seus processos de produção, assim como os seus sistemas de gestão baseados nas três componentes da orientação para o mercado.

(Grinstein, 2008) refere que a interdependência das componentes da orientação para o mercado com a inovação, evidenciando o seu efeito positivo nas organizações, quando a organização está inserida em um ambiente altamente competitivo, esta interligação é

intensificada, considerando que nestes moldes o mercado em que se insere é mais dinâmico conseqüentemente a sua volatilidade é maior, 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, a identificação de novos clientes.

2.7 - Antecedentes da orientação para o mercado

No estudo de Kholi e Jaworski (1990) o primeiro conjunto de antecedentes refere-se à gestão de topo de uma organização.

Vários autores identificam que a administração de uma empresa representa um papel fundamental, moldando os valores e a orientação das organizações (Hambrick & Mason, 1984).

“A menos que uma organização receba sinais claros da gestão de topo quanto à importância de responder às necessidades do cliente, é pouco provável que ela se volte para o mercado” (Webster, 1988. p. 37). O reforço, pela administração, da importância da orientação para o mercado tem a tendência de incentivar os colaboradores de uma organização a acompanhar as mudanças do mercado, a partilhar a inteligência de mercado com outros membros e a ter capacidade de resposta às necessidades do mercado.

Segundo (Desphandé, Farley & Webster, 1993) a liderança também contribui significativamente para que a empresa consiga implementar uma filosofia de marketing na sua atuação estratégica e operacional, sendo isto obtido através de um rápido processo de comunicação interna, partilha de informações, estando então a liderança associada aos componentes da orientação para o mercado.

Um segundo antecedente da orientação para o mercado é relacionado com a postura dos gestores de uma organização face ao risco, reagir às mudanças dos mercados muitas vezes obriga á introdução de novos produtos/serviços para atender às necessidades e expectativas dos clientes, mas novos produtos, serviços e programas muitas vezes apresentam risco de insucesso. (Kohli & Jaworski, 1990) propõem que, se a administração demonstrar disponibilidade para assumir riscos e aceitar eventuais fracassos como algo natural, será mais provável que os gestores juniores se proponham e introduzam novas ofertas em resposta às mudanças das necessidades dos clientes, por outro lado, se administração for avessa ao risco e intolerante em relação a insucessos, será pouco provável que os seus subordinados se dediquem a gerar e disseminar inteligência de mercado e reagir a mudanças das necessidades dos clientes.

Do mesmo modo, quando o grau de centralização dentro da empresa é elevado conduz a que o poder e as tomadas de decisões permaneçam concertados em um reduzido número de pessoas. Esta característica apresenta-se como uma barreira à comunicação, comprometendo gradualmente o sucesso da organização. Mas, ao contrário da formalização, esta parece apresentar uma relação mais clara com a orientação para o mercado, na medida em que parece constituir-se com um obstáculo (Jaworski & Kohli, 1993).

A criação de departamentos autónomos afigura-se como consequência do desenvolvimento organizacional das empresas. Sendo assim, procura-se desenvolver entre os diferentes departamentos da empresa relações formais e informais, com o objetivo de reduzir possíveis conflitos, e evitar relações conflituosas com o seu meio envolvente. A existência dos conflitos interdepartamentais pode comprometer a própria

reação e crescimento das organizações face ao mercado e assim levar à condenação da sua existência.

Assim, a interligação entre os diferentes departamentos dentro das empresas pode ver-se como uma característica favorável e útil à organização uma vez que facilita a propagação de informações e a resposta ao mercado, devido ao desenvolvimento de uma comunicação que se espalha a todos os departamentos da organização.

Um fator especialmente evidente que se presume afetar a orientação para o mercado é o conflito interdepartamental, referente à tensão entre os departamentos que decorre da incompatibilidade de personalidades (Gaski, 1984).

Vários autores apontam o conflito interdepartamental como inibidor da orientação para o mercado (Lusch, Udell & Laczniak, 1976).

Os conflitos interdepartamentais tem a tendência de inibir a comunicação entre os departamentos (Ruekert & Walker, 1987), reduzindo, a difusão da inteligência de mercado. Também se presume que a orientação para o mercado seja afetada pelo grau de interligação entre os diferentes departamentos, que se refere ao tipo de contacto (formal ou informal) entre os funcionários dos diferentes departamentos. Sendo assim esperasse que, quanto maior a conectividade entre os membros dos diferentes departamentos, maior a probabilidade de que eles troquem inteligência entre si e reajam de forma coordenada (Kohli & Jaworski, 1990).

A formalização representa o grau a que chegam as regras que definem papéis, relações com a autoridade, comunicação, normas, sanções e procedimentos (Hall, Haas & Johnson, 1967). A centralização é o inverso da delegação de autoridade em uma organização e a medida da participação dos membros da organização na tomada de

decisões (Aiken & Hage, 1968). A departamentalização refere-se ao número de departamentos em que as atividades organizacionais são distribuídas.

A utilização da informação corresponde à elaboração de programas em resposta à inteligência de mercado. Assim, como propõe (Stampfl, 1978), parece que a formalização e a centralização estão inversamente relacionadas com a capacidade de resposta das organizações. No mesmo sentido, (Lundstrom, 1976) e (Levitt, 1969) discutem a departamentalização como barreira à comunicação e à disseminação da inteligência de mercado.

Como a orientação para o mercado requer que se faça algo novo ou diferente em resposta às condições do mercado, ela pode ser encarada como uma forma de comportamento inovador. (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973. p. 62) caracterizam o comportamento inovador como sendo composto de dois estágios: o **estágio de iniciação**, ou seja, a tomada de decisão, e o **estágio de implementação**, ou seja, a execução da decisão tomada.

Nesse contexto, o estágio de iniciação corresponde à criação e difusão de inteligência e à conceção da resposta organizacional, já o estágio de implementação corresponde à resposta dada pela organização. (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973) baseiam-se em numerosos estudos para argumentar que dimensões organizacionais como a formalização, centralização e departamentalização podem ter efeitos opostos sobre os dois estágios do comportamento inovador. Mais concretamente indicam que, embora essas variáveis possam afetar de forma negativa o estágio de iniciação do comportamento inovador, também podem facilitar o estágio de implementação. Isso sugere que a formalização, a centralização e a departamentalização podem se relacionar inversamente com a geração e disseminação da inteligência de mercado e com a conceção da resposta, mas relacionar-se diretamente com a implementação dessa resposta.

Os sistemas de recompensas presentes em uma organização, a literatura sobre o tema sugere que os sistemas de recompensa são fundamentais na formação do comportamento dos funcionários (Anderson & Chambers, 1985).

No mesmo contexto, (Webster, 1988. p. 38) argumenta que “a chave para o desenvolvimento de um negócio movido pelo mercado e voltado para o cliente está na maneira como os gestores são avaliados e recompensados”.

Ele observa que, se os gestores forem avaliados principalmente com base na lucratividade e nas vendas no curto prazo, possivelmente se concentrarão nesses critérios, negligenciando fatores de mercado, como a satisfação do cliente, que asseguram a vitalidade de uma organização no longo prazo. Com base nestes argumentos, é de se esperar que os membros de organizações que dão prioridade á satisfação do cliente e o comportamento voltado para o mercado como bases da oferta de recompensas, venham a gerar de forma mais rápida inteligência de mercado, disseminá-la internamente e serem mais sensíveis às necessidades do mercado.

2.8 - Definição de estudo de mercado

Para Thomas Kinnear (1996) um estudo de mercado é uma abordagem sistemática e objetiva do desenvolvimento e fornecimento de informações para o processo de tomada de decisão.

Os estudos de mercado são em conjunto com a publicidade e relações públicas, um dos elementos de maior notoriedade do marketing sendo essenciais para o conhecimento do comportamento dos clientes e da concorrência.

Os estudos de mercado podem ser realizados internamente ou externamente a uma empresa, mas em ambas as situações é cada vez maior o número de empresas que

possuem alguém totalmente dedicado a este assunto, sendo que daí se pode retirar a importância que este tipo de Estudos está a tomar na atualidade.

A partir de um Estudo de Mercado é possível:

- Determinar características do mercado
- Medir a procura
- Analisar quotas de mercado
- Analisar e prever as vendas da empresa, a curto e médio prazo
- Analisar o desempenho da concorrência
- Analisar produtos, preços, publicidade, etc.
- Identificar características da imagem da empresa

De acordo com (Cooper & Schindler, 2003) é necessário um processo organizado e disciplinado para conduzir um estudo de mercado, segundo estes autores, há fatores que despertam o interesse em uma abordagem científica na recolha de informações para as tomadas de decisão.

Esses fatores são:

- A necessidade crescente que os gestores têm de informação
- A disponibilidade de técnicas e ferramentas avançadas para satisfazer esta necessidade
- O excesso de informações obtidas, caso não se empregue rigor e disciplina no processo de recolha de informação.

A estes fatores é possível adicionar outros aspetos que realçam importância de uma recolha de informações de forma correta, atualmente há uma sobrecarga de informação

errada, imprecisa e distorcida, o facto de existir maior oferta de meios para obter informações faz com que ela nem sempre seja de confiança, e isto requer um esforço acrescido por parte dos gestores na obtenção de dados para que possam tomar decisões com um grau mais elevado de precisão.

Os estudos de mercado podem ser desenvolvidos a partir dos recursos humanos da própria organização, ou recorrer a empresas externas que ofereçam esses serviços.

Malhotra (2001) afirma que é uma pesquisa que pode ser utilizada por todos os tipos de organizações: empresas pequena dimensão, grande dimensão, industriais, tecnológicas, retalho, cooperativas, de serviços, políticas e organizações sem fins lucrativos.

O estudo de mercado é a identificação, recolha, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva o seu uso procura melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e solução de problemas e oportunidades (Malhotra, 2001).

Destacam-se alguns aspetos desta definição, em primeiro lugar a pesquisa de mercado é sistemática, assim torna-se necessário um planeamento em todos os estágios do processo da pesquisa, também podemos acrescentar que um estudo de mercado deve ser objetivo, deve-se sempre procurar fornecer informações precisas que reflitam uma situação verdadeira a ser executada de forma imparcial, ou seja procurar ser isento de inclinações pessoais ou pré-conceitos para não influenciar os resultados da pesquisa.

Um dos principais objetivos de uma organização é a identificação e satisfação das necessidades do cliente, para que possam determinar as necessidades dos clientes e aplicar estratégias visando a sua satisfação, os gestores necessitam de informações a respeito dos clientes, concorrentes e outras forças que atuam no mercado.

Recentemente muitos fatores provocaram a necessidade de informações mais detalhadas, á medida que os consumidores se tornam mais exigentes e sofisticados, os gestores precisam de informações mais completas a respeito de como eles irão reagir a produtos disponíveis no mercado, com a intensificação da concorrência é necessário informações sobre a eficácia das ações que praticamos para com nossos clientes, além de mais como o ambiente se transforma a uma velocidade muito elevada, é necessário informações sempre atualizadas, a tarefa do estudo de mercado é avaliar as necessidades de novas informações e fornecer à gestão de topo informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais.

Não se deve tomar decisões somente baseados nos nossos instintos ou intuições, a ausência de informações corretas pode resultar em decisões equivocadas.

É necessário tomar imensas decisões estratégicas e táticas no processo de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, essas decisões podem estar relacionadas à seleção de mercado-alvo, segmentação de mercado, planejamento e desenvolvimento de programas de marketing.

Essas decisões recebem interferências das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, promoção e distribuição, outras complicações são acrescentadas por fatores ambientais incontroláveis, como condições económicas gerais, tecnologia, políticas e leis públicas, ambiente político, concorrência e alterações sociais e culturais, outro fator é a complexidade dos vários grupos de clientes: consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, etc.

O estudo de mercado possibilita ligar as variáveis ao ambiente e aos grupos de clientes, é empregada para remover parte da incerteza presente na tomada de decisão, proporcionando informações relevantes a respeito das variáveis de marketing, do

ambiente e dos consumidores, na ausência de informações relevantes, a reação dos consumidores a programas de marketing não pode ser prevista de forma confiável ou precisa.

2.9 - Etapas de um estudo de mercado

Segundo (Malhotra, 2001) um estudo de mercado é um processo constituído por seis etapas.

1. Definição do tema e formulação do problema de pesquisa
2. Elaboração de uma abordagem
3. Formulação do projeto de pesquisa
4. Trabalho de campo
5. Preparação e análise dos dados
6. Elaboração e apresentação do relatório

1. Definição do tema e formulação do problema da pesquisa

A primeira etapa é definir o tema da pesquisa, o que se pretende descobrir, que informações são necessárias e como elas serão utilizadas nas tomadas de decisão.

A definição do tema envolve discussões com os responsáveis pelas decisões dentro de uma empresa, entrevistas com peritos da indústria, análise de dados secundários e se necessário, alguma pesquisa qualitativa como por exemplo “focus groups”.

Uma vez definido o problema com precisão, a pesquisa pode ser concebida e executada.

2. Elaboração de uma abordagem do problema

Nesta etapa deve-se formular os objetivos da pesquisa e a importância do estudo de mercado, além de elaborar uma estrutura teórica que permita compreender com mais profundidade o tema que está a ser investigado.

Este processo é guiado por discussões com gestores e peritos de empresas ou mercados que se pretende pesquisar, estudos de casos e simulações, análise de dados secundários e pesquisas qualitativas.

3. Formulação do projeto de pesquisa

É um mapa para planejar a realização do projeto de pesquisa de mercado, este detalha os procedimentos necessários à obtenção das informações requeridas e sua finalidade é proporcionar os métodos mais adequados para a obtenção das informações necessárias para as tomadas de decisão. A questão de como obter os dados dos entrevistados deve ser resolvida, também é necessário preparar um questionário e um plano de amostragem para a seleção de entrevistados para o estudo, em termos mais formais, a concepção de pesquisa envolve os seguintes passos:

- Análise de dados secundários
- Pesquisa qualitativa
- Métodos de recolha de dados quantitativos (pesquisa, observação e experimentação)
- Procedimentos de medição e escalonamento
- Criação de questionários
- Processo de amostragem e tamanho da amostra
- Plano de análise dos dados

4. Trabalho de campo

A recolha de dados pode ser realizada de várias formas, ela pode envolver uma equipa de campo se forem utilizadas entrevistas pessoais (domicílios, empresas, centros de compras, etc.), podendo ainda serem feitas também por telefone, correio ou eletronicamente (e-mail).

A seleção, supervisão e avaliação da equipa responsável pela obtenção das informações ajudarão a minimizar possíveis erros na recolha de dados.

5. Preparação e análise dos dados

A preparação dos dados inclui a sua codificação, transcrição e verificação, cada questionário ou formulário de observação é inspecionado e, se possível, corrigido. Códigos numéricos ou de letras são atribuídos para representar respostas a cada pergunta do questionário.

Os dados do questionário devem ser transcritos integralmente para que informações importantes não sejam perdidas. A verificação garante que os dados dos questionários originais foram transcritos com precisão, ao passo que a análise dos dados, orientada pelo plano de análise, dá significado aos dados recolhidos.

A partir daí são feitas análises estatísticas, como distribuição de frequências, cálculo de médias, elaboração de gráficos comparativos e demais maneiras que contribuem para a interpretação dos dados obtidos

6. Preparação e apresentação do relatório e pesquisa

Os resultados devem ser documentados em um relatório escrito que cubra as perguntas específicas identificadas, atendendo aos objetivos, descrever a abordagem, a concepção da pesquisa, a recolha de dados, os procedimentos de análise de dados adotados e apresentar os resultados e as principais conclusões.

Estas deverão ser apresentadas para que possam ser usadas no processo de tomada de decisão.

Além disso, é sempre muito importante realizar uma apresentação verbal á gestão de topo para aumentar a clareza e o impacto das descobertas.

O estudo de mercado é, em geral, descrita como uma atividade que envolve os interesses de quatro segmentos:

- O pesquisador
- O cliente
- O entrevistado
- O público

3 - Estágio

3.1 - Apresentação da empresa

Fundada em 2011, a *Enging* é uma PME Portuguesa especializada em desenvolver soluções inovadoras de monitorização condição de ativos industriais, apostando nas mais recentes tecnologias de IIoT.

A IIoT (implementação da Internet of Things), torna possível conectar todas as informações de cada processo que ocorre numa unidade industrial, provenientes de máquinas, produtos, serviços, sistemas ou pessoas. Uma das principais vantagens de utilizar a IIoT nas fábricas passa pelo maior controlo operacional, permitindo a redução de tempo de inatividade não planeado das máquinas e a maximização da rentabilidade e eficiência.

A *Enging* conta com uma equipa jovem, altamente qualificada ao nível técnico-científico e com valências complementares especializada em técnicas de diagnóstico de avarias e de manutenção preditiva em sistemas eletromecânicos, a *Enging* aposta nas mais recentes tecnologias para oferecer soluções que protegem ativos industriais, monitorizam a condição dos equipamentos, bem como, a segurança das instalações e pessoas, tais como: Monitorização de Motores Elétricos; Monitorização Transformadores de Potência; Monitorização de Transformadores de Distribuição.

Todas as tecnologias desenvolvidas pela empresa são não-invasivas e detetam a maioria das avarias nestes ativos através de uma nova técnica de manutenção preditiva baseada apenas em variáveis elétricas.

Estas tecnologias de monitorização foram totalmente desenvolvidas pela *Enging*, 100% portuguesa, sendo uma tecnologia pioneira no mercado, conseguindo se destacar, não só

pelos resultados obtidos, como também pelos custos mais baixos que das tecnologias existentes no mercado.

O trabalho da *Enging* proporciona uma mudança de paradigma no setor da manutenção da indústria em geral, permitindo que a gestão destes ativos seja feita de uma forma muito mais económica, eficiente e simples.

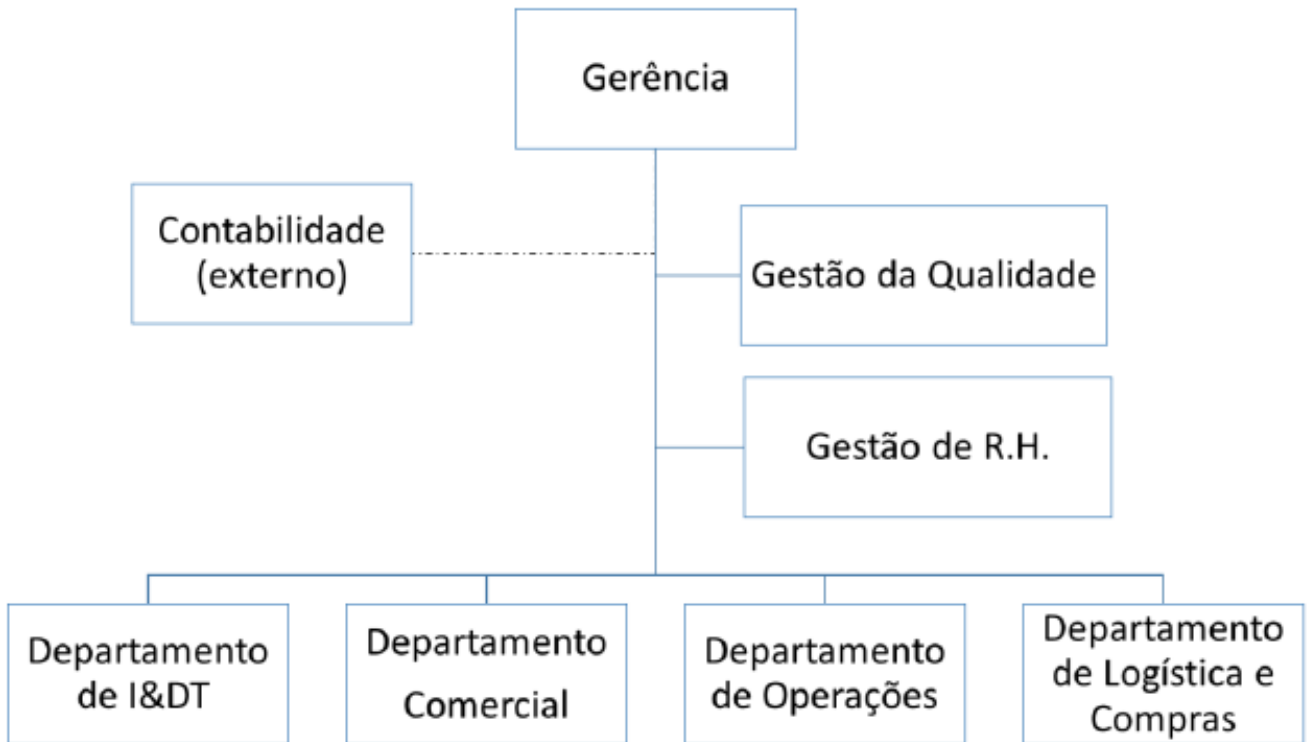
MISSÃO: A *Enging* tem como missão desenvolver soluções industriais inovadoras, tendo como principal objetivo ajudar os seus clientes nas diversas áreas de atuação da empresa.

VISÃO: A *Enging* pretende ser uma empresa inovadora e de referência mundial na oferta de soluções tecnológicas para a indústria.

VALORES: Qualidade, Competência, Credibilidade, Ética, Transparência, Honestidade, Eficiência, Sustentabilidade, Envolvimento e Parceria de todas as partes interessadas, Formação, Valorização e Respeito pelos Colaboradores

3.2 - Organigrama da empresa

O organigrama da Enging encontra-se estruturado da seguinte forma:



A gerência da empresa é constituída por 3 elementos, os sócios fundadores da *Enging – make solutions*, o Eng^o Marco Ferreira, Eng^o Martinho, formados em engenharia eletrónica e o Eng^o Pedro Silva, especialista em redes.

A contabilidade da empresa é realizada externamente, não existe esse departamento dentro da empresa.

A gestão da qualidade e a gestão dos recursos humanos é partilhada por vários funcionários dentro da empresa, não existindo um colaborador específico para cada departamento, o mesmo acontece com o departamento de investigação e desenvolvimento de novos produtos, operações e logística/compras.

O departamento onde estive inserido durante o estágio foi no Comercial/Marketing, supervisionado pelo Engº Marco Ferreira e trabalhei diretamente também com a *marketeer* da empresa, no momento do meu estágio era constituído por três elementos mas é para expandir o número de funcionários neste departamento brevemente.

A Enging – make solutions no período em que realizei o estágio contava com cerca de 12 colaboradores divididos entre os vários departamentos, não consigo contabilizar com precisão este número devido a ter existido entradas e saídas de pessoal na empresa no período entre Fevereiro e Junho de 2018.

O departamento de operações era o que contava com o maior número de funcionários/estagiários, cerca de 5.

3.3 - Objetivos do estágio

Em parceria com a empresa que me escolheu, foram definidos á partida os seguintes objetivos de estágio:

- Definição dos objetivos gerais do estudo de mercado
- Pesquisa por sectores de atividades alvo
- Elaboração de relatório parcial por sector de atividade alvo
- Avaliação intercalar do relatório
- Relatório final
- Apresentação do relatório

3.4 - Descrição de atividades desenvolvidas durante o estágio curricular

Pesquisa geral do mercado do Reino Unido

A primeira tarefa que me foi atribuída foi elaborar um estudo de mercado, fiquei a saber o mercado em que o estudo iria incidir, foi sobre o Reino Unido, comecei então a procurar os dados gerais deste mercado como a área, moeda, fuso-horário, pesos e medidas, chefes de estado, população, densidade populacional, cidades mais importantes, religião, PIB, risco político, riscos de país, formalidades de entrada, taxas aduaneiras, estatísticas de importação, dimensão e evolução do mercado, relações económicas com Portugal etc.

Sectores a serem explorados

Os sectores que me foram pedidos inicialmente a explorar, foi o da distribuição de água potável / águas residuais e também o da produção de energia nuclear.

O que fiz foi procurar informações desses sectores, dimensão, receitas, que empresas operam no sector, procura e etc.

Como a empresa procura com este estudo de mercado, potenciais clientes dentro desses sectores. O sector das águas é sobretudo devido a essas empresas possuírem imensas bombas/motores eléctricos, que vão ao encontro das soluções da *Enging* nomeadamente o MCM (Motors Condition Monitoring).

Já no sector da energia nuclear, a empresa oferece uma solução diferente o OP-TCM (Open Phase - Transformers Condition Monitoring) para a monitorização de transformadores eléctricos.

Observando as soluções que a empresa oferece, eu achei por bem adicionar outro sector ao estudo de mercado, o da produção e distribuição de energia elétrica (Power Stations), porque a *Enging* comercializa outras soluções nomeadamente o EMS-TCM, e LP-TCM, estes dois sistemas consistem basicamente em monitorizar transformadores elétricos de baixa e alta potência.

Catálogo de empresas por sector

No primeiro passo comecei por catalogar todas as empresas distribuem água canalizada / águas residuais no Reino Unido, o passo seguinte foi saber o máximo de informação possível acerca dessas empresas, como os seus resultados financeiros, número de funcionários, extensão da sua rede, o número de equipamentos (Bombas captação de água, reservatórios de água, estações de tratamento, etc.), estrutura acionista, número de clientes.

Para o sector da energia elétrica foi feito basicamente a mesma coisa, mas aqui o foco mudava para o número de motores/transformadores elétricos, geradores, turbinas de geração de energia (marca e modelos), tipo de combustível utilizado, datas previsíveis de encerramento de atividade.

Estratégias de contacto

Esta tarefa consistiu em procurar informações, para saber se as empresas eram autónomas ou se pertenciam a algum grupo, para determinar a estratégia de contacto, contactar diretamente a empresa ou indiretamente através de outra empresa mãe.

Também inseri nesta estratégia que solução específica é que a *Enging* podia oferecer a estas empresas.

Atribuição de nível de interesse às empresas

Após a recolha de informação de todas as empresas destes 4 sectores, criei uma escala de 0/10 e atribui o nível de interesse para a *Enging* em contactar estas empresas.

A atribuição dos valores desta escala foi feita através do cruzamento de diversos dados recolhidos, situação financeira, número de trabalhadores, número de clientes, infraestruturas, equipamentos, etc.

Procura de contactos empresariais

Outra tarefa que realizei foi procurar contactos de funções específicas dentro das empresas, como responsáveis pela manutenção, gestores de ativos, gestores gerais (General Managers).

Como nem todos os websites das empresas têm disponível o contacto destes trabalhadores, fui procurar via Linked In, Facebook, Associações, etc. Para tentar saber o seu e-mail/contacto telefónico para um futuro contacto, após essa recolha os dados eram guardados em uma base de dados da empresa.

Recolha de contactos de empresas da Europa e América

Esta tarefa consistiu em procurar contactos (gerais e cargos estratégicos) de empresas de alguns sectores, como o das Águas, Cimento, Energia Elétrica, Energia Nuclear, Mineiro, Pasta de Papel, Petroquímico e Químico, foi uma tarefa extensa porque o mercado europeu é muito grande, é um universo com imensas empresas apesar de terem um número finito ainda demoraria bastante tempo para recolher mais informação, no mercado Americano apesar de esta pesquisa estar limitada a 3 países (Estados Unidos, Canadá e Brasil) também é igualmente extenso, mas as empresas principais destes sectores, essa informação ficou guardada na base de dados da empresa, é uma boa lista de potenciais clientes.

Apoio ao Departamento de Marketing

Como referi na introdução do relatório, tenho bastante experiência e provas dadas no marketing digital, algo que me deu a oportunidade de contribuir com os meus conhecimentos para as publicações que a empresa realiza *on-line*, nomeadamente no *Facebook*, contribui com bastantes ideias em publicações, também ajudei a escolher os horários com mais visualizações.



Também contribui na escolha do design/interface do novo site que irá ser lançado brevemente.

Escolha de fornecedores

Também contactei algumas empresas para sondar preços, o objetivo era escolher fornecedores com preços mais baixos, nomeadamente para o transporte dos bastidores que a *Enging* produz e também em preços de empresas que fabricam *Gifts* (brides).

Foi uma tarefa que me deu um gosto especial porque consegui através de um contacto pessoal, encontrar uma transportadora mais económica, o que foi muito bom para todos, quer a empresa de transportes que conheço, ganhou mais um cliente e a empresa onde realizei o estágio também porque futuramente consegue uma poupança em cada transporte.

3.5 - Avaliação do estágio

De acordo com a revisão da literatura, consegui entender no decorrer do estágio que a *Enging* é uma empresa orientada para o cliente, porque compreende a criação de valor superior para os mercados-alvo, e entende as necessidades atuais e futuras dos clientes. Também se nota que é uma empresa orientada para a concorrência, porque a empresa sabe quais são as suas forças e fraquezas no curto-prazo, e as capacidades e estratégias no longo prazo dos concorrentes. A coordenação interfuncional no meu entender é que ainda tem de ser aprimorada na *Enging*, no período de estágio existiu alguma rotação de pessoal dentro da empresa o que é prejudicial para a empresa, mas como é uma empresa relativamente jovem, acredito que no futuro melhorem esta vertente.

Este estágio permitiu-me, o primeiro contacto com o mundo do trabalho, tendo oportunidade de conhecer no terreno uma realidade empresarial portuguesa, neste aspeto revelou-se uma experiencia muito gratificante, que me permitiu abrir horizontes e consolidar os vários conhecimentos teóricos adquiridos no meu percurso académico, podendo ser considerada uma mais-valia para mim.

A concretização do estágio curricular em uma empresa como a *Enging* foi uma experiencia enriquecedora para mim, a nível pessoal e profissional.

A realização deste estágio permitiu-me atingir um conjunto de objetivos a nível da cultura organizacional e desenvolver competências profissionais, que me permitirão encarar o mercado de trabalho de forma mais consciente.

A aquisição de termos empresariais, bem como a aquisição de conhecimentos e de uma maior compreensão sobre o funcionamento da área comercial e marketing revelaram-se igualmente uteis e importantes.

A perceção das realidades quotidianas e das dificuldades diárias de uma empresa, nomeadamente a análise da concorrência, estudo de mercado e das dificuldades que surgem na aquisição de dados, a necessidade de atingir metas e das dificuldades que surgem para os atingir, foi uma experiencia importante e enriquecedora no que se refere á consolidação da minha formação profissional.

Em termos curriculares, permitiu-me aprofundar conceitos adquiridos ao longo do mestrado em gestão, nomeadamente nas disciplinas de Estratégia Empresarial, Marketing de Serviços e Finanças Empresariais.

Este estágio possibilitou-me ainda o desenvolvimento de competências sociais e de comunicação, quer no relacionamento interpessoal, quer na aquisição de uma linguagem

mais profissional, bem como o desenvolvimento da capacidade de organização, iniciativa e autonomia.

No que se refere ao meu contributo para a empresa, no decorrer de todas as atividades que realizei, procurei ser sempre pró-ativo e mostrei-me sempre disponível e receptivo a todas as propostas, revelando interesse, curiosidade e vontade de aprender sempre mais.

Como resultado desta experiência, quero referir que foi com muito agrado que desenvolvi as minhas atividades propostas pela empresa, onde quero enfatizar o bom ambiente de trabalho e o acesso que tive a um grande volume de informação, o que se revelou bastante útil quer em termos de experiência pessoal e profissional quer na realização do estudo de mercado.

No meu entender o balanço do estágio é claramente positivo, tendo alcançado os objetivos propostos, permitindo a troca de conhecimentos e aprendizagem entre mim e a empresa.

3.6 - aspetos a melhorar

No decorrer do estágio o aspeto que identifiquei que tenho de melhorar, para a empresa onde realizei o estágio especificamente, são os meus conhecimentos relacionados com eletricidade, uma vez que foi uma área que nunca estive inserida no meu percurso académico, mas que, se no futuro fizer parte da equipa da *Enging* tenho de aprofundar esses conhecimentos, para poder apresentar os produtos a clientes, bem como poder responder com confiança a questões mais técnicas que me sejam feitas.

O meu inglês técnico também tenho de melhorar neste aspeto, visto que a *Enging* tem bastantes clientes estrangeiros, e também é necessário saber certos termos para conseguir compreender melhor as soluções que a *Enging* comercializa.

3.7 - Analise SWOT empresa

A análise SWOT é um sistema simples utilizado para verificar a posição estratégica da empresa no ambiente onde está inserida, esta análise consiste na observação da Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), surgindo assim do inglês o nome SWOT.

Este tipo de análise é muito utilizado por ser simples e permite efetuar uma síntese das análises internas e externas, identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas.

No que diz respeito á *Enging – Make Solutions* identifiquei os seguintes pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades:

Pontos Fortes:

- Elevado patamar de exigência no que respeita aos produtos vendidos
- Boa qualidade nas relações empresa-cliente
- Bom ambiente de trabalho, inexistência de conflitos entre trabalhadores e chefia
- Elevado *Know-how* dos produtos, a elevada experiencia no ramo
- Integração de bastantes estudantes, estágios curriculares e profissionais

Pontos fracos:

- Fraco conhecimento da empresa, como vende produtos/serviços muito específicos, é difícil o público geral conhecer a empresa.
- Não possui armazém, a empresa não consegue fazer *stock* de produtos
- Necessidade de maior qualificação dos recursos humanos

- Não possui infraestruturas próprias, como a empresa ainda está em uma incubadora de empresas no futuro irá cessar o prazo de permanência, o que irá fazer a empresa no futuro ter gastos elevados.

- Mão-de-obra dispendiosa, quem prepara os produtos são técnicos muito qualificados.

Oportunidades:

- Comercio eletrônico, o que permite uma poupança de tempo e deslocação de comerciais.

- Exportações para países como o Reino Unido, França e Espanha podem ser uma via para combater o universo pequeno de empresas em Portugal.

- Negócios com grandes empresas, pode ser uma boa oportunidade, não só em termos de imagem como em termos monetários (Ex: EDF)

Ameaças:

- Conjuntura económica

- No caso do Reino unido o *Brexit*

- Empresas concorrentes com maior dimensão, como compram em maiores quantidades conseguem vender produtos similares a preços mais competitivos.

- Entrada de novos concorrentes com logicas comerciais e de marketing mais estruturadas e dinâmicas.

Sugestões:

Esta análise obriga a que se cruzem estes quatro aspetos de modo a criar sugestões para fortalecer os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.

Oportunidades-Pontos Fortes

- Deve ser construída uma imagem forte nos mercados externos, esta imagem deve passar pela excelência de qualidade e boas relações com os clientes e presença assídua em feiras internacionais no ramo.
- Reformulação da oferta de produtos, não oferecer somente a monitorização motores e transformadores elétricos mas oferecer um leque maior de produtos, monitorizar outros tipos de equipamentos e apostar também em soluções de videovigilância e não só.

Oportunidades- Pontos fracos

- Aposta no recrutamento de pessoas mais qualificadas e dinâmicas, é necessário alguém que pense “novo”, mais dinâmico, que seja capaz de criar um ambiente muito favorável e atrativo, alguém que pense nas necessidades existentes e naquelas que ainda não existem, isto é, tentar perceber as necessidades dos clientes, tentando vender produtos complementares.
- Fazer estudos de mercado dos países com potencial de exportação
- Incluir no *website* uma apresentação dos produtos/serviços mais próxima da que um comercial faz se for pessoalmente á empresa

Ameaças – Pontos Fortes:

- Apostar na fidelização dos clientes, deve existir formação contínua de técnicas de vendas, visto que a empresa precisa de novos clientes para continuar a crescer.
- Exploração do potencial sinérgico, parcerias com fornecedores e clientes com necessidades constantes dos produtos/serviços.

4- Conclusão

Por fim, ficam algumas considerações finais sobre o estágio e os resultados obtidos do estudo de mercado, o feedback da empresa foi muito positivo, consegui identificar as empresas chave do Reino Unido que a empresa pretende contactar, bem como informações valiosas dos sectores que o estudo abrangeu.

Este estágio foi muito importante para mim, porque permitiu uma compreensão e uma adaptação de conceitos que não conhecia, permitiu também ter um conhecimento mais aproximado do mundo do trabalho.

Em relação á parte social da empresa, foi muito boa a relação estabelecida com todos os colaboradores da *Enging*, além disso foi muito incentivador o conhecimento na área dos estudos de mercado e toda a sua envolvente.

Após a concretização do relatório de estágio posso concluir o que a orientação para o mercado têm 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 potência um bom desempenho de uma empresa, sem deixar de negligenciar os fatores internos.

A nível académico este estágio possibilitou o crescimento de alguns conhecimentos distintos, nomeadamente na estratégia comercial, que não eram conhecidos para mim, também apliquei conhecimentos já obtidos no meu percurso académico, nomeadamente Finanças Empresariais, Marketing de Serviços e Estratégia Empresarial.

5- Bibliografia

- AIKEN, M. ; HAGE, J. - **Organizational independence and intraorganizational structure**, American Sociological Review, v. 33, 1968. p. 12-30.
- ANDERSON, P. ; CHAMBERS, T. - **A reward/measurement model of organizational buying behavior**, Journal of Marketing, v. 49, n. 2, 1985. p. 7-23.
- BHUIAN, Shahid ; HABIB, Mohsin - **Entrepreneurship and Market Orientation: Direct Relationship and Their Impact on Performance**, Marketing in a Global Economy Proceedings. 2000.
- COOPER, D. R. ; SCHINDLER, P. S. - **Métodos de pesquisa em Administração**, 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAY, G.S. - **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**, Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 36-70.
- DAY, G. S. ; WENSLEY, R. - **Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority**, Journal of Marketing, Vol. 52, 1988. p.88-105.
- DESHPANDÉ, Rohit ; WEBSTER, Frederic - **Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda**, Journal of Marketing, vol. 53, 1989. p. 1-18.
- DESHPANDÉ, Rohit ; FARLEY, John ; WEBSTER, Frederic - **Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis**, Journal of Marketing, vol. 57, 1993. p. 21-29.
- FELTON, A. P. - **Making the marketing concept work**, Harvard Business Review, v. 37, n. 4, 1959. p. 50-66.
- FREIRE, Adriano - **Estratégia – Sucesso em Portugal**, Verbo, 6ª edição, 2000.

- GAINER, B. ; PADANYI, P. - **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, 2002.
- GASKI, J. F. - **The theory of power and conflict in channels of distribution**, Journal of Marketing, v. 48, n. 3, 1984. p. 5-32.
- GRINSTEIN, A. - **The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis**, Journal of the Academy of Marketing Science, 2008.
- HALL, R. H. ; HASS, J. E. ; JOHNSON, N. J. - **Organizational size, complexity and formalization**, American Sociological Review, v. 32, n. 6, 1967. p. 30-42.
- HAMBRICK, D. C. ; MASON, P. A. - **Upper echelons: the organization as a reflection on its top managers**, Academy of Management Review, v. 9, n. 2, 1984. p. 193-206.
- HEMSLEY-BROWN, J. ; OPLATKA, I. - **Market orientation in universities**, International Journal of Educational Management, Vol. 24, N.º 3, 2010. p. 200-232.
- HUNT, S. D. ; MORGAN, R. E. - **The comparative advantage theory of competition**, Journal of Marketing, Vol. 59, 1995. p. 22-28.
- JAWORSKI, B.J. ; KOHLI, A.K. - **Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications**, Journal of Marketing, Chicago, v.54, 1990. p. 1-25.
- JAWORSKI, B.J. ; KOHLI, A.K. **Market Orientation: antecedentes and consequences**, Journal of Marketing, Chicago, v. 57, n. 3, 1993. p. 51-69.

- JAWORSKI, B.J. ; KOHLI, A.K. ; KUMAR, A. - **Markor: A Measure of Market Orientation**, Journal of Marketing Research. Chicago, v.30, n.4, 1993. p. 450-481.
- JAWORSKI, B.J. ; KOHLI, A.K. – **Market orientation: review, refinement and roadmap**, Journal of Market Focused Management, v.1, 1996. p. 114-142.
- JAWORSKI, B.J. ; Kohli, A. K. ; SAHAY, A. - **Market driven versus driving markets**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, N.º 1, 2000. p. 40-59.
- KINNEAR, T. ; TAYLOR, J. - **Marketing Research: An applied approach**, McGraw-Hill, 1996.
- KOTLER, P. ; KELLER, K. L. - **Administração de marketing**, 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- LAFFERTY, B. A. ; HULT, G. T. - **A synthesis of contemporary market orientation perspectives**, Journal of Marketing, Vol. 35, N.º 110, 2001. p. 89-113.
- LEVITT, T - **The Globalization of Markets**, Harvard Business Review, nº61, 1983. p. 90-104.
- LUNDSTROM, W. J. - **The marketing concept: the ultimate in bait and switch**, Marquette Business Review, v. 20, 1976. p. 214-230.
- LUSCH, R. F. ; Udell, J. G. ; Laczniaak, G. R. - **The future of marketing strategy**. Business Horizons, Vol. 19, 1976.
- MALHOTRA, N. K. - **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. ; BIRKS, David F. - **Marketing research: an applied approach**, Prentice Hall/Financial Times . ed. 3, 2007.

- MATTAR, F. N. - **Pesquisa de Marketing**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 80-112.
- NARVER, J.C. ; SLATER, S.F. - **The effect of a market orientation on business profitability**, Journal of Marketing. Chicago, v. 54, n. 2, 1990. p. 18-42.
- NARVER, J.C. ; SLATER, S.F. ; TIETJE, B. - **Creating a Market Orientation. Journal of Market**, Focused Management. v.2, 1998. p.235-269.
- NARVER, J.C. ; SLATER, S.F, MacLachlan, D.L. - **Responsive and proactive market orientation and new product success**, The journal of Product Innovation Management, v. 21, 2004. p. 320-355.
- PELHAM, A. M. - **Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms**, Journal of Marketing, 1997. p.45–79.
- RUECKERT, R. W. ; WALKER, O. C. - **Marketing’s interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence**, Journal of Marketing, v. 51, n. 1, 1987. p. 1-19.
- STAMPFL, R. W. - **Structural constraints, consumerism, and the marketing concept**, MSU Business Topics, v. 26, 1978. p. 5-16.
- SINGH, S. ; RANCHHOD, A. - **Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry**, Industrial Marketing Management, 2004.
- SHAPIRO, B. P. - **Market Oriented**, Harvard Business Review, 1988. p. 100-141.
- SLATER, Stanley F. ; NARVER, John C. - **Market Orientation and the Learning Organization**, Journal of Marketing, vol. 59, 1995. p. 12-23.

- TAJEDDINI, K. ; TRUEMAN, M. ; LARSEN, G. - **Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness**, Journal of Marketing Management, 2006. p. 21-30.
- WEBSTER, Frederic - **Rediscovering the marketing concept**, Business Horizons, v. 31, 1988. p. 29-39.
- ZALTMAN, G. ; DUNCAN, R. ; HOLBEK, J. - **Innovations and Organizations**, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1973.