

Ana Cristina de Freitas Pereira Massa Flor

MARKETING ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO APLICADO AOS GRUPOS ESTRATÉGICOS
NA INDÚSTRIA GRÁFICA PORTUGUESA

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientação

Prof. Doutor João Pedro Almeida Couto

Universidade dos Açores

2005

Ao Norberto e à nossa Família

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação, nunca teria sido possível sem o apoio de um conjunto alargado de pessoas, a quem quero apresentar os meus mais sinceros agradecimentos e, em especial, à intervenção activa e ao apoio do seguinte conjunto de pessoas:

- Ao Professor Doutor João Pedro Couto, por ter aceite a orientação científica desta dissertação e pela forma como a conduziu, pela sua disponibilidade, comentários, críticas e incentivos;
- Ao Sr José Ernesto Resendes pelo incentivo, apoio e compreensão em relação às horas de ausência e menor empenho no meu local de trabalho, em prol da investigação, bem como pelos esclarecimentos técnicos sobre as artes gráficas;
- Ao Prof. Dr. – Ing. habil. Helmut Kipphan pelo contributo fundamental, com estudos realizados na indústria gráfica, bem como pela disponibilidade concedida;
- À Associação Portuguesa de Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel, pelo apoio e pelos seus esclarecimentos;
- À Dr.^a Carina Melo e à Dra Isabel Neves pela inestimável ajuda na revisão do texto;
- Aos fornecedores da Indústria Gráfica, nas pessoas de: Eng.^o Paulo Monteiro e Eng.^o Martins da Silva (Grafopel); Sr. Alfredo Caldas e Sr. Jorge Melo (Santimel); Sr. Daniel Dias (SunChemical); Sr. Fernando Tordo e Sr José Arranhado (Stag), pela disponibilidade e esclarecimentos concedidos;
- Ao Dr. João Felgueiras pela sua incansável prontidão e gentileza, com que me introduziu no seio da indústria gráfica;
- À Dra. Ana Taveira pela rapidez e eficácia na recolha de material de investigação;
- A todos os cento e dezasseis empresários gráficos que, de uma forma cordial, disponibilizaram tempo aos seus colaboradores para as respostas do estudo;

- Por último, à minha família e amigos, em particular, ao Norberto Massa Flor, ao Paulo Sousa, à Lisete Soares, à Elisa Sousa e à Carmen Pereira, pelo apoio, atenção e compreensão, que me dedicaram, incondicionalmente, ao longo deste período.

RESUMO

Ao longo dos últimos anos, a indústria gráfica, tem sofrido alterações, que interferem nas opções estratégicas de cada empresa. Clientes mais exigentes, prazos de entrega mais curtos, concorrentes mais agressivos, são algumas das mudanças com que as empresas gráficas se defrontam. Estas empresas tem grande preocupação ao nível da produção e como é cada vez mais pertinente conhecer e interpretar o mercado, esta dissertação vai procurar compreender a realidade das empresas gráficas portuguesas, aplicando alguns conceitos do marketing estratégico, aferindo a sua postura quanto à análise de mercado e acções desencadeadas para actuar sobre o mesmo. Fez-se o enquadramento desta indústria com base nas estratégias genéricas de Porter, tendo-se identificado a presença de quatro grupos estratégicos. Os resultados apontaram ainda, no sentido de que, a adopção da estratégia depende da orientação de mercado de cada grupo de empresas.

Palavras Chave: Indústria Gráfica; Marketing Estratégico; Estratégias Genéricas e Orientação de Mercado

ABSTRACT

In the last few years, the graphic industry has suffered changes that interfere in the strategic options of each enterprise. Demanding clients, shorter delivery limits of time and more aggressive competitors are some of the changes the graphic enterprises have to face. These enterprises are highly preoccupied with the production level, and because it is important to know and to interpret the market, this essay will try to understand the reality of the Portuguese graphic enterprises, applying some notions of strategic marketing, defining its position in what concerns the analyses of the market and actions developed to work on it. The frame of this industry was done based on the generic strategies of Porter, identifying it with the presence of four strategic groups. The results also indicate that the adoption of a strategy depends on the market orientation of each group of enterprises.

Key Words: Graphic Industry; Strategic Marketing; Generic Strategies; Market Orientation

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: DIAGRAMA DA DISSERTAÇÃO	4
FIGURA 2: EVOLUÇÃO DO PAPEL DO MARKETING NA EMPRESA.....	7
FIGURA 3: OS QUATRO PS.....	8
FIGURA 4: MODELO CONCEPTUAL.....	12
FIGURA 5: COMBINAÇÃO DE FACTORES PARA SATISFAZER O CLIENTE	13
FIGURA 6: OS PASSOS DO MARKETING ESTRATÉGICO	14
FIGURA 7: MODELO DE CONGRUÊNCIA COMBINADA	14
FIGURA 8: ORIENTAÇÃO DE MERCADO.....	18
FIGURA 9: MODELO INDUTIVO DO PLANEAMENTO	26
FIGURA 10: CIRCUITO DA PRODUÇÃO.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: SEGMENTAÇÃO DAS EMPRESAS GRÁFICAS EM PERCENTAGEM DO NÚMERO DE TRABALHADORES.....	51
GRÁFICO 2: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA ESTRUTURA DE CUSTOS	53
GRÁFICO 3: PERCENTAGEM DA TAXA DE RESPOSTA.....	57
GRÁFICO 4: TEMPO DE EXISTÊNCIA.....	58
GRÁFICO 5: NÚMERO DE TRABALHADORES.....	58
GRÁFICO 6: NATUREZA JURÍDICA	59

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: NOVE PROPRIEDADES DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING EFICAZ	10
TABELA 2: VANTAGENS DO PLANEAMENTO	22
TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR DISTRITO	44
TABELA 4: ESPECIFICAÇÃO DAS QUESTÕES FORMULADAS	46
TABELA 5: DISTRIBUIÇÃO DAS VENDAS MUNDIAIS POR PRODUTO EM PERCENTAGEM	53
TABELA 6: MERCADOS	59
TABELA 7: VENDAS POR TIPO DE CLIENTE	59
TABELA 8: TESTE KMO E BARTLETT'S	60
TABELA 9: EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL	61
TABELA 10: ROTAÇÃO DA MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPAIS	62
TABELA 11: RELAÇÃO ENTRE FACTORES EXTRAÍDOS E AS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS	62
TABELA 12: MÉDIAS DOS GRUPOS E ESTRATÉGIAS RELACIONADAS	64
TABELA 13: ANÁLISE DA ANOVA	65
TABELA 14: RELACIONAMENTO DOS GRUPOS COM ÁREAS DA EMPRESA	66
TABELA 15: RELACIONAMENTO DOS GRUPOS COM OS MERCADOS	66
TABELA 16: RELAÇÃO ENTRE GRUPOS COM BASE NAS VENDAS PERCENTUAIS POR TIPO DE CLIENTE	67
TABELA 17: RELACIONAMENTO DOS GRUPOS COM A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	67
TABELA 18: COMPARAÇÃO DOS GRUPOS FACE ÀS VARIÁVEIS DO PLANO ESTRATÉGICO	68
TABELA 19: RELACIONAMENTO DOS GRUPOS FACE AO TIPO DE SEGMENTAÇÃO	69
TABELA 20: DISTINÇÃO ENTRE OS GRUPOS FACE AO TIPO DE TECNOLOGIA EMPREGUE	70
TABELA 21: RELACIONAMENTO DOS GRUPOS COM A FORÇA DE VENDAS	70
TABELA 22: RELAÇÃO ENTRE GRUPOS PELO TIPO DE PROMOÇÃO	71
TABELA 23: COMPARAÇÃO DOS GRUPOS PELO TIPO DE DISTRIBUIÇÃO	71
TABELA 24: CRUZAMENTO DOS GRUPOS COM A LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	72
TABELA 25: CRUZAMENTO DOS GRUPOS COM O NÚMERO DE TRABALHADORES	73
TABELA 26: CRUZAMENTO DOS GRUPOS COM A IDADE DAS EMPRESAS	73

TABELA 27: HIPÓTESE - AS ESTRATÉGIAS VARIAM DE ACORDO COM AS VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO.....	74
TABELA 28: EVOLUÇÃO PERCENTUAL DAS VENDAS POR SEMESTRES.....	87
TABELA 29: DISTRIBUIÇÃO EM PERCENTAGEM DAS EMPRESAS FACE AO INVESTIMENTO	87
TABELA 30: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR TIPO DE INVESTIMENTO	87
TABELA 31: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DE ACORDO COM O TEMPO DE EXISTÊNCIA.....	88
TABELA 32: NÚMERO DE TRABALHADORES	88
TABELA 33: NATUREZA JURÍDICA DOS INQUIRIDOS.....	88

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 PROPÓSITOS E OBJECTIVOS DO ESTUDO	2
1.2 HIPÓTESES A TESTAR.....	3
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 CONCEITO DE MARKETING	6
2.2 MARKETING OPERACIONAL	7
2.3 ESTRATÉGIA.....	9
2.4 MARKETING ESTRATÉGICO.....	13
2.4.1 <i>Orientação de Mercado</i>	16
2.4.2 <i>Planeamento</i>	21
2.5 GRUPOS ESTRATÉGICOS	27
2.5.1 <i>Estratégias Genéricas de Michael Porter</i>	31
CAPÍTULO 3 – HIPÓTESES A TESTAR	35
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	43
4.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	43
4.2 RECOLHA DE DADOS	45
4.3 MÉTODOS E TÉCNICAS	47
CAPÍTULO 5 - TRATAMENTO DE DADOS E RESULTADOS.....	51
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA GRÁFICA	51
5.2 NÍVEL DE RESPOSTAS AO INQUÉRITO	56
5.3 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS INQUIRIDAS	57
5.4 ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS.....	60
5.5 ANÁLISE DE CLUSTERS	63
5.6 COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DAS MÉDIAS DOS GRUPOS.....	65
5.7 CRUZAMENTO DE DADOS	72
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	75
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	87

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Actualmente, novos desafios são, constantemente, colocados às empresas quer sejam tecnológicos, sociais, culturais e, até mesmo, ao nível da concorrência.

Os mercados são cada vez mais dinâmicos e competitivos e a concorrência surge à escala global, exigindo às empresas uma maior flexibilidade e adaptação às mudanças, proporcionam simultaneamente oportunidades e ameaças.

Assim sendo não basta às empresas aplicarem as ferramentas operacionais para dar resposta a clientes cada vez mais exigentes. Têm de aliar uma estratégia sólida, de longo prazo, para conseguir obter bons resultados a curto prazo (Lambin, 2000).

Nessa medida, tem-se assistido a uma evolução do conceito de marketing e da própria função dentro da empresa, com a integração da estratégia, sendo crescente o ênfase da estratégia no marketing (Piercy, 1995). As empresas passaram, então, a ter marketing estratégico e marketing operacional.

Para uma implementação eficaz do marketing estratégico, as empresas terão que ter em conta, os diversos comportamentos internos, que possam surgir (Vyas e Cadogan, 2000), bem como, a sua competitividade dependerá da estratégia estar em consonância, ou não, com os seus recursos e capacidades (Webster, 1992).

A escolha de determinadas estratégias de marketing, por parte de uma empresa, estará relacionada com diversos aspectos como, a orientação de mercado (Dobni e Luffman, 200). Esta irá facilitar a orientação estratégica da empresa (Kholi e Jaworski, 1990), pelo que a sua ausência poderá trazer consequências, ao nível da competitividade, comprometendo a sua capacidade em adaptar-se aos novos desafios (Lambin, 2000). Constitui, assim, um processo de acompanhamento do mercado e o estabelecer de ligações com os clientes (Harris e Piercy, 1999).

As opções estratégicas das empresas condicionam o seu futuro, sendo possível identificar, dentro da mesma indústria, empresas que seguem a mesma estratégia. Estas podem ser aglomeradas em conjuntos, identificados como grupos estratégicos.

A partir destes conjuntos, é possível avaliar as condições em que, dentro do mesmo grupo, umas empresas se destacam, em relação às outras. Se por um lado, os grupos estratégicos defrontam diferentes condições, em relação aos outros grupos; por outro, dentro do mesmo grupo, face às mesmas condições, é possível encontrar empresas com melhores desempenhos, sugerindo assim, que umas empresas tem acesso a melhores recursos e capacidades do que outras (McNamara, Deephouse, Luce 2003).

É por isso vital, a análise destes grupos, que servirá de referência aos gestores, guiando os comportamentos, que são, normativamente aceites, influenciando, portanto, o grau em que as empresas se diferenciam destas normas (McNamara, et al. 2003).

1.1 Propósitos e Objectivos do Estudo

A indústria gráfica tem sofrido grandes evoluções, desde a descoberta da prensa, em 1891, por Guttenberg, considerado um precioso instrumento para reproduzir um livro.

Factores macro-económicos influenciam a indústria e exige-lhe uma postura competitiva, cuja resposta não poderá ser dada pelas tipografias tradicionais. Embora a indústria gráfica seja identificada com empresas tipográficas, desde à duas décadas atrás, que esta abraçou a era da informação e das novas tecnologias.

Em termos de tendências, é possível visualizar que, mais de metade das encomendas, chegará via digital e espera-se que todas as empresas gráficas possam oferecer uma grande flexibilidade, em termos de impressão e acabamento (Kipphan, 2001).

As empresas têm de produzir com qualidade e de uma forma económica. É cada vez mais frequente a automatização das tarefas, assistindo-se a um grande potencial de inovação nos equipamentos, sendo uma das áreas mais afectada a da pré-impressão, com equipamentos com ciclo de vida de apenas oito meses (Kipphan, 2001).

Considerando, ainda, que a maior parte das empresas gráficas, mesmo a nível mundial, são pequenas e médias empresas, e as novas tendências apontam para investimentos precisos, de acordo com o tipo de clientes que irão servir e sabendo de antemão que, quanto maior for a estrutura, menos flexível é para se adaptar à mudança, uma má decisão estratégica terá, pois, repercussões nefastas para o futuro da empresa.

Todos estes factores também influenciaram a indústria gráfica portuguesa. Sendo por isso, premente efectuar-se uma análise em termos estratégicos.

Pareceu-nos, assim, adequado considerar-mos um estudo no âmbito do marketing estratégico, pois, segundo Lambin (2000), este surge-nos com a função de orientar as empresas para as oportunidades existentes ou potenciais, tendo em conta os seus recursos.

Um estudo desta natureza caracteriza a indústria gráfica portuguesa ao identificar as estratégias seguidas pelas suas empresas, constituindo um contributo em termos de gestão para os empresários gráficos.

1.2 Hipóteses a Testar

Na prossecução dos objectivos definidos no ponto anterior, pretendeu-se, então, investigar alguns conceitos do marketing estratégico, como sejam, os grupos estratégicos aplicados à indústria gráfica. Para tal foram formuladas três hipóteses.

Na primeira hipótese verificamos se, na indústria gráfica, é possível identificar grupos de empresas, que seguem as mesmas estratégias, compondo-a em grupos estratégicos, tendo como referência, uma teoria, já testada, a das estratégias genéricas de Porter (1980). A partir da sua análise, foi então possível perceber a dinâmica da indústria, os pontos de semelhança e distância entre os conjuntos de empresas.

Na segunda hipótese, procurou-se identificar as variáveis contextuais que, contribuía para as diferenças entre os grupos estratégicos, considerando que dependeriam: da localização geográfica; da idade da empresa; ou da sua dimensão.

Por último, na terceira hipótese, foi-se interpretar quais os grupos estratégicos, que apresentavam maior orientação de mercado, dado que, segundo Dobni e Luffman (2000), as empresas, com maior orientação de mercado, tendem a ser mais pró-activas, estrategicamente e, por conseguinte, com maiores possibilidades de sucesso.

Deste modo ao identificar-se os grupos estratégicos e as variáveis que os influenciam foi possível retirar do estudo algumas ilações.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos com a sequência apresentada pela figura seguinte:

Figura 1: Diagrama da Dissertação

Capítulo 1	Introdução	↓
Capítulo 2	Revisão da Literatura	↓
Capítulo 3	Hipóteses a Testar	↓
Capítulo 4	Metodologia	↓
Capítulo 5	Tratamento de Dados e Resultados	↓
Capítulo 6	Discussão e Conclusão	

O primeiro capítulo aborda a temática do marketing estratégico e o propósito do seu estudo, enquadrado na indústria gráfica. No segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura, iniciando-se com a evolução do conceito de marketing, marketing operacional e marketing estratégico. É referido, ainda, mais ao pormenor, alguns itens do marketing estratégico, como a orientação de mercado e o planeamento. Por fim abordou-se o conceito de grupos estratégicos.

As hipóteses formuladas e respectivas fundamentações teóricas, são apresentadas no terceiro capítulo. No quarto capítulo, é descrita a metodologia empregue, incluindo a definição da amostra, o esclarecimento sobre a recolha de dados e os métodos e técnicas estatísticas aplicadas. Seguidamente, no quinto capítulo, é explicado, o tratamento estatístico dos dados e a análise dos resultados. Finalmente, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões e as implicações de gestão, bem como as limitações e pistas para investigações futuras.

No próximo capítulo proceder-se-á a uma revisão de parte da literatura, apresentando, conceitos e estudos efectuados sobre o marketing estratégico.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Marketing

O marketing é, simultaneamente, uma filosofia de gestão e um sistema de acção (Lambin, 2000), é um processo social, através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem, mediante a criação, oferta e troca de produtos e serviços com outros (Kotler 2003).

O marketing é um processo de gestão, onde os recursos da empresa são utilizados na satisfação de um grupo seleccionado de clientes, com o intuito de serem alcançados objectivos para ambas as partes (McDonald, 1992).

Os responsáveis pelo marketing são ágeis em estimular a procura dos produtos da sua empresa, fazem-no influenciando o nível, o *timing* e a composição da procura, com o intuito de ir ao encontro dos objectivos da empresa (Kotler, 2003).

Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues (1993) consideram que o marketing não deve ser apenas identificado no âmbito das empresas e dos clientes, o conceito deverá ser mais amplo e generalizado, na medida em que o marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais tem interesse, os comportamentos favoráveis à realização dos objectivos definidos.

Kotler (2003) apresenta-nos dez tipos diferentes de marketing: produtos, serviços, experiências, personalidades, lugares, propriedades, organizações/empresas, informações e ideias.

O conceito de marketing surge em meados da década de 50, tendo desde então evoluído de um conceito centrado no produto para uma filosofia centrada no cliente, em que não se procura os clientes certos para os produtos, mas os produtos certos para os clientes (Kotler, 2003):

Figura 2: Evolução do Papel do Marketing na Empresa



Fonte: Adaptado de Kotler (2003)

Com a complexidade do ambiente económico, tecnológico e concorrencial que as empresas defrontam-se, assiste-se a uma evolução da função do marketing. Por um lado, o marketing operacional e, por outro, o marketing estratégico resultando num trabalho duplo por parte das empresas (Lambin, 2000).

O Marketing Estratégico inclui a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado, sua respectiva segmentação, análise da atractividade de cada segmento identificado, análise da competitividade da empresa, em relação à concorrência e a escolha da estratégia.

O Marketing Operacional realiza a estratégia seleccionada mediante a escolha do segmento alvo, pela aplicação do marketing *mix*.

Após se ter efectuado uma breve introdução ao conceito de marketing e apresentado a sua evolução, enquadrámos as duas perspectivas em que o marketing pode actuar, ao nível da estratégia e ao nível operacional. Neste sentido analisaremos, mas de forma individual, o marketing operacional e o marketing estratégico.

2.2 Marketing Operacional

O marketing operacional engloba as operações posteriores à produção, como a definição das campanhas promocionais, acção dos vendedores, distribuição, pós-venda e preços (Lendrevie et al., 1993). Consiste, essencialmente, na escolha entre as numerosas decisões acerca das ferramentas do marketing *mix* que podem ser usadas (Kotler, 2003).

Segundo Kotler (2003), o marketing *mix* é o conjunto de ferramentas de marketing, que as empresas utilizam para alcançar os seus objectivos em relação ao mercado seleccionado.

Figura 3: Os Quatro Ps



Fonte: Adaptado de Kotler (2003)

O produto é tudo o que pode ser oferecido para satisfazer as necessidades do mercado e poderá incluir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (Kotler, 2003).

O preço constitui um ponto de comparação entre as marcas e, nessa medida, deve estar em consonância com as restantes estratégias de marketing, podendo ser definido, tendo em conta os custos de produção, a sensibilidade da procura face ao valor que está disposta a pagar e a concorrência (Lambin 2000).

A distribuição é o percurso efectuado pelo produto ou serviço desde a empresa até ao cliente, podendo ser física ou não (Lendrevie et al., 1993). A promoção permite à empresa dar a conhecer o seu produto e, para isso, recorre aos cinco meios de comunicação: promoção de vendas; relações públicas; publicidade; publicidade directa e a força de vendas (Lambin 2000).

Poder-se-á, então, dizer que, o marketing operacional representa a vertente comercial da empresa. No entanto, sem uma sólida vertente estratégica a prazo não é possível obter-se um marketing operacional rentável. Neste sentido, é fundamental que o marketing operacional se apoie numa reflexão estratégica sobre as necessidades do mercado e a sua evolução (Lambin, 2000). Daí que, para se falar de marketing estratégico devemos, em primeiro lugar, perceber o conceito de estratégia.

2.3 Estratégia

Um dos primeiros escritores, que se preocupou com a definição de estratégia foi Chandler (1962), que identificou estratégia como a preocupação com os objectivos a longo prazo de uma empresa. Estabele-se que a estratégia está relacionada com as acções para alocar os recursos necessários, de modo a atingir as metas e objectivos da organização.

O conceito de estratégia, apresentado na literatura, contem factores ou aspectos comuns, apesar das diferentes formas como são abordadas, por cada autor. Para alguns, a estratégia incide na determinação da missão, dos objectivos da empresa e nas acções necessárias para a sua concretização. Para outros, nomeadamente Porter (1980), defendem que a estratégia incide na análise das oportunidades e das ameaças do mercado e respectivos factores críticos de sucesso para a empresa, determinando, assim, o seu posicionamento.

Grant (1991), identificou dois períodos de tempo bastante diferenciados: um primeiro período, em finais dos anos setenta e princípios dos anos oitenta, onde a orientação principal da gestão estratégica era para o ambiente específico da actividade da empresa, nomeadamente, através da análise concorrencial e do sector de actividade. Porter (1980) com o seu livro "*Competitive Strategy*" foi o primeiro a aplicar a análise sectorial à análise dos factores determinantes da rentabilidade da empresa; e um segundo período, em finais dos anos oitenta e princípios dos anos noventa, onde o enfoque passou para a análise dos aspectos internos da empresa, nomeadamente, a análise dos recursos e capacidades para se alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

A tentativa para identificar tipologias, no desenvolvimento da estratégia, presente na literatura mostra que a evolução deriva da influencia de várias escolas de pensamento. Demonstrando assim, que esta evolução do pensamento académico, em relação à elaboração de uma

estratégia é um processo bastante complexo. Cada empresa, ao elaborar a estratégia, irá guiar-se por uma ou outra tipologia, resultando numa combinação singular de várias influências (Smith, 2002).

Segundo Webster (1992), as empresas, para serem competitivas, têm de aliar a uma estratégia apropriada os seus recursos e capacidades.

Todavia, Smith (2002) identificou nove critérios diferentes para uma estratégia eficaz, de acordo com a tabela abaixo apresentada:

Tabela 1: Nove Propriedades de uma Estratégia de Marketing eficaz

Propriedades da Estratégia	Referências	
<p><u>Definição de Mercado</u></p> <p>Nas estratégias eficazes, os recursos são alocados por mercados, clarificando a sua distribuição.</p>	<p>Domínio</p> <p>Identificável</p> <p>Extensão do mercado do produto</p> <p>Decidir na concentração</p> <p>Posicionamento de Mercado</p> <p>Definição de Mercado</p>	<p>Hofer e Schendel (1986)</p> <p>Andrews (1987)</p> <p>Ansoff (1965)</p> <p>Greenley (1984)</p> <p>Piercy (1997)</p> <p>Rumelt (1997)</p>
<p><u>Definição de Vantagem Competitiva</u></p> <p>Em estratégias eficazes, os recursos são distribuídos, directamente pelas funções internas, tornando explícito a natureza da vantagem competitiva.</p>	<p>Vantagens Competitivas</p> <p>Vantagem</p> <p>Vantagens Competitivas</p> <p>Decisão de Concentração</p> <p>Posicionamento do Produto</p> <p>A proposição do Valor</p> <p>Disciplina no mercado</p>	<p>Hofer e Schendel (1986)</p> <p>Rumelt (1997)</p> <p>Ansoff (1965)</p> <p>Drucker (1974)</p> <p>Greenley (1984)</p> <p>Piercy (1997)</p> <p>Treacy e Wiersema (1995)</p>
<p><u>Consistência e Sinergias Internas</u></p> <p>As estratégias eficientes são-no porque, por um lado, minimizam os conflitos internos e, por outro, maximizam as sinergias entre as áreas de actividade da empresa.</p>	<p>Sinergia</p> <p>Consistência</p>	<p>Hofer e Schendel (1986)</p> <p>Rumelt (1997)</p>
<p><u>Grau de Exclusividade</u></p> <p>Em estratégias eficientes, os efeitos da concorrência são minimizados, pois há uma concentração nos recursos e na actividade de uma forma diferenciada da concorrência.</p>	<p>Exclusividade</p> <p>Apoio nas actividades exclusivas</p>	<p>Andrews (1987)</p> <p>Porter (1996)</p>
<p><u>Congruência com o ambiente externo</u></p> <p>As estratégias eficientes impulsionam forças da empresa, no encontro das oportunidades de mercado, e corrigem as fraquezas contra prováveis ameaças.</p>	<p>Afectação de recursos</p> <p>Maximizar as oportunidades</p> <p>Consonância</p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Sinergia</p>	<p>Hofer e Schendel (1986)</p> <p>Andrews (1987)</p> <p>Rumelt (1997)</p> <p>Lynch (1997)</p> <p>Ansoff (1965)</p>

Propriedades da Estratégia	Referências	
<u>Consistente com os objectivos da Organização</u> Em estratégias eficientes é definido um segmento de mercado grande e forte, relativamente à concorrência, de modo a ganhar quota de mercado, tendo em conta os objectivos estabelecidos pela empresa.	Apropriado aos valores dos gestores chave e ao nível desejado de contributo para a sociedade Consistência e atractividade	Andrews (1987) Lynch (1997)
<u>Assunção de um determinado risco</u> As estratégias eficientes envolvem um nível de risco, que se enquadra nos limites aceitáveis pela organização.	Nível de risco fiável Aceitabilidade	Andrews (1987) Lynch (1997)
<u>Enquadramento com os recursos da empresa</u> As estratégias eficientes são executadas com os recursos que a empresa tem disponível.	Consistente com as competências e recursos Exequível Execução	Andrews (1987) Rumelt (1997) Lynch (1997)
<u>Guia para a actividade táctica</u> As estratégias eficientes facilitam a sua própria implementação ao fornecerem claras direcções, sobre o que é necessário nas actividades tácticas e apropriado para a sua execução.	Estimula a actividade organizacional e a consistência interna Crescimento vectorial Marketing <i>mix</i> As relações Chave	Andrews (1987) Ansoff (1965) Greenley (1984) Piercy (1997)

Fonte: Adaptado de Smith 2002

A formulação de uma estratégia é um processo racional e planeado (Smith, 2002). Deve ser compreendido e praticado pelos gestores, pois, de outro modo, a estratégia pode ser ignorada (Piercy, 1995).

Floyd e Wooldridge (1992) referem que, podem surgir alterações ao nível da implementação da estratégia, introduzidas pela gestão intermédia, condicionando o resultado da estratégia tal como planeado pela gestão do topo.

A cultura, que existe na orientação de mercado, motiva comportamentos que, em última instância, forjam a orientação estratégica de uma organização (Dobni e Luffman, 2000).

Vyas e Cadogan (2000) apresentam-nos 3 tipos diferentes de comportamentos autónomos estratégicos que condicionam a eficácia da estratégia.

Figura 4: Modelo Conceptual



Fonte: Adaptado de Vyas e Cadogan (2000)

Segundo os autores, um comportamento subversivo, resulta, como uma barreira à implementação da estratégia, impedindo o seu sucesso. O gestor actua deste modo, ao sentir que a sua posição dentro da empresa, é ameaçada, ou por não acreditar na sua capacidade para implementar a estratégia proposta. Este, procura alterar a estratégia de modo a obter resultados a curto prazo, pondo em causa a eficácia a longo prazo (Vyas e Cadogan, 2000).

Um comportamento resistente surge, em resultado da falta de entendimento, relativamente ao comportamento necessário para a execução da estratégia ou de obrigações conflituosas (Vyas e Cadogan, 2000).

Os gestores, com comportamento proactivo, têm atitudes desviantes com o objectivo de melhorar ou corrigir as directivas estratégicas da gestão do topo e logo é benéfico para a empresa (Vyas e Cadogan, 2000).

A empresa ao realizar estratégias de marketing está, simultaneamente, a efectuar marketing estratégico (Smith 2002). Para melhorar a implementação do marketing estratégico há que conhecer-se os diferentes tipos de comportamento que possam surgir na empresa e actuar de acordo com eles (Vyas e Cadogan, 2000). Este conceito, será apresentado, no ponto seguinte.

2.4 Marketing Estratégico

As estratégias de marketing devem iniciar-se com uma clara definição da missão e dos objectivos da empresa. Esta clarificação fornece uma orientação de marketing, que, combinada com um processo de produção adequado, resultará num produto de sucesso (Gonzalez, Quesada, Mueller e Mora-Monge, 2004).

Actualmente os mercados são dinâmicos, com clientes cada vez mais exigentes e, nessa medida, as empresas têm de se antecipar às mudanças e definir a melhor estratégia (Gonzalez, et al, 2004).

Figura 5: Combinação de Factores para Satisfazer o Cliente



Fonte: Adaptado de Gonzalez, Quesada, Mueller e Mora-Monge (2004)

A combinação de factores como o serviço, processo e gestão, juntamente com os componentes de marketing, permitem a ligação de todos os elementos de um produto e resultam na dinâmica, que conduz à identificação e satisfação das expectativas do cliente (Gonzalez, et al., 2004).

Avlonitis, Gounaris e Papavasiliou (1999) apresentam-nos um conjunto de passos, que a empresa terá de desenvolver, de modo a ir ao encontro das necessidades do cliente.

Figura 6: Os Passos do Marketing Estratégico

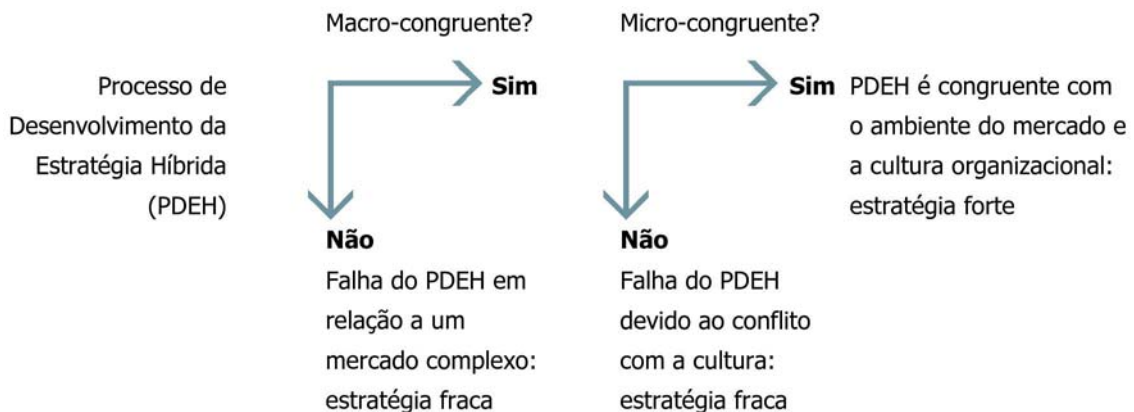


Fonte: Adaptado de Avlonitis, Gounaris e Papavasiliou (1999)

O marketing estratégico contém duas componentes: a definição do segmento do mercado e uma declaração do produto ou do valor ligado a esse segmento. Estas duas componentes são suficientes para diferenciar o marketing estratégico das estratégias, que não estão relacionadas com as funções do marketing, tais como: pesquisa, desenvolvimento; e outros aspectos não estratégicos da gestão do marketing, como as acções tácticas (Smith, 2002).

O marketing estratégico é influenciado por factores culturais internos e externos, cuja base teórica poderá ser desenvolvida segundo uma perspectiva contingencial, formulada nas hipóteses de Burrell e Morgan (Smith, 2002).

Figura 7: Modelo de Congruência Combinada



Fonte: Adaptado de Smith (2002)

A realização da estratégia híbrida resulta da combinação do processo racional e incremental que, correntemente, descreve as actividades de marketing estratégico levadas a cabo pela empresa (Smith, 2002).

Congruência Macro representa o grau em que a realização de uma estratégia híbrida liga com as condições do mercado externo, particularmente a complexidade e turbulência do mercado (Smith, 2002).

Congruência Micro representa o grau em que a realização de uma estratégia híbrida liga com as condições internas da empresa, manifestando-se através de artefactos da cultura organizacional (Smith, 2002).

Obter-se-á uma estratégia forte e de qualidade, quando o processo de desenvolvimento da estratégia for congruente com o ambiente de mercado e a cultura organizacional (Smith, 2002).

De facto, nos últimos anos, tem havido uma crescente ênfase da estratégia no marketing, nomeadamente, no posicionamento de mercado, qualidade de serviço, segmentação, diferenciação (Piercy, 1995). Contudo, é frequente pensar-se que o marketing é uma função para especialistas, no entanto, abrange todos os membros da organização (Piercy, 1995).

A adopção de estratégias de marketing específicas numa empresa estará relacionada com diversos aspectos, tais como a missão, objectivos, recursos e orientação de mercado (Dobni e Luffman, 2000).

A orientação de mercado resulta de um processo de aprendizagem por parte das empresas relativamente à informação fornecida pelo ambiente, clientes e concorrentes (Kohli e Jaworsky, 1990).

Segundo um estudo levado a cabo por Dobni e Luffman (2000) a 1000 empresas de telecomunicações dos Estados Unidos da América, concluíram que, empresas com orientações de mercado similares e posicionadas na mesma indústria, seguem estratégias idênticas. Dobni e Luffman (2000), referem ainda, que, a forte e clara distinção entre as actividades dos dois grupos evidencia que a orientação de mercado pode servir como moderador ou de contexto para a estratégia operacional. De facto, iremos, debruçar-nos sobre este conceito, no ponto a seguir.

2.4.1 Orientação de Mercado

Uma empresa com orientação de mercado é aquela cujas acções são consistentes com o conceito do marketing (Kohli e Jaworsky, 1990). Segundo Day (1990), as empresas com orientação de mercado têm maior capacidade para satisfazer e entender os clientes.

De facto, Slater e Narver (1999) argumentam que, as empresas com orientação de mercado analisam as necessidades dos clientes e, referenciando D'Aveni (1994), estas empresas têm noção que a vantagem competitiva é temporária e, nesse sentido, preocupam-se em conhecer a evolução das necessidades dos seus clientes e apresentar soluções inovadoras para as mesmas.

Uma série de estudos parece indicar que empresas com orientação de mercado conseguem maior desempenho (Slater e Narver, 1999; Kohli e Jaworski, 1990).

Segundo Kohli e Jaworsky (1990), o conceito de marketing é, essencialmente, uma filosofia de negócios, um ideal ou uma declaração política. Estes autores baseiam-se nos conceitos apresentados na literatura (Barksdale e Darden, 1971; McNamara, 1972) e explicam que, o termo orientação de mercado é usado para explicar a implementação do conceito de marketing.

Kohli e Jaworsky (1990) concluem que, numa empresa com orientação de mercado, os três pilares do conceito de marketing (focus no cliente; marketing coordenado e lucratividade) manifestam-se ao nível operacional.

O termo orientação de marketing, embora tenha sido muito utilizado na literatura, Slater e Narver (1999) dizem que orientação de marketing não é a mesma coisa que orientação de mercado. As empresas, de modo a manter a sua vantagem competitiva, transitam de uma cultura baseada na orientação de marketing para uma cultura fundada na orientação de mercado (Lambin, 2000).

Orientação de Mercado parece ser preferencial e Kohli e Jaworsky (1990) apresentam-nos três razões:

- A primeira, os autores referenciam Shapiro (1988), por defender que orientação de mercado não é uma actividade exclusiva da função de marketing; preferencialmente, vários departamentos devem participar na formação do mercado inteligente, disseminando-o e desenvolvendo todas as acções necessárias em resposta. Restringir-se ao conceito "*marketing orientation*" seria limitativo;

- A segunda afirma que o conceito orientação mercado tem uma conotação menos política ao não destacar a importância da função de marketing na empresa, tornando-o responsabilidade de todos os departamentos. Slater (2001) defende que, marketing é apenas uma função da empresa, e a
- A terceira é que o termo orientação de mercado foca-se nos mercados, que inclui clientes e todas as forças que os afectam.

Harry e Piercy (1999), na sua definição de orientação de mercado, referenciam Day (1994) e defendem que, o processo que a empresa desenvolve para acompanhar o mercado e estabelecer ligações com os clientes, constituem capacidades distintivas das empresas que têm orientação de mercado e a sua falta demonstra ser um elemento impeditivo para o desenvolvimento da orientação de mercado.

Segundo Dobni e Luffman (2000), a orientação de mercado pode, ainda, ser definida como uma cultura que influencia o modo como os empregados pensam e agem. Referem, ainda, que não é de surpreender que, na literatura muitos académicos tenham concluído que para criar valor superior ao cliente as organizações têm de criar, e manter a cultura que conduzirá à estratégia necessária e aos comportamentos operacionais para conseguir manter esse valor superior.

A empresa só terá orientação de mercado quando toda a organização abraçar os seus valores implícitos e quando for dirigida para criar valor superior ao cliente (Slater, 2001). A orientação de mercado de uma empresa inclui a cultura organizacional, que de um modo eficiente e, eficazmente, motiva os colaboradores na criação de valor acrescentado para o cliente, e estabelece normas de comportamento, em relação ao desenvolvimento da organização e em resposta à informação obtida sobre os clientes e os concorrentes (Narver e Slater, 1990; Slater, 2001).

De facto, Narver e Slater (1990), para além da coordenação interfuncional, propõem, ainda, a combinação de outros dois componentes de comportamentos: orientação do cliente e orientação da concorrência, como meios para a empresa criar valor acrescentado para o cliente.

Figura 8: Orientação de Mercado



Fonte: Adaptado de Narver e Slater (1990)

A Orientação para o cliente requer um profundo conhecimento das necessidades actuais e lactentes dos clientes de modo a lhes proporcionar valor acrescentado, seja pelo aumento dos benefícios ou pela diminuição dos custos (Narver e Slater, 1990).

Na Orientação da concorrência, a empresa terá que, conhecer as forças e fraquezas, a curto prazo, as capacidades, a longo prazo, e estratégias dos actuais e potenciais concorrentes, de modo a oferecer aos clientes valor superior ao da concorrência (Narver e Slater, 1990).

O conceito de mercado inteligente, é-nos apresentado por Kohli e Jaworsky (1990) e inclui os factores exógenos do mercado como: a concorrência; regulamentação governamental; tecnologia e outros factores ambientais, que influenciam, ou poderão vir a influenciar, as necessidades e preferências dos clientes, bem como, o conhecimento dessas mesmas necessidades, correntes e futuras.

Kholi e Jaworski (1990) identificaram 3 componentes, que definem o domínio da orientação de mercado:

1. "*Intelligence generation*", a formação do mercado inteligente, para além da obtenção da opinião do cliente, inclui, também, uma análise cuidada e a subsequente

interpretação das forças, que influenciam as necessidades e preferências dos clientes. Os autores, também, defendem que, o mercado inteligente não é da exclusiva responsabilidade do departamento de marketing, gera-se, colectivamente, por indivíduos e departamentos da empresa.

2. "*Intelligence dissemination*", de modo a que haja uma adaptação às necessidades do mercado. O mercado inteligente deve ser comunicado, disseminado e, dizem até, vendido a todos os departamentos relevantes e colaboradores na empresa. Realizada de um modo eficaz, fornece uma base partilhada, por diferentes departamentos para a realização de acções concertadas. Apresentam a comunicação horizontal, referenciando-se a Daft e Steers (1985), como uma das formas de disseminação inteligente.
3. "*Responsiveness*" é o terceiro elemento da orientação do mercado, e constitui, na resposta que a empresa dá ao mercado inteligente, ou seja, forma-se a inteligência, efectua-se a sua disseminação interna, e, por fim, há que dar um *feed-back*, em resposta às necessidades e evoluções do mercado. Essa resposta é dada por todos os departamentos e, não apenas o de marketing.

De uma forma conclusiva, as empresas com orientação de mercado empenham-se em compreender as necessidades expressas e latentes dos clientes, para partilhar esta informação pela organização, e a coordenarem todas as actividades da empresa, de modo a oferecer valor acrescentado ao cliente (Slater e Naver, 1999).

Segundo Kohli e Jaworski (1990), a orientação de mercado resulta na formação de mercado inteligente, que inclui as necessidades correntes, e futuras dos clientes, a respectiva disseminação da inteligência, através dos diferentes departamentos da empresa, e a resposta a esta.

O compromisso da gestão do topo e a divulgação desse empenho, bem como as acções de conflito ou de ligação, que possam surgir entre os departamentos, são factores fundamentais na influência da disseminação e resposta ao mercado inteligente (Kohli e Jaworski, 1990).

O nível que, uma empresa terá de orientação de mercado, será, então, influenciado por dinâmicas competitivas, valores de gestão, objectivos e recursos da organização, e nessa medida, nem todas as empresas podem atingir os níveis desejados ou ideais (Dobni e Luffman, 2000).

A transição para a orientação de mercado só pode ser facilitada por mudanças na cultura, constituindo factores chave de sucesso: o empenho da gestão do topo; comunicação; confiança e empenho dos colaboradores (Dobni e Luffman, 2000).

De facto, Harris e Piercy (1999), no seu estudo sobre a associação de determinados comportamentos de gestão e o empenho da empresa, na orientação de mercado, no sector de serviços, identificaram que as comunicações verticais inadequadas, e os conflitos interdepartamentais, são as maiores barreiras à orientação de mercado.

Altos níveis de conflito e comportamentos formalizados estão associados a baixos níveis de orientação de mercado (Harris e Piercy, 1999).

A empresa deverá identificar e confrontar os comportamentos organizacionais negativos, como o conflito, e identificar e encorajar os comportamentos organizacionais positivos, como a comunicação, pois a extensão a que a orientação de mercado é focada na organização, depende do comportamento dos indivíduos, que criam as estruturas, e operam os sistemas (Harris e Piercy, 1999).

Às empresas que, desenvolveram uma boa orientação de mercado, está-lhes associado um desempenho superior (Slater e Naver, 1999), bem como clientes e empregados mais satisfeitos, do que as empresas que não o fizeram (Kohli e Jaworski, 1990). Ressalvam, contudo, que a orientação de mercado só é útil se os benefícios excederem o custo dos recursos empenhados. Em condições de: concorrência limitada; preferências por mercados estáveis; e economias de grande crescimento, poderá não existir uma forte ligação directa entre orientação de mercado e desempenho da empresa (Kohli e Jaworski, 1990).

A orientação do mercado facilita, claramente, a visão estratégica de uma empresa (Kohli e Jaworski, 1990), sendo que, na análise do marketing e da estratégia, dever-se-á ter em consideração diversos aspectos como: o nível da tomada de decisão organizacional; a atenção dada aos aspectos internos da organização ou externos no mercado (Piercy, 1995).

Estes aspectos resultam numa interacção de quatro áreas: as decisões de investimento da empresa; a estratégia em relação ao mercado e ao negócio; as operações de planeamento e gestão; e o planeamento e gestão do marketing (Piercy, 1995). Formalizar estas acções num plano, têm sido, alvo de estudo por parte de alguns teóricos, sendo que, é a próxima temática, que será analisado neste trabalho.

2.4.2 Planeamento

O planeamento de marketing corresponde a um conjunto de actividades com uma sequência lógica, que conduzem à formulação de um plano para alcançar um conjunto de objectivos (McDonald, 1992).

Chae e Hill (2000), referenciando-se a Keegan (1989), fazem uma distinção entre planeamento e planeamento de marketing estratégico, em que o planeamento está no centro da gestão estratégica e o planeamento de marketing estratégico é o culminar de um conjunto de esforços, para combinação de recursos limitados da empresa, e o ambiente que está em constante mudança.

O planeamento de marketing estratégico formal é definido como um processo que, inclui definição de objectivos, análises do ambiente interno e externo, criação e selecção de estratégias de marketing, a sua implementação e controlo (Chae e Hill, 2000).

Conceptualmente, é um sistema simples, que envolve a análise actual da empresa, a formulação de algumas premissas básicas, a definição de objectivos de, o que vender e a quem, e a forma como serão alcançados, bem como a lista das acções e respectivos custos, necessários para a sua implementação (McDonald, 1992).

O planeamento do marketing estratégico é, fortemente, reclamado pelas empresas, mas muito pouco praticado (McDonald, 1996).

Um estudo levado a cabo por Smith, em 1999, refere que, as empresas, na sua maioria, não têm qualificações, e fazem pouco uso das ferramentas do planeamento do marketing estratégico. Este é muito honoroso e as empresas têm dificuldade em coloca-lo em prática (Smith, 2002).

Investigações, em pequenas empresas, apontam a falta de recursos e conhecimento para o planeamento (Smith, 2002).

Num estudo, efectuado por Farhangmehr (1999), a 333 grandes empresas portuguesas, a autora afirma que existe um diferencial entre a teoria e a prática do planeamento nas empresas, e afirma que o problema, ainda é mais saliente, no caso das pequenas e médias empresas, embora os resultados obtidos demonstrem que as empresas, que efectuam planos de marketing, analisam os itens recomendados na literatura. Farhangmehr (1991), cita Mintzerb

(1994), por este acreditar que, é fundamental para as empresas desenvolverem pensamento estratégico, de modo a criar uma visão estratégica, dentro da empresa, em que, efectuar-se estratégia consiste na captação de toda a informação pelo gestor, sintetizar essa aprendizagem e canalizá-la no sentido de direccionar o negócio da empresa.

Na literatura, são-nos apresentadas diversas vantagens para as empresas realizarem o planeamento estratégico. De seguida, apresenta-se uma tabela resumida com essas vantagens.

Tabela 2: Vantagens do Planeamento

Vantagens	Referências
Qualidade do produto, aumento da quota de mercado, melhor desenvolvimento de novos produtos e redução dos custos de produção	Yip, 1989
Melhor entendimento das prioridades da empresa	Ackoff, 1974; Ang e Chua, 1979; Camillus, 1975; Greiner, 1970; Hofer e Schendel, 1978; McDonald, 1982; Taylor e Irving, 1971
Aumenta a confiança dos executivos no futuro da empresa	Higgins e Finn, 1977
Dá a conhecer os problemas globais, forças e fraquezas da empresa	Al-Bazzaz e Grinyer, 1980; Higgins e Finn, 1977; Lorange, 1980, McDonald, 1982, Taylor e Irving, 1971
Na empresa existe maior motivação para empreender	Camillus, 1975; Higgins e Finn, 1977; kumar, 1978
Existe uma melhor coordenação, implementação e controlo da estratégia da empresa	Camillus, 1975; Dibb, 1997; Greiner, 1970; Higgins e Finn, 1977; Hofer e Schendel, 1978; Lyles et al., 1993; McDonald, 1982; Schwenk e Shrader, 1993; Taylor e Irving, 1971

Fonte: Adaptado de Chae e Hill (2000)

O planeamento do marketing estratégico poderá ser influenciado por diversos factores: factores internos, como o envolvimento da gestão do topo, o clima organizacional e a dimensão da empresa, e factores externos, como a complexidade e a incerteza do ambiente (Chae e Hill, 2000; Smith, 2002).

Dobni e Luffman (2000) referem que, o grande desafio da gestão assenta na implementação da estratégia, mais do que na formulação. Pois, ao definir-se a implementação, deve-se ter, em linha de conta, os comportamentos dos colaboradores, relacionados com o marketing e com as estratégias.

McDonalds (1992) apresenta-nos dez barreiras que, surgem na preparação e implementação do planeamento de marketing. Estas foram categorizadas como barreiras cognitivas e culturais (Smith, 2002).

A confusão entre o marketing tático e o marketing estratégico resulta de, na década de 60 e 70, haver uma grande facilidade na venda dos produtos e serviços, pelo que, o marketing tático resultava em pleno. Contudo, assistiu-se ao surgimento de ambientes de mercado, cada vez mais complexos, e, mesmo assim, a maioria dos gestores prefere vender os produtos mais fáceis, aos clientes menos resistentes. Trabalham, o curto prazo, aplicando planos de marketing tático e extrapolam-no para o longo prazo. De facto, McDonalds (1992) sugere que em primeiro lugar, se desenvolva o planeamento estratégico, que vem realçar a análise do ambiente externo, a identificação das forças que o influenciam, e desenvolver uma resposta estratégica adequada.

Ashill, Frederikson e Davies (2003) referem, ainda, que é um problema ter que gerir objectivos, que entram em conflito, e por isso, significa que, o longo prazo é, muitas vezes, sacrificado, de modo a realizar-se o planeado, a curto prazo.

A separação, que existe entre a função de marketing e as restantes operações da empresa, deve-se à ideia de que, o marketing é uma função especializada, que é melhor ser deixada para os "*experts*", no entanto, este diz respeito a todos os membros da organização (Piercy, 1995), e a empresa terá que ter uma orientação de mercado (Kohli e Jaworski, 1990), para estar o mais próximo possível do cliente (McDonald, 1992).

Num estudo efectuado a 2000 gestores seniores, por McDonald (1992), concluiu que, existe uma profunda ignorância acerca do conceito do marketing e a função marketing, referindo que, estes confundem o conceito do que é o marketing com as vendas, com a gestão do produto, com a publicidade e com o serviço ao cliente. O marketing é um processo de gestão, onde se aplicam recursos da empresa, para satisfazer as necessidades do cliente (McDonald, 1992).

A estrutura organizacional básica de uma empresa, assenta em recursos humanos, financeiros, produção, distribuição, operações e marketing. Cada colaborador é leal, ao seu sector, e, por isso, não sacrifica os objectivos do sector, em prol da satisfação do cliente. Surgem, assim, dentro da empresa barreiras organizacionais (McDonald, 1992). Ashill, Frederikson e Davies (2003) argumentam ainda que, de acordo com o estudo levada a cabo por John e Martin (1984) aos efeitos da estrutura organizacional dos grupos de marketing, na credibilidade e

utilização dos planos de marketing, concluíram que, a centralização aumenta o afastamento dos empregados e reduz a sua participação, afectando a credibilidade do plano.

Apesar da resposta mais dada pelos entrevistados ser a falta de informação adequada, após uma profunda investigação, descobriu-se que, o problema reside em se ter demasiada informação (McDonald, 1992), para se preparar e implementar o planeamento.

Confusão entre o processo de gestão em si e o output, que é o plano de marketing, sendo que, na maioria dos casos, este contém demasiada informação, deixando de ser prático para os gestores de linha (McDonald, 1992).

A gestão de topo caí em erro ao deduzir que, qualquer colaborador do marketing tem conhecimento e capacidade para ter um desempenho eficaz, no entanto, os gestores de marketing, na sua maioria, e, por falta de conhecimento, não aplicam a grande parte das ferramentas de marketing. Outro requisito, extremamente importante, é a comunicação, pois, mesmo no caso de excelentes planos, quem os implementa deverá compreendê-los e estar altamente motivado para o fazer, caso contrário, este estará condenado ao insucesso (McDonald, 1992). Muitos dos problemas da implementação do planos estão associados à resistência interna à mudança, devido à falta de comunicação e compreensão (Ashill, Frederikson e Davies, 2003);

A falta de uma perspectiva sistemática para o planeamento de marketing, pois, McDonald (1992) refere ser essencial, que exista um conjunto de procedimentos escritos bem como, um bom formato para o planeamento (McDonald, 1992).

A definição da prioridade dos objectivos feita de uma forma incorrecta, pois, mesmo os melhores planos tem uma grande quantidade de objectivos e de outras tantas estratégias e, de cada objectivo resulta um elevado numero de sub-objectivos. Ora, deve-se assegurar que, a prioridade dos objectivos é definida, tendo em conta o seu impacto na organização e a sua urgência (McDonald, 1992);

A aceitação do planeamento está condicionado ao modo de progressão das carreiras, na empresa. O modo como este é gerido, deve ser compatível com a cultura organizacional existente. Esta tende a manter a estrutura de poder e *status quo*, logo, há que reconhecer que, o planeamento de marketing tem uma dimensão política (McDonald, 1992). Ashill, Frederikson e Davies (2003) acrescentam ainda que, a estratégia é o resultado da negociação e confronto, os quem tem mais poder influenciam, grandemente, o processo de planeamento e,

referenciando Pfeffer e Salancik (1978), dizem que o comportamento político pode emergir na forma de alianças criadas, para influenciar a tomada de decisão.

A literatura é consistente sobre a importância da participação e apoio da gestão de topo, no planeamento (Chae e Hill 2000). McDonald (1992) refere contudo que, o tipo de planeamento de marketing tem de ser apropriado com a fase da vida em que a empresa se encontra.

Num estudo efectuado por Ashill, Frederikson e Davies (2003), concluíram que a localização dos recursos influencia o desenvolvimento e implementação do planeamento de marketing estratégico, pois, em todos os casos, a localização de recursos foi conseguida através de negociações e alianças, de modo a obterem maior dotação orçamental.

Num estudo efectuado por Chae e Hill (2000), a 90 empresas multinacionais, referem que, existem dois elementos do ambiente externo que estão, significativamente, relacionados com o planeamento estratégico formal, a regulamentação governamental e as relações com os fornecedores.

A regulamentação governamental, com as privatizações da Europa de Leste e da América Latina assim como a rápida industrialização da Ásia, têm um grande impacto ao nível da competitividade dos mercados, tornando os governos e as suas políticas, elementos chave a considerar nos planos (Chae e Hill, 2000).

As relações de longo prazo, estabelecidas com os principais fornecedores, são incluídas no processo de planeamento, reduzindo a incerteza e comportamentos menos próprios, por parte destes e dos produtores, ao longo da cadeia de valor (Chae e Hill, 2000).

Os autores, Chae e Hill (2000), defendem ainda que, a concorrência é outro dos factores que contribuiu para um planeamento estratégico formal, sugerindo que o estudo da estratégia competitiva (Porter, 1980, 1985) é a resposta adequada a um ambiente em mudança.

Chae e Hill (2000) defendem que, um planeamento formal contribui para melhorar o entendimento dos gestores em relação às prioridades da organização, aumenta a confiança no futuro da empresa, bem como passam a ter maior conhecimento dos problemas globais da empresa, das suas forças e fraquezas. Permite, ainda, uma melhor coordenação global e actividades de implementação e controlo. Permite, também, uma melhor comunicação entre a gestão e uma melhor utilização dos recursos (McDonald, 1992).

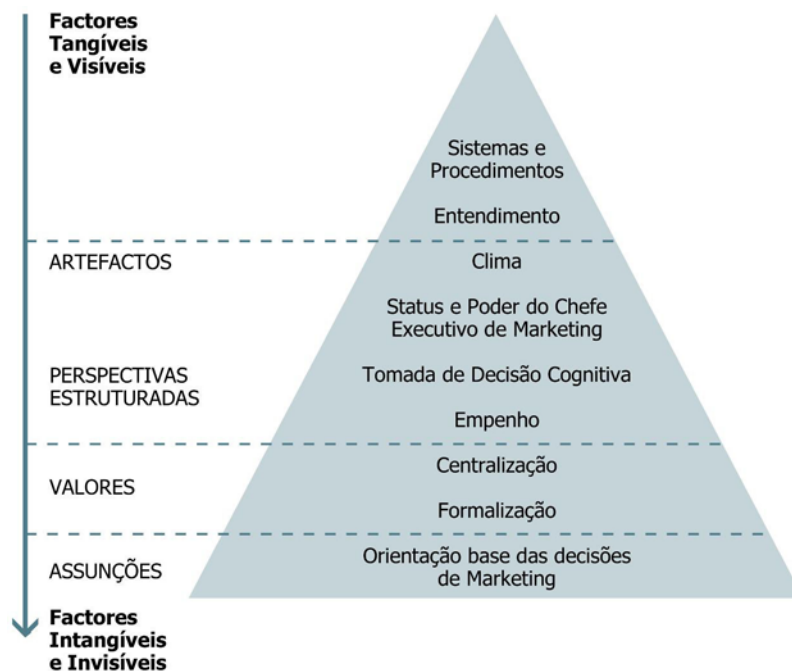
Um clima organizacional de apoio ao planeamento é fundamental, pois sem a participação activa dos gestores intermédios estes podem agir como obstáculos (Chae e Hill, 2000).

Num estudo desenvolvido por Piercy e Morgan (1994), a 900 médias e grandes empresas inglesas, identificaram diversos comportamentos, desde a resistência ao planeamento e não cooperação dos executivos, à disputa de recursos e à falta de consenso no planeamento de marketing.

O planeamento do marketing estratégico, ao actuar como um processo explícito de alinhamento entre a organização e o mercado, necessariamente, interage com a cultura da organização, interacção positiva ou negativa, mas que pode ser vista, através de sistemas, estruturas e outros "artefactos culturais" (Smith, 2002).

Ashill, Frederikson e Davies (2003) procuraram dar continuidade ao trabalho desenvolvido por Piercy e Morgan (1994) e, organizaram a compreensão dos pensamentos e atitudes dos colaboradores envolvidos no processo de Planeamento de Marketing Estratégico, num modelo indutivo:

Figura 9: Modelo Indutivo do Planeamento



Fonte: Adaptado de Ashill, Frederikson, Davies (2003)

Em primeiro lugar, no topo, o modelo apresenta-nos “artefactos culturais”, que constituem o ambiente físico e social da actividade do Planeamento do Marketing Estratégico. Representam o que o indivíduo ouve, vê e sente quando efectua as actividades. Estes são compostos pelos sistemas, procedimentos e entendimento.

Em segundo lugar, aparecem as perspectivas estruturadas, estas modelam e distorcem as percepções e julgamentos, que conduzem ao resultado tangível e visível do Planeamento, ou seja, o modo como um grupo interpreta e compreende as situações, os seus valores e as regras partilhadas. Nestas enquadram-se o clima de apoio, o estatuto e poder do chefe executivo de marketing, tomada de decisão cognitiva e empenho.

O terceiro factor corresponde aos valores, que dividem-se em duas categorias: na centralização do poder e na formalização em termos de regras e procedimentos.

Por último, temos as assunções, que são definidas como crenças inconscientes ou inarticuladas e correspondem aos factores intangíveis do modelo. Neste patamar, enquadra-se a orientação para o papel do marketing dentro da organização, especialmente a extensão que é dada ao conceito de marketing e como é operacionalizado através de modelos.

Tentar alterar a cultura organizacional para apoiar o marketing estratégico é problemático (Smith, 2002), logo a eficácia da estratégia pode estar ligada e ser desenvolvida, adaptando-se à cultura (Smith, 2002), uma vez que a cultura organizacional é persistente e persuasiva (Smith, 2002). De facto, apesar da importância do planeamento no marketing estratégico, são diversos, os autores, que referem as dificuldades, que surgem na formalização e implementação do plano, apontando factores internos e externos à empresa.

Numa indústria, podem ser encontradas empresas que, seguem a mesma estratégia. Na literatura, é possível visualizar que, diversos autores, apresentam um conjunto de soluções, explicativas, para a formação de grupos estratégicos. De seguida abordaremos esta temática.

2.5 Grupos Estratégicos

O conceito de Grupos estratégicos foi, originalmente conotado a Hunt (1972) na sua tese de dissertação sobre o estudo do desempenho dos *white products*, em 1960 (Lewis, Thomas 1990).

A teoria dos grupos estratégicos tem a sua origem no conceito *structure-conduct-performance* ambos originários em *Harvard School of Industrial Economics* (Gabr, 2004b).

Esta teoria tem sido inundada com várias perspectivas teóricas, como: a *resource-based-view* e a noção de mecanismos isolados, pelo que, têm surgido diferentes tipos de explicação (Gabr, 2004b).

Muitos escritores, citam Porter, que definiu grupo estratégico, como um grupo de empresas numa indústria seguindo a mesma estratégia ou estratégias similares, ao longo das dimensões estratégicas (Porter, 1980).

Os grupos estratégicos servem como pontos de referência para os gestores, guiando os comportamentos, que são, normativamente, aceites e influenciando o grau em que as empresas se diferenciam destas normas (McNamara, et al, 2003).

Roldão e Ribeiro (2002) referem que, apesar de existir um conceito comum sobre grupos estratégicos, a grande dificuldade coloca-se, fundamentalmente, na escolha das variáveis estratégicas a utilizar para a sua identificação.

Gonçalves e Gaudêncio (1995) indicam que estudos de vários autores sobre a identificação de grupos estratégicos em diferentes indústrias fundamentam-se numa grande proliferação de variáveis, não existindo qualquer uniformização de procedimentos. Acrescentam, ainda que, em alguns trabalhos, esta identificação baseia-se em poucas variáveis para explicar diferenças estruturais ou comportamentos estratégicos.

Cada grupo estratégico defronta diferentes condições, em relação aos outros grupos, conduzindo as empresas do mesmo grupo a desempenhos similares e diferentes das dos outros. No entanto, dentro do mesmo grupo, é possível encontrar empresas com melhores desempenhos, sugerindo que umas empresas têm melhores recursos e capacidades do que outras. Algumas empresas desenvolvem, dentro do grupo, posicionamentos únicos, devido a certas vantagens que detêm e que estão relacionadas com a *resource-based-view* (Barney, 1991), (McNamara, et al., 2003).

De acordo com Barney (1991), existem diversos recursos que permitem à empresa conceber e implementar estratégias, que lhe trazem vantagem competitiva sustentável. Os recursos podem ser físicos (equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias primas), humanos (formação, experiência, relacionamentos e perspicácia individual dos gestores e do pessoal) e

organizacionais (estrutura formal de delegação, planeamento formal e informal, sistemas de controlo e coordenação, relações informais entre os grupos dentro da empresa e com o ambiente).

Todavia, para que a empresa possua uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que o recurso tenha quatro atributos (Barney, 1991):

- Ter valor por explorar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente da empresa;
- Ser raro para as empresas, onde se inclui, por exemplo, o estilo e habilidade da gerência ou até o *mix* necessário de recursos físicos, humanos e organizacionais, necessários para implementar a estratégia;
- Ser difícil de imitar, exemplificando o autor com o facto de, uma grande variedade de recursos poderem ser, socialmente complexos, como as relações interpessoais entre os gestores da empresa, a reputação junto dos fornecedores e clientes e, a capacidade da empresa em obter recursos depender da sua evolução ao longo do tempo. Já Porter (1980), também indicou o trajecto histórico, como um dos factores explicativos para a diferença entre os grupos estratégicos;
- Não poderão existir substitutos, estrategicamente, equivalentes para este recurso em causa, que até tem valor, mas que, pelo facto de não ser raro, nem de difícil imitação, condiciona a que nenhuma das empresas possa esperar obter vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991) acrescenta, ainda, que para se obter vantagem competitiva sustentável, é necessário que os recursos estratégicos não estejam distribuídos por todas as empresas, que competem, nem sejam móveis, pelo que a procura de fontes de vantagem competitiva sustentável, deve-se focar nos recursos heterogéneos e imóveis.

Considera, ainda, que as empresas com tais recursos serão inovadores estratégicos, porque serão capazes de inovar e abraçar estratégias, que outras empresas não conseguem implementar, dado a falta destes recursos relevantes (Barney, 1991).

Por outro lado, Mascarenhas e Aaker (1989), argumentam que a estratégia seguida tem de ser, fortemente suportada por um bem ou capacidade, únicos, sendo ambos identificados como barreiras, caso contrário a estratégia pode ser facilmente copiada. Este conceito já havia sido utilizado em 1986, por Mcgee e Thomas, para identificar as características que compõem cada grupo estratégico.

Porter (1980) defende que, se existem empresas mais eficientes do que outras, e se cada qual pertence a grupos estratégicos diferentes, então é porque as primeiras estão protegidas por barreiras móveis altas, à medida que a indústria se vai desenvolvendo.

Deste modo o desafio dos estrategas é criar barreiras à entrada no grupo, enquanto diminuem as barreiras à saída, e reconhecer que, barreiras diferentes podem ser necessárias para afastar concorrentes potenciais, de diferentes grupos (Mascarenhas e Aaker, 1989).

Neste sentido, os autores defendem que os grupos estratégicos estão separados entre si, devido a diferentes tipos de barreiras: móveis, à entrada e à saída. As barreiras móveis desencorajam os movimentos entre os grupos, devido a diversos factores como: os custos de mudança e a incerteza acerca do resultado, que se irá obter com a mudança. As barreiras à entrada são bens ou capacidades difíceis de adquirir ou neutralizar como: o poder de uma boa marca; a lealdade, que os clientes têm para com as empresas do grupo, ou o controlo dos canais de distribuição. Nas barreiras à saída incluem-se os contratos de longa duração com fornecedores ou contractos colectivos de trabalho entre outras (Mascarenhas e Aaker, 1989).

Mascarenhas e Aaker (1989) são da opinião que, as barreiras móveis são o coração do conceito de grupo estratégico, revelando os bens e as capacidades, que separaram os grupos, e que formam a base da vantagem competitiva.

A exclusividade das estratégias das empresas, que conduzem a diferentes conjuntos de activos, (recursos humanos e financeiros) podem melhor predizer as diferenças de desempenho numa indústria (Lewis e Thomas, 1990).

No seu modelo, Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipologias de grupos estratégicos: *Defenders*, *Prospectors*, *Analyzers* e *Reactors*.

Os *Defenders* são tipificados como o grupo de empresas que procura proteger a sua posição, sem se dirigirem a novos mercados. O seu crescimento passa por uma maior penetração no seu mercado actual, oferecendo todos os produtos ou serviços, requeridos pelo segmento-alvo. Concentram-se na eficiência das operações actuais, mediante desenvolvimento tecnológico, competindo tanto ao nível do preço, como na qualidade. Têm a tendência para ignorar o desenvolvimento fora do seu domínio (Miles e Snow, 1978).

Os *Prospectors*, por outro lado, procuram, constantemente, novos produtos e mercados, onde possam competir, apoiando-se na diferenciação, para se destacarem da concorrência. O

crescimento passa pela localização em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos. A curto prazo são lucrativos, mas devido ao grande direccionamento para o produto/ inovação e a aplicação de diferentes tecnologias, para diferentes produtos, não os torna eficientes (Miles e Snow, 1978).

As empresas *Analyzers* representam uma combinação de *Prospector* e *Defender*, constituindo uma alternativa a estes dois grupos. Os seus processos e estruturas estão formalizados, o que faz com que as empresas operem de um modo rotineiro e eficiente. Não fazem qualquer investigação e desenvolvimento, ao invés, acompanham a concorrência, adaptando-se às mudanças, que parecem melhores. O crescimento deste grupo de empresas ocorre de duas formas: com a penetração no mercado actual e com o desenvolvimento de novos produtos e mercados. Face então à existência de um *mix* de produtos e mercados estáveis e em mudança, terá que existir um equilíbrio, em termos tecnológicos para a empresa ter, por um lado, um sistema estandardizado e, por outro, um sistema flexível (Miles e Snow, 1978).

E por último o grupo estratégico *Reactors*. Estes parecem ser avessos ao risco e não reagem bem a qualquer mudança ou pressão do ambiente. São empresas instáveis, que lhes falta um conjunto de mecanismos de resposta, caindo num ciclo vicioso de fracos desempenhos (Miles e Snow, 1978).

No entanto, embora se pensasse que esta tipologia fosse dar origem a vários estudos empíricos (Parnell, 1997), esta não foi tão bem definida como o modelo de Porter (1980). Dess, Newport e Rasheed (1993) identificaram a tipologia de Porter (1980) como *the most complete and theoretically sophisticated representation of the business-level strategy construct*. Esta será analisada no ponto seguinte.

2.5.1 Estratégias Genéricas de Michael Porter

De acordo com Porter (1985), a essência de qualquer estratégia competitiva de uma empresa é a de obter vantagem competitiva, ou seja, a defesa da sua posição dentro de uma indústria, adquirindo um melhor posicionamento que o dos seus concorrentes.

Porter (1980, 1985) argumenta que a capacidade de uma empresa em explorar uma vantagem competitiva, no seu mercado de referência, depende não só da concorrência directa, que enfrenta, mas também do papel exercido pelas forças rivais.

As cinco forças competitivas são as seguintes: poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de novos produtos e de produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes, determinam a intensidade da concorrência na indústria, pelo que a empresa terá que empregar a estratégia apropriada, para lidar e influenciar as mesmas. O autor acrescenta que o conjunto destas cinco forças, numa indústria, determinam a capacidade da empresa em manter a vantagem competitiva (Porter, 1985).

Para lidar com as forças competitivas, Porter (1980, 1985) propôs três diferentes tipos de estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação ou focagem.

Porter (1980) referiu-se às estratégias como genéricas pois, no seu ponto de vista, poder-se-iam aplicar a qualquer mercado (Douglas, 1987).

Na liderança de custos, as empresas seguem estratégias que conduzam a baixos custos. O ângulo desta estratégia é obter liderança, recorrendo a custos mais baixos que as restantes empresas da indústria. A empresa apoia-se na produtividade e a curva da experiência tem o seu exponencial. Neste caso, a empresa está melhor preparada para resistir a uma eventual luta de preços; atenua o poder tanto dos clientes, como dos fornecedores, que procuram empregar a sua influência, bem como um baixo preço desincentiva a entrada de novos concorrentes, ao impedir as empresas de ganhar lucros adequados e obter bons níveis de quota de mercado (Porter, 1980, 1985).

A segunda estratégia genérica proposta por Porter (1980, 1985), é a estratégia da diferenciação. Nesta, as empresas concentram-se em desenvolver produtos ou serviços, percebidos pelos clientes como únicos. A diferenciação pode basear-se numa grande variedade de factores como: o produto; a distribuição e o pós-venda. As empresas não ignoram os custos, simplesmente, estes não representam o primeiro objectivo estratégico a atingir. As empresas conseguem vantagem competitiva, mediante a lealdade dos consumidores face à marca e à sua menor sensibilidade em relação ao preço. Esta estratégia oferece-lhes, assim, uma posição defensável dos concorrentes, reduz o poder negocial dos clientes e fornecedores, assim como, limita o leque de produtos substitutos (Porter, 1980).

A última estratégia de Porter é a focagem. Neste caso as empresas concentram-se em mercados particulares ou segmentos de mercado específicos. O objectivo é melhor satisfazer as necessidades de um determinado grupo, em vez de se dirigir à globalidade do mercado. Em relação ao seu mercado alvo, a empresa pode ter uma posição de baixo custo ou de diferenciação (Porter, 1980).

Quando a empresa fracassa, na implementação de uma das três estratégias, referidas acima, ou compromete a estratégia genérica, em troca de crescimento, irá encontrar-se numa situação, a que o autor designou de *stuck-in-the-middle*. A empresa estará numa situação pior, com uma rentabilidade mais baixa, pois perde os clientes maiores por ter preços altos e não angaria clientes menos sensíveis ao preço, por não ter os padrões de diferenciação necessários. A empresa não possui qualquer vantagem competitiva.

Na literatura, são vários os autores que nos apresentam diversos testes empíricos às estratégias genéricas de Porter (1980).

Num estudo realizado por Dess e Davis (1984), estes identificaram *clusters*, que, aparentemente, indicavam grupos de empresas, que utilizavam cada uma das estratégias genéricas de Porter (1980). As suas conclusões são, altamente, consistentes, com o facto de que o empenho da empresa, numa das três estratégias resultará num desempenho superior do que as empresas que seguem uma estratégia geral.

Num outro estudo, levado a cabo por Herbert e Deresky (1987), a um conjunto de empresas canadianas, fundamentam a prática das estratégias genéricas. Ainda Kumar, Subramanian e Yauger (1997) analisaram-nas na indústria da saúde, verificando que, esta segue estratégias, mutuamente, exclusivas de liderança de custos e diferenciação, mas não ambas.

Parnell (1997) refere que a maior parte das pesquisas feitas, na área da estratégia, teve como objectivo validar, em termos de tipologias, a teoria de Porter (1980), ou de Miles e Snow (1978), e acrescenta que, enquanto para Porter (1980) o uso de duas estratégias genéricas, ao mesmo tempo, não têm viabilidade a longo prazo, para Miles e Snow essa situação é prevista no *analyser* e no *balancer*.

Wright (1987) apresenta-nos uma visão diferenciada das estratégias genéricas de Porter (1980), indicando que as pequenas empresas só alcançarão o sucesso se concorrerem através de uma estratégia de focagem, e as grandes empresas com uma estratégia de liderança de custos ou de diferenciação.

É que as grandes empresas, com estratégia de liderança de custos, após assumirem uma posição mais sustentável, em termos de custos, podem, ainda, competir com uma estratégia de diferenciação, ou, simultaneamente, com a estratégia de focagem de custos, ou diferenciação dependendo, da influência da indústria, da análise da concorrência, assim como do tipo de liderança da gestão do topo (Wright, 1987).

Por outro lado, as grandes empresas, que seguem estratégias de diferenciação, fazem-no, isoladamente ou em conjunto, com a estratégia de focagem, não apenas porque é possível, mas também porque se torna mais vantajoso (Wright, 1987).

Segundo o mesmo autor (Wright, 1987), a estratégia de focagem só faz sentido se utilizada por pequenas empresas, pois, um pequeno *cluster* de clientes não justifica os grandes dispêndios, das grandes empresas, quer em termos de liderança de custos, ou de diferenciação, e se envolvesse um grande mercado, então as grandes empresas iriam disputá-lo, e, nessa ordem de ideias, a indústria mudaria, assim como o tipo de estratégia a seguir.

No presente capítulo procurou-se abordar alguns dos conceitos mais relevantes no âmbito do marketing estratégico. Iniciou-se a revisão de literatura com uma breve explicação acerca do conceito de marketing, e de seguida, introduziu-se o marketing operacional. Passou-se de seguida á análise do conceito de estratégia, para finalmente confluir no marketing estratégico. Sendo, o marketing estratégico, o cerne desta investigação, neste item, desenvolvemos, os conceitos: a orientação de mercado e o planeamento. Por último, e dado, o trabalho a realizar concentrar-se numa indústria, estudamos ainda, a temática que gira à volta dos grupos estratégicos. Por último, no presente trabalho, foi ainda introduzida a teoria das estratégias genéricas de Porter (1985).

Sekaran (2003) indica que, após a formulação da teoria deverá proceder-se ao teste de hipóteses e nesse sentido este é apresentado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3 – HIPÓTESES A TESTAR

O objectivo da pesquisa desta dissertação é investigar a disseminação do marketing estratégico, na indústria gráfica, recorrendo-se aos conceitos apresentados na revisão de literatura como orientação de mercado das empresas (Kohli e Jaworski, 1990 e Naver e Slater, 1999), grupos estratégicos (Mcnamara, et al., 2003) e estratégias competitivas (Porter, 1980, 1985).

Segundo a definição de Porter (1980), uma indústria pode ser vista como um conjunto de empresas, que seguem estratégias similares. A maioria das indústrias é composta por subconjuntos de empresas, que adoptam determinadas estratégias competitivas (Hawes e Crittenden, 1984). No nosso caso específico, a indústria gráfica é composta por uma diversidade de empresas, que seguem cada qual a sua estratégia.

O conceito de grupos estratégicos é um importante contributo no entendimento sobre o comportamento competitivo das empresas (Hawes e Crittenden, 1984), tanto numa perspectiva qualitativa, como quantitativa (Kling e Smith, 1995) pois face às mesmas condições contextuais do ambiente, as empresas seguem diferentes estratégias, dentro da mesma indústria (Dess e Davis, 1984).

De facto, um estudo, sobre o trabalho desenvolvido por Porter, ajudará os gestores do topo a perceberem a dinâmica e a natureza da interactividade das opções estratégias tomadas (Kumar, et al., 1997) pois, segundo Dess e Davis (1984) é importante identificarem uma estratégia genérica, que não coloque a empresa em concorrência directa com um grande número de outras concorrentes, que seguem estratégia similar, já que poderá inibir a sua capacidade dentro do grupo estratégico para obter melhor desempenho do que as que estão num grupo menor.

Kumar et al. (1997) observaram que a diferença que existe entre vencedores e vencidos é, por exemplo, a sua capacidade em desenvolver e implementar planos para os melhor posicionar, para tirar vantagem do mercado em mudança, produto, tecnologia, e ambientes sociais, relativamente, aos seus concorrentes.

As empresas, numa indústria, ao seguirem estratégias similares, agrupam-se em *clusters* (McNamara, et al., 2003).

Então, é possível identificar, de acordo com a estratégia seguida por cada empresa da indústria em estudo, grupos estratégicos. Hawes e Crittenden (1984) argumentam que, ao longo da literatura, é possível analisar diversos modelos (Miles e Snow, 1978, Hambrick, 1980, Porter, 1980) que identificaram variáveis nas estratégias das empresas, que determinavam a associação com diversos grupos estratégicos.

A partir do estudo dos grupos estratégicos, obter-se-á a identificação da posição competitiva de cada empresa, sugerindo uma forma sistemática de se analisar as forças e fraquezas das empresas, relativamente à vantagem competitiva (Mcgee e Thomas, 1986). Conseguir-se-á também, explicação para as persistentes diferenças, que surgem intra-indústria (Mcgee e Thomas, 1986).

Mcgee e Thomas (1986) referem que as características, que definem os grupos estratégicos, surgem da natureza das barreiras móveis.

Consideram-nas como um corolário para a existência de grupos estratégicos, já que estas determinam ou inibem a empresa de alterar a sua posição estratégica e a expansão da empresa de um grupo para outro (Mcgee e Thomas 1986).

Estas podem ser de três tipos: estratégias relacionadas com o mercado (segmentação de mercado, tecnologias utilizadas, canais de distribuição, cobertura do mercado, sistemas de vendas), características de fornecimento da indústria (economias de escala, processos produtivos, capacidade de R&D, Sistemas de marketing e distribuição) e características das empresas (tipo de sociedade, organização, sistemas de controlo, capacidade de gestão, diversificação e integração de empresas, dimensão, relacionamento com grupos influentes) (Mcgee e Thomas 1986).

Kling e Smith (1995) argumentam que, para se compreender melhor os grupos estratégicos e a estrutura competitiva da indústria, é importante classificar as empresas, de acordo com as suas estratégias competitivas.

Com este tipo de classificação, é possível elucidar sobre os posicionamentos de mercado de cada empresa e sugerir futuras direcções estratégicas (Kling e Smith, 1995).

Num estudo, realizado por Dess e Davis (1984), foram identificados grupos de empresas, que utilizavam cada uma das estratégias genéricas de Porter (1980).

Para classificação das orientações estratégicas, de cada empresa gráfica, tomar-se-á como referência os três diferentes tipos de estratégias genéricas, propostos por Porter (1980): liderança de custos (as empresas seguem estratégias, que conduzam a baixos custos, nomeadamente, curva da experiência e ganhos de produtividade), diferenciação (as empresas concentram-se em desenvolver produtos ou serviços percebidos pelos clientes como únicos) ou focagem (as empresas procuram melhor satisfazer as necessidades de um segmento de mercado específico). Posteriormente, ele acrescentou que, a estratégia de focagem poderia dividir-se em focagem de custos e focagem de diferenciação (Porter, 1985).

Partridge e Perren (1994), num dos artigos que publicaram sobre estratégia competitiva, dizem que a matriz das estratégias genéricas de Porter pode ser vista como estando a oferecer duas rotas alternativas, baseadas no mercado alvo, para obter vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação.

Kumar, et al. (1997) verificaram que a indústria da saúde segue estratégias mutuamente exclusivas, de liderança de custos e diferenciação, mas não ambas.

Como resultado da revisão da literatura, à volta da teoria das estratégias genéricas de Porter, e a subsequente pesquisa empírica, considerou-se o sector gráfico uma indústria, onde é possível encontrarem-se grupos estratégicos, e cada qual com a sua estratégia competitiva, tendo sido formulada a seguinte hipótese:

H1: As empresas gráficas apresentam estratégias competitivas diferenciadas

A existência de grupos estratégicos têm numerosas implicações para a organização industrial e pode enriquecer o paradigma estrutura conduz desempenho (McGee e Thomas, 1986).

Segundo White (1986), a estratégia não é apenas a escolha de onde competir, quais as indústrias e áreas geográficas, envolve também escolhas de como competir, dentro de uma dada indústria. O autor, referenciando outros, diz que, no caso de empresas com muitos negócios, as estratégias de cada unidade podem ser influenciadas pela: escolha chave do pessoal (Lorch e Morse, 1974); organização interna (Bower, 1970, Lorsch, 1969) e influência organizacional, que provém do exterior (Bower, 1970; Lorsch e Allen, 1973).

Tendo em conta a diversidade de factores que, influenciam a escolha da estratégia a seguir, por cada empresa, foi formulada a seguinte hipótese:

H2: As estratégias seguidas pelas empresas variam de acordo com as variáveis de caracterização da empresa

As variáveis de caracterização, a estudar, serão a localização geográfica, a idade e a dimensão.

Determinados estudos, apresentados na literatura sobre *clusters* sectoriais, sugerem que certas características de uma região podem determinar a vantagem competitiva de uma empresa.

Gabr (2004a), num estudo que efectuou à indústria de roupa "*Danish*" entre 1990 e 2000, refere que existe uma relação entre proximidade física e desempenho das empresas.

Considera que, as possíveis diferenças entre grupos, deve-se ao facto de muitas das empresas, relevantes no grupo, estarem próximas. As empresas ao estabelecerem-se junto umas às outras, interagem, estrategicamente, de modo a reduzir a incerteza e a complexidade com que defrontam, beneficiando, assim, da sua acção conjunta. Acrescenta ainda, que os grupos que se aglomeram, conseguem reduzir o factor incerteza, comparativamente aos outros grupos não aglomerados (Gabr, 2004a).

Segundo Gabr (2004a), a proximidade geográfica encoraja as empresas a comunicarem e a cooperarem entre si, e referenciando outros autores, indica que a localização geográfica aumenta a probabilidade de se estabelecerem relações e troca de informação entre as empresas (Teece, 1994); e que, o grau de densidade dos laços sociais estabelecidos, diminuem à medida que a distância aumenta (Uzzi, 1997).

Krugman (1991) refere ainda, que uma indústria localizada apoia uma série de fornecedores especializados locais, que, em troca torna a indústria mais eficiente e reforça a localização, acrescentando que, a informação flui localmente mais facilmente, do que a grandes distâncias.

Freire (1997) também indica que benefícios como: a partilha de informação e recursos, a adaptação conjunta ao meio envolvente, a redução dos custos de transporte, o aumento da rivalidade e a criação de infra-estruturas de suporte, referentes à localização geográfica concentrada das empresas, proporcionam vantagem competitiva. Exemplifica como a micro-informática, nos Estados Unidos da América, evoluiu de uma forma oposta em duas regiões distintas do país, por um lado, a Route 128, em Massachusetts perdeu competitividade e, por outro a Silicon Valey, na Califórnia, ganhou ascendência tecnológica, reafirmando, assim, que os factores de carácter regional podem determinar o sucesso ou insucesso dos *clusters* sectoriais.

Outros benefícios da localização podem, ainda, ser acrescentados, pois a concentração de várias empresas, na mesma região, cria um mercado de mão de obra especializada, beneficiando assim, tanto os trabalhadores como as empresas (Krugman, 1991).

H2.a: A Localização geográfica

Vários pesquisadores propõem que as organizações desenvolvem-se através de várias etapas, ao longo de um ciclo de vida, à medida que vão crescendo (Lester, Parnell e Carraher, 2003).

Baseando-se no estudo levado a cabo por Miller e Friesen (1984), Lester et al. (2003) apresentam-nos um modelo de ciclo de vida com cinco fases: a fase de existência marca o início do desenvolvimento organizacional, em que a empresa pretende ganhar um número de clientes que suportem a sua existência; a fase de sobrevivência, em que a empresa procura crescer, desenvolvendo, por isso, alguma estrutura formal e estabelece competências distintivas; a fase de maturidade, em que, existe uma maior formalização das funções, políticas e das estruturas hierárquicas, para permitir à empresa proteger o que conseguiu alcançar, sem se dirigir a novos mercados; a fase de renovação, em que a empresa procura regressar a um período de aprendizagem, onde a colaboração e trabalho de equipa encorajam a inovação e a criatividade; e a fase do declínio, onde a empresa estagna, não sendo capaz de ganhar quota de mercado ou lucro.

Lester et al. (2003) argumentam que a fase do ciclo de vida influencia a escolha da estratégia. No seu estudo, evidenciaram que as empresas com sucesso só o eram devido às estratégias implementadas, numa determinada fase do ciclo de vida.

À medida que a empresa avança, ao longo das quatro primeiras fases, a situação organizacional tende a ficar mais complexa, a empresa torna-se maior, a influência dos sócios diminui e os clientes tornam-se mais exigentes. Para além disso, a heterogeneidade e a hostilidade do ambiente aumenta (Miller e Friesen, 1984).

De acordo com Miller e Friesen (1984) podem, então, ser estabelecidas relações entre estratégia e estrutura, resultando no perfil comum das cinco fases. Contudo, a sequência a seguir a cada uma das fases pode não ser idêntica para todas as empresas pois, por exemplo, após a maturidade, umas podem decidir inovar, enquanto outras podem entrar logo na fase de declínio. Daí que, a opção estratégica seja relevante.

Ainda, segundo os mesmos autores (Miller e Friesen, 1984), as empresas que não crescem ou diversifiquem, vão, simplesmente, envelhecendo, é pouco provável que transitem entre as diferentes fases do ciclo de vida. Podem até ser similares a outras, que se encontram na mesma fase, mas falham, quando pretendem progredir para a fase do ciclo de vida seguinte. Como a idade por si só não traz grande complexidade ao nível do ambiente e da organização administrativa daí que, não haja grandes evoluções em termos de estrutura e estratégia.

De facto, a importância em se perceber o ciclo de vida organizacional permite identificar a estratégia, que as empresas vão implementando ao longo do tempo.

H2.b:Idade

Mcgee e Thomas (1986) indicam que é possível encontrar uma série de estudos, cada qual com as suas próprias dimensões, para definir grupos estratégicos. Referem que Porter (1973) e Caves e Pugel (1980) usaram como um dos critérios, o tamanho das empresas. Lewis e Thomas (1990) também o fizeram.

As estratégias adoptadas, por pequenas e grandes empresas, são prováveis de ser diferentes, devido a uma série de factores como: as economias de escala e as diferenças na estrutura organizacional (Variyam e Kraybill, 1993).

Porter (1980) refere que, as grandes empresas que competem em grupos estratégicos estão mais protegidas por barreiras móveis, do que as empresas de menor dimensão, e que por isso serão, provavelmente, mais lucrativas.

Couto, Fortuna e Gonçalves (2002) identificaram o factor dimensão da empresa multinacional como aquele com maior capacidade de distinção entre grupos estratégicos.

Os autores Variyam e Kraybill (1993) concluíram que, a dimensão da empresa tem um impacto positivo, na escolha das estratégias. Enquanto as grandes empresas tem maior propensão para adoptar estratégias de crescimento, as empresas mais pequenas tendem a ter um rácio de crescimento maior. As grandes empresas representam as pequenas empresas, que, entretanto cresceram, devido a estratégias competitivas de sucesso.

As empresas mais pequenas procuram formas de ultrapassar as vantagens conseguidas com a dimensão, como por exemplo, oferecendo produtos de alta qualidade ou tecnologia a segmentos de mercado específicos (Mcgee e Thomas, 1986).

Mcgee e Thomas (1986) descobriram que, em algumas das indústrias, que estudaram, as pequenas empresas eram mais lucrativas.

Hart e McGuinness (2003) argumentam que o crescimento de mais de cinquenta por cento das pequenas empresas, em quatro regiões do Reino Unido, deveu-se a factores como o desenvolvimento de produtos e as estratégias de marketing.

Em pesquisas levadas a cabo por Kumar et al. (1997) demonstram que as maiores empresas têm tecnologia, recursos humanos e financeiros melhores para seguirem estratégias de diferenciação. Variyam e Kraybill (1993) mencionam a sua maior capacidade em correr riscos, maior facilidade de acesso a recursos escassos, e um maior dispêndio de recursos financeiros e tempo nas estratégias competitivas.

Por outro lado, Wright (1987) menciona que as grandes empresas, face à sua facilidade de acesso a recursos, podem, primeiramente, competir com a estratégia de liderança de custos ou diferenciação, enquanto que, as pequenas empresas só terão viabilidade se competirem com a estratégia de focagem.

Então, poder-se-á dizer que a dimensão da empresa é uma variável chave, que afecta a escolha estratégica (Variyam e Kraybill, 1993).

H2.c: Dimensão

As empresas têm de desenvolver uma orientação de mercado, caso contrário, poderão comprometer a sua competitividade e capacidade para enfrentar os novos desafios do mercado (Lambin, 2000).

A empresa que tenha adoptado uma orientação de mercado possui um conjunto de ferramentas, que lhe permite acompanhar as alterações macro-económicas, os clientes e a concorrência (Lambin, 2000).

Dobni e Luffman, (2000) afirmam que as empresas, com uma cultura de orientação de mercado, têm comportamentos de orientação estratégica e que, de facto, as pesquisas sobre orientação de mercado e tipos de estratégia, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978) e Porter (1980, 1985), têm conduzido à conclusão de que as empresas, com alta orientação de mercado, tendem a ser mais pró-activas, estrategicamente, do que as suas

concorrentes. Concluíram que a orientação de mercado está relacionada com estratégias de diferenciação e de focagem.

As empresas, que têm uma forte cultura de orientação de mercado, abraçam o valor de criar estratégias, que incluem a segmentação de mercado, o desenvolvimento de novos produtos e a fidelização do produto ou serviço. As empresas com baixa orientação de mercado, na generalidade, praticam estratégias menos agressivas e focadas, internamente, tais como: cobrar preços mais baixos, fornecer serviços limitados, a standardização do produto/serviço e uma pesquisa de mercado limitada (Dobni e Luffman, 2000) .

Parece-nos existir uma ligação entre alta e baixa orientação com estratégia de diferenciação e de liderança de custos, respectivamente.

Em geral, as organizações, que seguem uma estratégia de diferenciação, tentam criar diferentes produtos/serviços, que sejam percebidos pelos clientes como únicos. É razoável esperar que, dada esta orientação estratégica, as organizações dêem prioridade no alcance de objectivos como o sucesso de novos produtos/serviços e na retenção de clientes. Existirá um relacionamento frequente com os clientes (Kumar e Subramanian, 1998).

Uma organização que segue uma estratégia de liderança de custos, foca-se na criação de eficiência interna, que a ajudará a defrontar as pressões externas. Deste modo, tais organizações terão interacções frequentes, ao nível da regulamentação legal e dos fornecedores (Kumar e Subramanian, 1998).

Tendo como referência o exposto pela revisão da literatura, apresentado por Narver e Slater (1999) e Dobni e Luffman (2000), foi produzida a seguinte hipótese.

H3: O tipo de estratégia varia com a orientação de mercado da empresa

No presente capítulo enumeramos as hipóteses da pesquisa empírica sobre o sector da indústria gráfica, formuladas a partir de fundamentação teórica acerca do conceito de grupos estratégicos, dos factores contextuais que influenciam a escolha da estratégia a seguir e, orientação de mercado.

O objectivo do capítulo seguinte é apresentar de uma forma sistemática a metodologia e os métodos estatísticos que serão usados para tratamento de dados da amostra obtida.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

O presente capítulo, pretende apresentar a metodologia utilizada, que vai testar as hipóteses formuladas anteriormente tendo a seguinte sequência: definição da amostra; recolha de dados e métodos e técnicas.

4.1 Definição da Amostra

O objecto da análise é composto pela indústria gráfica nacional. Da análise à revisão da literatura constatou-se que existem alguns estudos, levados a cabo pela Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel, e empresas fornecedoras de grandes marcas de equipamentos. Contudo, não foi identificado, no sector, nenhum estudo científico, acerca das escolhas estratégicas, efectuadas pelas empresas gráficas, ainda que o tema estratégia seja abordado em Encontros Anuais dos Associados do Sector.

A escolha desta indústria para realizar o estudo deve-se, então, a dois motivos. Primeiro, a indústria gráfica, nos últimos anos, e no seu todo tem sofrido grandes alterações estruturais e tecnológicas (Kipphan, 2001), desde a produção de trabalhos, com prazos de entrega mais curtos, à introdução de novos produtos específicos do marketing *one-to-one*, pelo que as empresas têm de seguir estratégias, bem definidas, para competirem com os seus concorrentes; e, em segundo, havendo a consideração geral de que é um sector muito focalizado para a área da produção, na realidade as empresas para competirem têm de assumir uma orientação de mercado para proporcionar valor acrescentado ao cliente (Narver e Slater, 2000).

Optou-se, então, como objecto de estudo, da presente dissertação, por apenas um tipo de indústria. Segundo os autores Dess et al. (1993), que referenciando Weick (1979), dizem que o estudo de uma variedade de indústrias pode aumentar a generalidade dos resultados e que o estudo de apenas um tipo de indústria pode trazer algumas vantagens. Argumentam (Dess, et al., 1993) que é preferível, porque pode-se considerar num único domínio diversos níveis de análise, controlar os efeitos resultantes das relações intra indústria e é, metodologicamente mais rectilíneo.

Ao usar-se apenas um tipo de indústria consegue-se criar ordem do caos, na medida em que ao se estabelecer relações entre as variáveis, é possível conseguir formar-se um todo com significado (Dess, et al., 1993).

Para se proceder ao teste de hipóteses formuladas, foi recolhida uma amostra de empresas existente na base de dados Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel, com a designação de Anuário de 2002/2003, totalizando oitocentos e vinte e sete associados, divididos por ordem alfabética.

A selecção desta base de dados deveu-se por ser a mais completa, em termos de identificação, morada, contactos via telefone, fax, correio electrónico, bem como informação acerca da empresa, relativamente ao número de empregados, capital social, tipos de trabalhos que realizam e nome dos responsáveis.

Através da distribuição das empresas, por distrito, constata-se que mais de cinquenta por cento localiza-se em Lisboa e Porto. Os restantes distritos têm percentagens inferiores a dez por cento, constituindo Setúbal, Braga e Aveiro os com maior número.

Tabela 3: Distribuição das Empresas por Distrito

Distritos	Número de Associados	%
Açores	3	0,36%
Aveiro	71	8,59%
Beja	3	0,36%
Braga	46	5,56%
Bragança	5	0,60%
Castelo Branco	11	1,33%
Coimbra	19	2,30%
Évora	10	1,21%
Faro	18	2,18%
Guarda	5	0,60%
Leiria	35	4,23%
Lisboa	306	37,00%
Madeira	7	0,85%
Porto	182	22,01%
Portalegre	3	0,36%
Santarém	39	4,72%
Setúbal	50	6,05%
Viana do Castelo	3	0,36%
Vila Real	2	0,24%
Viseu	9	1,09%
Total	827	100,00%

Fonte: Anuário de 2002/2003

4.2 Recolha de Dados

A recolha dos dados fez-se através de um inquérito dirigido aos gerentes de cada empresa, solicitando o seu preenchimento por um responsável da área comercial (considerando que estes haviam de estar familiarizados com a terminologia empregue no inquérito), com total conhecimento das actividades da empresa.

O questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação, que elucidava sobre os objectivos e âmbito da presente investigação, o tempo médio de preenchimento do questionário, e a informação de salvaguarda da confidencialidade dos dados (Hill e Hill 2002).

Houve a preocupação com o tamanho e o *layout* do questionário (Hill e Hill 2002). Como meios para aumentar a probabilidade de os inquiridos cooperarem, as questões foram concentradas, em duas páginas, de modo a obter um questionário curto, com um tempo médio de preenchimento de 7 minutos e tentou-se conceber um inquérito com boa leitura gráfica,.

O envio dos inquéritos foi por correspondência entregue pelos Correios de Portugal S.A., pelo facto de este meio permitir o alcance de um maior número de empresas e para aumentar a taxa de retorno, foram ainda, efectuados contactos telefónicos.

O principal objectivo do inquérito consistia em analisar o comportamento das empresas gráficas portuguesas, relativamente às estratégias seguidas e a diferentes variáveis do marketing. Um segundo objectivo foi introduzir outras questões, de modo a enriquecer o conhecimento sobre a caracterização do sector.

O inquérito foi elaborado com uma sequência lógica. Houve o cuidado em não identificar o propósito das questões para não influenciar a resposta.

A estrutura apresentada era composta por quatro secções distintas: a primeira reuniu as questões relativas à caracterização geral do sector (localização geográfica, natureza jurídica, mercados, actividades e tecnologia utilizada, entre outras); a segunda, questões relacionadas com a elaboração da estratégia e o plano de marketing estratégico com questões como o tipo de segmentação, planeamento estratégico e análise de mercado, cujos conteúdos foram extraídos da literatura (Lambin, 2000); a terceira secção, questões relacionadas com as estratégias competitivas (Porter, 1980; Kotler, 1997) a serem adoptadas pelas empresas; e, por último, uma quarta secção relacionada com o marketing operacional.

Tabela 4: Especificação das Questões Formuladas

Secção	Número	Texto	Informação Pretendida
Caracterização do sector	2	Número de Trabalhadores	Identificar a dimensão predominante
	3	Localização Geográfica	Conhecer a distribuição geográfica
	4	Antiguidade	Estabelecer relação com o ciclo de vida da indústria
	5	Natureza Jurídica	Caracterização geral
	6	Distribuição vendas	Identificar os clientes com mais peso
	7	Mercados	Caracterizar a distribuição dos mercados
	8	Actividades Subcontratadas	Tentar avaliar a cadeia de valor presente
	9	Tecnologia	Ver o grau de implementação tecnológico existente no sector
	10	Áreas da Empresa	Distinguir o peso que as gráficas atribuem a cada área funcional
	Elaboração da Estratégica	11 até 14	Segmentação
15 até 17		Planeamento Estratégico	Conhecer se as gráficas efectuem planeamento
18		Análise Situacional	Verificar se as empresas efectuem análise de competitividade
19 até 22		Análise de Atractividade	Determinar o conjunto de análises ao mercado que é realizado
Estratégia	23 até 46	Estratégias	Identificar estratégias seguidas e grupos estratégicos
Marketing Operacional	47 até 61	Variáveis do marketing tático	Conhecer as opções de marketing tático seguidas pelas empresas

Foram efectuadas diversas questões, de modo a obterem-se variáveis qualitativas e quantitativas (Maroco, 2003). Recorreu-se apenas a perguntas fechadas, de modo a facilitar a análise estatística e por se considerar que a utilização de apenas este tipo de pergunta seria o suficiente para chegar-se aos resultados pretendidos (Hill e Hill, 2002).

Tendo em conta as questões formuladas, foi seleccionado um conjunto de respostas alternativas para cada uma das perguntas.

Na primeira secção do inquérito, especificamente as variáveis qualitativas, natureza jurídica, mercados, actividades subcontratadas, tecnologia utilizadas, foram associados números às respostas para que estas pudessem ser analisadas, posteriormente, por meio de técnicas estatísticas, recorrendo-se a uma escala nominal (Hill e Hill, 2002).

Nas restantes secções, como o objectivo do estudo era medir a atitude da empresa em relação à aplicabilidade das diversas componentes do marketing estratégico, utilizaram-se afirmações em vez de perguntas (Hill e Hill, 2002), recorrendo a escalas de resposta ordinais, conforme as desenvolvidas por Likert (1932).

O questionário desenvolvido foi testado de dois modos diferentes. Em primeiro lugar, procedeu-se à análise das questões do inquérito, de modo a identificar possíveis lacunas, em posterior

tratamento estatístico, e não ocorrerem perguntas múltiplas, tendo sido efectuado com a ajuda de investigadores, com conhecimento na área de pesquisa de mercado. Em segundo lugar, verificou-se a clareza e compreensão das perguntas, aplicadas no questionário, solicitando o preenchimento do inquérito a dois empresários da indústria gráfica (Hill e Hill, 2002). Algumas questões foram alvo de correcção, nomeadamente as que empregavam terminologia gráfica.

4.3 Métodos e Técnicas

Para tratamento estatísticos, dos dados obtidos, foram seguidas diversas etapas: análise das frequências de dados; análise factorial dos componentes principais; análise de *clusters*; comparação múltipla das médias e cruzamento de dados.

Em primeiro lugar, para conhecer a relação entre as variáveis, efectuou-se uma análise factorial de componentes principais às questões relativas às estratégias seguidas e preços praticados.

Os autores Hill e Hill (2002) referenciam Sharma (1996) e definem que as técnicas estatísticas - análise de componentes principais, análise factorial, análise de *clusters* - tratam da interdependência, dado que o seu objectivo principal é entender como e porquê as variáveis estão correlacionadas. São técnicas multivariadas, pois analisam, simultaneamente relações entre três ou mais variáveis.

As técnicas, acima referenciadas, também foram utilizadas por outros autores, nos seus estudos empíricos, como: Dess e Davis (1984), na análise às estratégias genéricas de Porter, como factores determinantes para o desempenho organizacional; Hawes e Crittenden (1984), no estudo ao domínio limitado das estratégias competitivas de retalho, empregues pelas cadeias de supermercados dos Estados Unidos.

O objectivo da análise de componentes principais é analisar a variância total de cada uma das variáveis, num conjunto de variáveis, pois, teoricamente a variância total de cada variável pode ser decomposta pela: variância comum (variância partilhada com as outras variáveis do conjunto, com as quais a variável está correlacionada); variância específica (variância que só pertence à variável e que não é partilhada com as outras variáveis do conjunto); e a variância associada com o erro (Hill e Hill, 2002).

Como o objectivo da análise factorial é analisar a variância comum, num conjunto de variáveis, para explicar as correlações entre estas, então é necessário analisar as correlações entre as

variáveis, por intermédio da análise de componentes principais, no sentido de legitimar a análise factorial (Hill e Hill, 2002).

De acordo com Hill e Hill (2002), com a análise de componentes principais ir-se-á transformar os valores de um conjunto de p variáveis em valores de k componentes. Em que, as componentes são combinações lineares das variáveis e o número de componentes não pode ser maior do que o número de variáveis, ou seja, $K \leq p$. Então, as componentes serão consideradas como novas variáveis, e cada caso tem um valor para cada uma das componentes. Através desta técnica reduzir-se-á o conjunto de dados inicial, na medida em que 2,3 ou 4 componentes podem representar quase toda a informação de um conjunto de variáveis.

Por outro lado, através da análise factorial especifica-se um conjunto de factores, que não são mais do que as novas variáveis definidas por combinações lineares em análise as quais, em teoria, vão explicar como é que as variáveis iniciais estão correlacionadas (Hill e Hill, 2002).

O objectivo da análise de componentes principais é resumir a informação presente nas variáveis originais (geralmente, correlacionadas), num número reduzido de índices (componentes) ortogonais (não correlacionados), que explicam o máximo possível de variância das variáveis originais.

As componentes foram calculadas por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira explica o máximo possível da variância dos dados e, assim, sucessivamente, até que a última componente encontrada tem a menor explicação da variância.

Para efectuar-se esta análise, foram seguidos os seguintes passos: 1) construção de uma matriz de correlação entre as variáveis, uma vez que as variáveis possuem amplitudes de medida semelhantes, bem como os testes de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett, para se avaliar se a aplicação da análise factorial tem validade para as variáveis escolhidas; 2) determinação de valores próprios e percentagem de explicação relativa e acumulada, com recurso ao critério de Kaiser para confirmação do número de factores a reter e, cuja selecção foi feita considerando o valor próprio (eigenvalue) 1 acima do qual os factores devem ser retidos; 3) rotação das componentes principais para transformar os coeficientes das componentes principais retidas, numa estrutura mais simplificada, com o intuito de dividir o conjunto inicial de variáveis em subconjuntos, com o maior grau de independência possível, através do método varimax, cujo objectivo é obter uma estrutura factorial, na qual uma, e apenas uma, das variáveis esteja, fortemente, associada com um único factor, e pouco

associada com os restantes factores (Maroco, 2003), fazendo com que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero (Pereira, 2002).

Seguidamente, aplicou-se a análise de *clusters*. Sendo possível, através desta técnica estatística multivariada, agrupar os diferentes casos, tendo em conta um conjunto de variáveis. Os *clusters* organizam um conjunto de indivíduos, para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogéneos, pelo que os casos num *cluster* são semelhantes entre si em termos de valores num conjunto de variáveis. O número de *clusters* (K) não pode ser maior do que o número de variáveis (p), e, normalmente, K é muito menor do que p. (Hill e Hill, 2002).

A análise de *clusters* envolve as seguintes etapas principais: selecção dos indivíduos ou amostra de indivíduos a serem agrupados; definição de um conjunto de variáveis, a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento dos indivíduos; definição de uma medida de semelhança ou distância entre cada dois indivíduos; escolha de um critério de agregação/desagregação dos indivíduos, ou seja, um algoritmo de classificação; validação dos resultados obtidos.

Para aplicação desta análise foram consideradas as dimensões estratégicas, que servirão como variáveis de suporte, na referida análise, para definir a escolha das variáveis que servirão de medida de semelhança entre os elementos a agrupar.

Posteriormente, efectuou-se a análise da variância, ANOVA (é a abreviatura de "Analysis of Variance"), para comparar a igualdade das médias, pois esta compara a proporção relativa da variância, também designada por variância residual dentro dos grupos, com a variância, também designada por variância do factor, entre os grupos. Se a variância residual for, significativamente, inferior à variância entre os grupos, então as médias populacionais, estimadas a partir das amostras, são, significativamente diferentes (Maroco, 2003).

Contudo, como a análise anterior nada nos indica sobre qual ou quais os pares de médias, que são diferentes, então, procedeu-se ao teste de comparação múltipla de médias, entre os grupos identificados nos *clusters*. O teste utilizado, para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias dos grupos, foi o "Teste de Duncan".

Pela aplicabilidade deste teste, identificam-se os grupos com maiores diferenças em termos de médias e as correlações entre as variáveis.

A última fase, procedeu-se ao cruzamento de dados. Através desta técnica, é possível interpretar o comportamento cruzado entre as variáveis.

Neste capítulo, em primeiro lugar, definiu-se a amostra utilizada no presente estudo, e de seguida passou-se a explicar a forma de recolha dos dados. Seguidamente serão apresentadas e explicadas os métodos e técnicas estatísticas utilizadas para o tratamento dos dados.

No capítulo seguinte serão abordados os aspectos característicos da indústria gráfica e das empresas inquiridas, a aplicação das técnicas e análises estatísticas e sua respectiva interpretação e, por último, descreveremos os resultados obtidos.

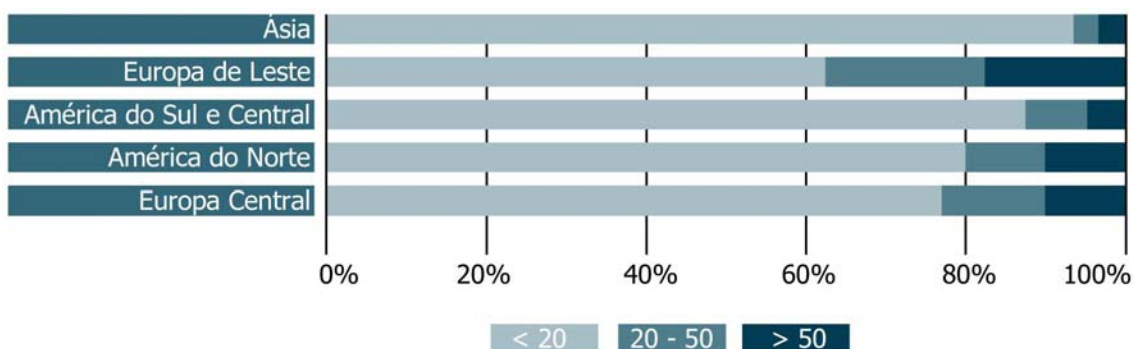
CAPÍTULO 5 - TRATAMENTO DE DADOS E RESULTADOS

A investigação levada a cabo incide sobre a indústria gráfica, pelo que o início deste capítulo é dedicado à sua caracterização. Irá prosseguir com a descrição analítica dos resultados e a aplicação das técnicas estatísticas referidas, anteriormente.

5.1 Caracterização da Indústria Gráfica

A indústria gráfica é composta, predominantemente, por pequenas e médias empresas, que mantêm as operações tradicionais de impressão, de uma década atrás (Rose, Striwe e Müller, 2002). Cerca de 90% destas empresas, em todo o mundo, empregam menos de 20 trabalhadores, sendo a maior concentração em termos de regiões, na Ásia (Kipphan, 2001).

Gráfico 1: Segmentação das Empresas Gráficas em Percentagem do Número de Trabalhadores



Fonte: Adaptado de Kipphan (2001)

Num estudo efectuado, pelo Instituto Superior de Educação e Ciências Sociais, a 145 empresas gráficas portuguesas, em 2001, são visíveis estas tendências, na medida em que a actividade que reúne maior concentração é a impressão com 30%, seguidamente da pré-impressão com

28%; bem como, o número mais frequente de empregados varia entre 5 a 10 trabalhadores e o somatório até 20 trabalhadores é de 65%.

A nível mundial, esta indústria contribui até 12% do valor acrescentado bruto da indústria transformadora. Nos países industrializados, o volume da produção da indústria gráfica varia entre 0,5% a 4% do produto interno bruto. Nos mercados, em crescimento, este valor pode subir até aos 20%. Nos Estados Unidos da América, a indústria gráfica é o sexto maior sector, tendo, por isso, um claro significado económico para o país (Kipphan, 2001).

Um estudo efectuado por Kipphan (2001) refere que as 430000 empresas gráficas, em todo o mundo, terão um volume de mercado de, aproximadamente, 460 biliões de dólares americanos de produtos gráficos, controlados, essencialmente, pela Ásia, América do Norte e Europa Central. Nestas regiões, os países com maior relevo, em termos de produção, são os Estados Unidos da América, a Alemanha, a Inglaterra e o Japão. O Japão tem o consumo "per capita" mais alto com 480 dólares americanos, enquanto os Estados Unidos da América tem 342 dólares (Kipphan, 2001).

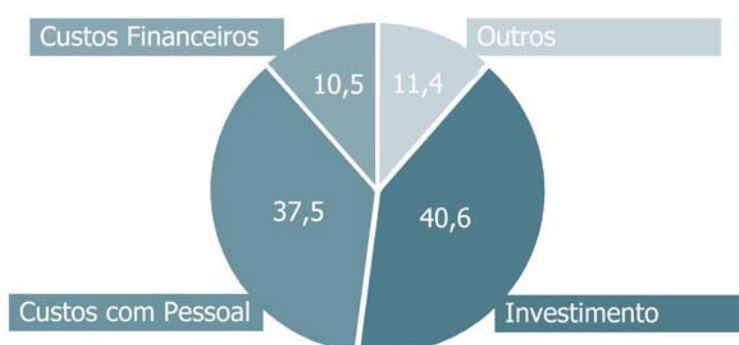
Em termos de crescimento, a indústria gráfica é influenciada, sobretudo, por factores macroeconómicos, como o desenvolvimento da economia e a procura. Esperam-se grandes taxas de crescimento na China, Sudeste da Ásia, América Latina e Europa de Leste, enquanto que nas economias desenvolvidas apenas pequenos crescimentos (Kipphan, 2001).

Em Portugal, conforme dados obtidos junto da Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel, entre os anos de 2000 e 2004, constatou-se que, a partir do 1º semestre de 2000, assistiu-se a uma diminuição do número de empresas com aumento nas vendas. Em 2003, foi o pior ano, com 50% das empresas associadas a terem diminuições nas vendas. Estes valores têm vindo a aumentar, gradualmente, fruto da estagnação na facturação das empresas (ver tabela n.º 28, em anexo).

Este tipo de indústria requer investimento intensivo para, em primeiro lugar, modernizar-se com o intuito de defender a sua posição competitiva dos concorrentes directos e, em segundo lugar, explorar novos métodos de produção em resposta ao número crescente de produtos substitutos, como a multimédia. Esta última tem sofrido, nos últimos anos, alterações, em termos de estrutura e tecnológicas, pois, para além das alterações no sector de impressão tradicional, a integração de produtos multimédia (cds, serviços *on line*) representam um grande desafio para a indústria gráfica nos anos que se avizinham (Kipphan, 2001).

As gráficas das nações industrializadas caracterizam-se por ter capacidade de produção excessiva (Kipphan, 2001). Em Portugal, em quatro anos de análise, foi possível verificar que o investimento desceu, tendo atingido o seu mínimo, no primeiro semestre de 2004, com apenas 30% das empresas a realizarem investimento (ver tabela n.º 29, em anexo). No entanto, do montante investido, as empresas gráficas portuguesas fizeram-no para a aquisição de novas tecnologias (ver tabela n.º30, em anexo).

Gráfico 2: Distribuição Percentual da Estrutura de Custos



Fonte: Adaptado de Kipphan (2001)

Em termos de oferta de produtos, a área de publicidade, trabalhos comerciais, embalagem e rótulos são os produtos com maior percentagem de vendas (Kipphan, 2001).

Tabela 5: Distribuição das Vendas Mundiais por Produto em Percentagem

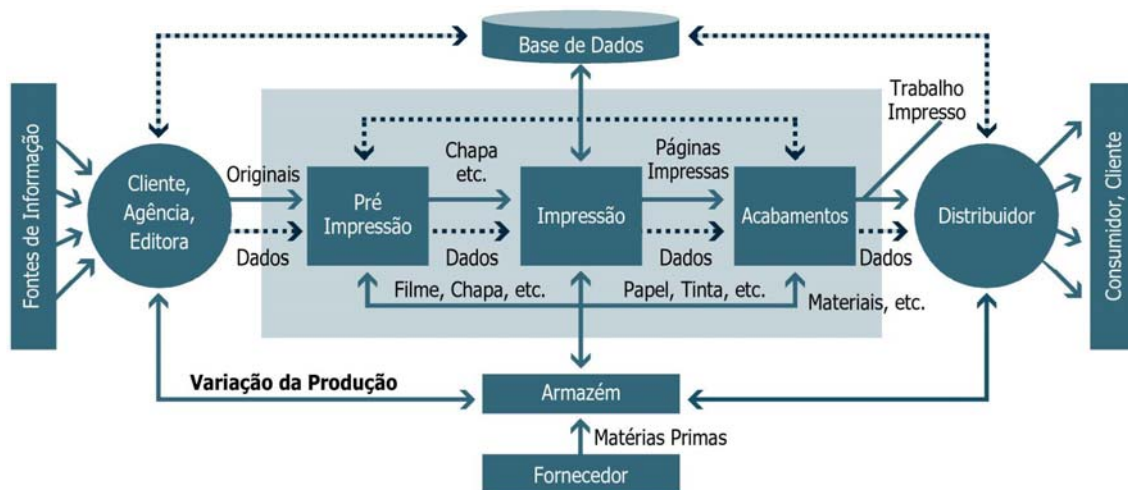
Produtos	%
Material Promocional e de Publicidade	46
Embalagem e Rótulos	18
Jornais	16
Revistas	9
Livros	7
Catálogos	4
Total	100

Fonte: Adaptado de Kipphan (2001)

No seu estudo, Kipphan (2001) menciona que as embalagens e rótulos têm um crescimento acentuado, enquanto outros produtos como livros, catálogos, revistas e jornais mostram um crescimento moderado. Rose et al. (2002) acrescentam que, tendo em conta as novas tendências, as expectativas são para um decréscimo na produção de jornais, páginas amarelas e nos formulários e um crescimento na produção de material publicitário, material de embalagem, *direct mail* e rótulos.

Relativamente ao sistema de produção, este envolve diversas fases: pré-impressão, impressão e acabamento, cuja sequência segue conforme apresentado no seguinte fluxograma.

Figura 10: Circuito da Produção



Fonte: Adaptado de Kipphan (2001)

Nesta indústria, o investimento é um factor chave para o sucesso. Como representa grande percentagem da sua estrutura de custos uma utilização indevida ou pouco económica, tendo em conta que parâmetros como formato, número de cores, diferentes tipos de acabamentos, são opções que, depois de escolhidas são inflexíveis, pode rapidamente conduzir a maus resultados operacionais. Assim sendo, em termos de orientação estratégica e com base nas alterações no mercado há que ter em conta o investimento a realizar (Kipphan, 2001).

Rose et al. (2002) efectuaram um estudo para identificar as tendências para a indústria gráfica para um período que se estenderia até 2007. Conseguiram a participação de 748 inquiridos oriundos de 38 países (Alemanha, Inglaterra, Estados Unidos da América, Japão, Noruega,

Finlândia, Holanda, Suécia, Índia e Outros), reunindo, assim, as tendências globais, extremamente importantes face ao impacto, que terão na escolha da estratégica das empresas.

Em 2007, as empresas inquiridas consideram que mais de 30% já estarão extintas e, desta percentagem, 40% irá manter a impressão como um actividade *core*. O mercado irá sofrer alterações, que passarão por alianças e fusões entre as empresas, consideradas oportunidades, particularmente para as pequenas e médias empresas (Rose et al., 2002).

A grande discussão nos *workshops* e eventos, sobre o rumo para a indústria gráfica, anda à volta da passagem de gráficas para empresas de serviços gráficos. A identificação da empresa, com apenas um sector, tornar-se-á irrelevante e estas passarão a abranger todo o conjunto de serviços gráficos que, anteriormente, eram fornecidos de um modo disperso. Para além dos serviços tradicionais de pré-impressão, impressão e acabamento, passar-se-á também a efectuar gestão de base de dados, gestão de stocks dos clientes, criação e manutenção de produtos *on-line* e de suporte digital (Rose et al., 2002).

Os requisitos apontados como essenciais para a empresa ter sucesso e manter o cliente fiel são: altos padrões de qualidade, competência tecnológica e confiança. A empresa terá que processar as encomendas, rapidamente, e ser leal ao prazo de entrega (Rose et al., 2002).

Em termos tecnológicos, os inquiridos responderam que irão gastar cerca de 50% do seu orçamento na aquisição de novas tecnologias, equivalendo 22.9% para pré-impressão e 25.8% para a impressão, confirmando assim, a importância no desenvolvimento da tecnologia (Rose et al., 2002).

As novas tecnologias que mais se destacam, de acordo com Rose et al. (2002) são:

- Fluxo de Trabalho, pois melhora o circuito da informação, sendo considerado um importante instrumento para assegurar a qualidade, porque reduz o tempo de processamento, assegura a qualidade e controla os erros.
- *Computer to Plate*, ou seja do computador à chapa, este equipamento ao gravar a chapa traz ganho de ponto, permitindo imprimir trabalhos com melhor definição.
- Impressão Digital, este sistema imprime folha a folha ou em bobine e, por trabalhar com bases de dados, cria uma nova imagem em cada impressão. Algumas das suas características são: a rapidez, a personalização, a eliminação da chapa e a possibilidade de impressão de pequenas tiragens a custos mais baixos.

Mantém-se a impressão tradicional como o offset, a gravura e a flexografia. Surgem, ainda, outras inovações no mercado como a impressão directa do computador à chapa e na máquina, (DI), a impressão offset sem água, as impressões a 3D, com incorporação de sistemas holográficos e *print-on-demand*.

Acentuar-se-á a produção *just-in-time* e a aplicabilidade do marketing *one-to-one*. Em 2007 45% das empresas pretende oferecer produtos, enquadrados no marketing *one-to-one*, como instrumento de retenção e captação de novos clientes (Rose et al., 2002).

Kipphan (2001) defende que as empresas que não se foquem na optimização da produção, nem num produto ou serviço de vendas únicas, não têm a mínima hipótese neste tipo de mercado, pelo que a estratégia de liderança de custos ou de diferenciação podem ser utilizadas.

Rose et al. (2002) referem que 32% das empresas pretendem manter a actividade de impressão, tendo como principal dado, o facto de estarem ligadas à posição que detêm, actualmente, em relação à tecnologia e ao facto de serem extremamente especializadas e de pretenderem continuar a aumentar as suas competências específicas.

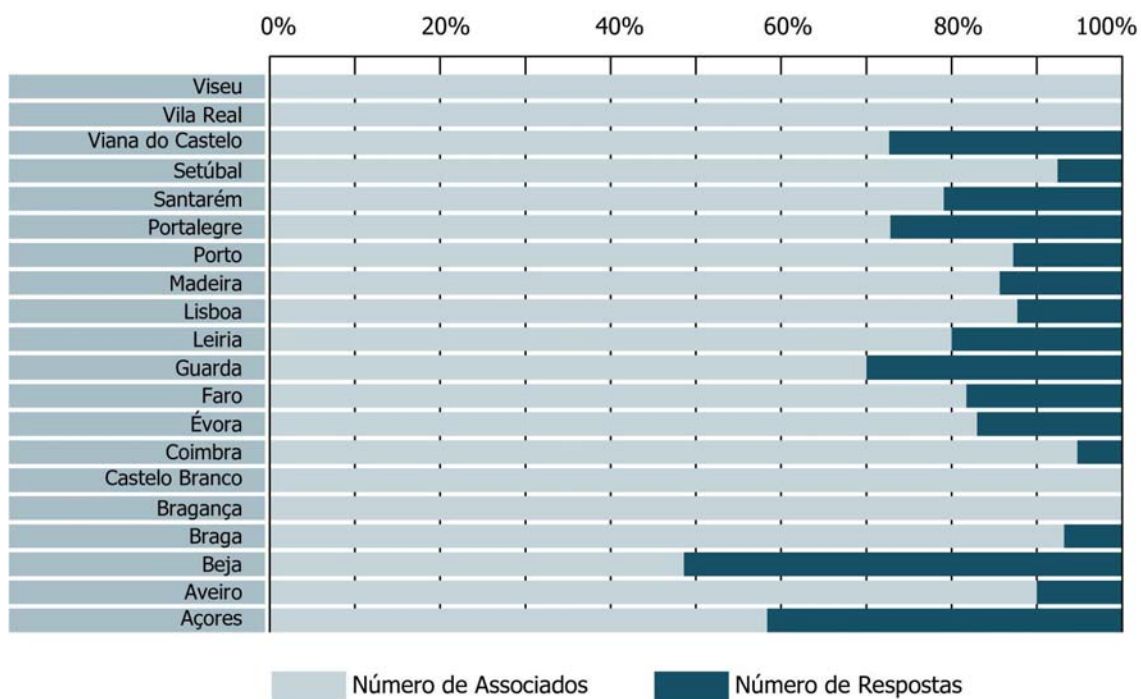
Seguir uma estratégia de diferenciação do produto é mais difícil, pois toda a concorrência baseia-se, mais ou menos, à volta do preço (Kipphan, 2001).

Então, poder-se-á dizer que, a formulação de uma posição competitiva específica e o determinar de um programa estratégico, tornaram-se pré-requisitos indispensáveis para se ter sucesso, na indústria gráfica (Rose et al., 2002).

5.2 Nível de Respostas ao Inquérito

Foram enviados 827 inquéritos e obtidas 116 respostas, o que corresponde a uma taxa de retorno de 14%. Esta taxa de retorno está associada ao facto de estarmos a trabalhar com um número elevado de pequenas e médias empresas, com poucos recursos humanos para dispensar tempo para resposta a este tipo de investigação.

Gráfico 3: Percentagem da Taxa de Resposta



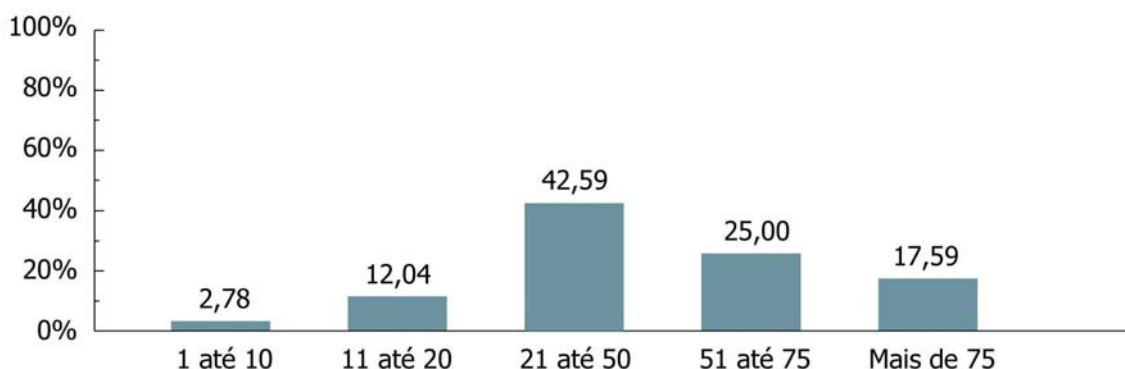
Fonte: Anuário de 2002/2003

Em termos de representatividade, para validarmos a amostra obtida efectuou-se a análise do teste de qui-quadrado. O resultado obtido permite-nos rejeitar a hipótese nula de que os dados recebidos se desviam da estrutura inicial, e, por conseguinte, podemos considerar não haver enviesamento devido aos não respondentes.

5.3 Análise das Características das Empresas Inquiridas

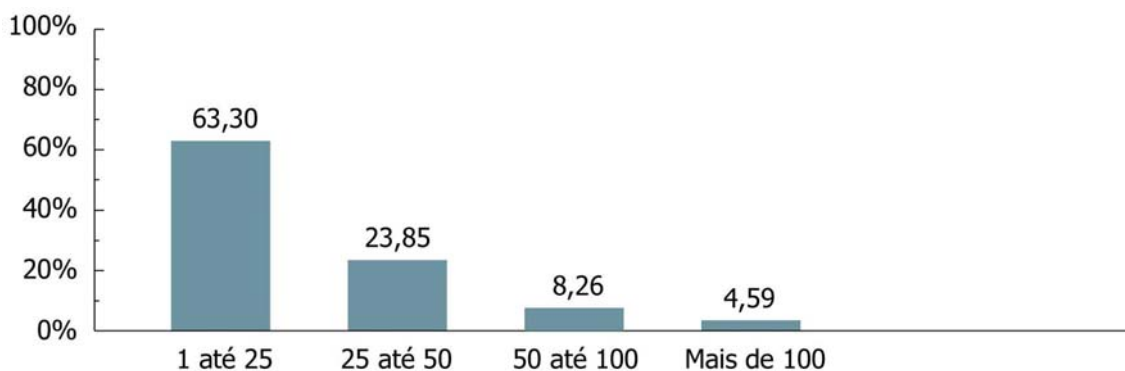
Podemos constatar que em termos de distribuição de acordo com o número de anos de existência das empresas gráficas, a grande maioria concentra-se no intervalo de 21 até 75 anos, com uma representatividade no primeiro escalão de 42.59% e no segundo de 25%. A menor percentagem pertence às empresas mais jovens.

Gráfico 4: Tempo de Existência



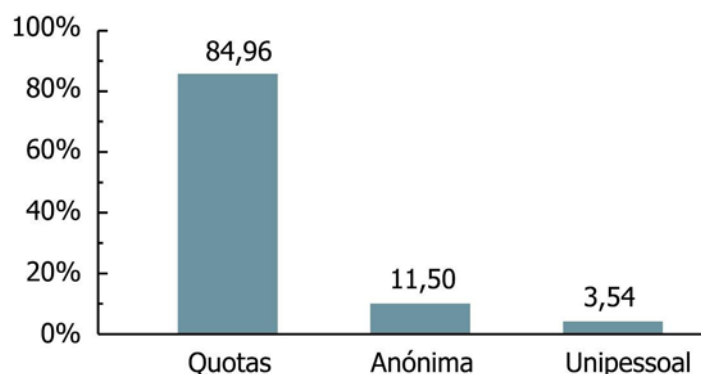
Em relação ao número de trabalhadores, 63% das empresas gráficas têm até 21 trabalhadores que, de acordo com a classificação do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, caracterizam-se como pequenas e médias empresas. Apenas uma pequena percentagem dos inquiridos, totalizando 12 %, é que possui mais de 51 trabalhadores.

Gráfico 5: Número de Trabalhadores



Analisando as empresas inquiridas, tendo como base a natureza jurídica, 84.96% são sociedades por quotas.

Gráfico 6: Natureza Jurídica



Na análise efectuada, aos mercados da indústria gráfica, 79.3% das empresas inquiridas dirigirem-se ao todo nacional. Desta percentagem, actuam ao âmbito da região onde se localizam 43.1%, considerando que 41.4% actuam ao nível local.

Tabela 6: Mercados

	Local	Regional	Nacional	Internacional
Sim	41,4	43,1	74,1	20,7
Não	58,6	56,9	25,9	79,3

Neste sector, as vendas distribuem-se por diversos clientes: particulares, empresas, estado, associações e outros. Para 89% dos inquiridos, o volume de vendas a particulares varia até ao limite máximo de 20%. As vendas ao estado totalizam, para 82% dos inquiridos, um máximo de 20%. Relativamente às vendas destinadas às empresas, 29% dos inquiridos respondeu que vende até 50 % da sua facturação a este tipo de cliente e 51%, ou seja, mais de metade canalizam para este tipo de cliente mais de 80% do seu volume de negócios.

Tabela 7: Vendas por Tipo de Cliente

	Particulares	Empresas	Estado	Associações	Outros
0 até 20	89,6	4,3	82,7	100	96,4
21 até 50	9,5	14,9	13,8	0	3,6
51 até 80	0	29,6	1,8	0	0
80 até 100	0,9	51,2	1,7	0	0

5.4 Análise Factorial de Componentes Principais

Aplicou-se esta análise estatística à terceira sessão do inquérito, relativamente às questões com variáveis representativas das dimensões estratégias.

Para se analisar a correlação de um conjunto de variáveis, por meio de uma análise factorial, estas têm de estar correlacionadas. Nessa medida, recorreu-se aos testes de adequabilidade "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett para validar a técnica.

Obteve-se um valor médio de 0,701. De acordo com Hill e Hill (2002), os autores Kaiser e Rice (1974) sugeriram que um valor de KMO menor a 0,5 é inaceitável e o valor de 0,9 é muito bom. Logo, quando o valor da estatística do quiquadrado for significativo, as correlações entre as variáveis são adequadas para fazer uma análise factorial (Hill e Hill, 2002).

Através do teste de Bartlett, testa-se a hipótese nula que a matriz de correlações seja uma matriz diagonal, ou seja, uma matriz onde as correlações entre as variáveis são iguais a zero.

No resultado do teste de Bartlett apresenta um valor elevado e, pela análise do nível de significância, podemos rejeitar a hipótese nula, que diz não haver correlação entre as variáveis e, logo, a análise factorial pode ser efectuada.

Tabela 8: Teste KMO e Bartlett's

Amostra adequada do teste Kaiser-Meyer-Olkin		0,701
Esfericidade do teste de Bartlett	Approx. Chi-quadrado	185,863
	Df	66
	Sig.	0,000

Foi utilizado o critério de Kaiser, pois de acordo com Hill e Hill (2002), este é preferível quando o número de variáveis, em análise, é inferior a 30, para estimar o número de factores, em estudo. No caso em concreto foram encontrados três factores que explicam as correlações entre doze variáveis analisadas, pois apenas estas têm valor próprio superior a 1.

Os resultados da análise de componentes principais, são utilizados para estimar os valores próprios, sendo estes utilizados para estimar o número de factores na análise factorial

O conjunto das três componentes obtidas explica 45.33% da variância dos dados iniciais. A primeira componente principal tem um valor, relativamente elevado, em relação às outras duas componentes e explica 23.79% da variância total. A segunda componente explica 11.13% e a terceira componente 10.41% da variância total.

Tabela 9: Explicação da Variância Total

Componente	Extracção			Rotação		
	Total	% Var	% Acumul	Total	% Var	% Acumul
1	2,85	23,79	23,79	2,34	19,50	19,50
2	1,34	11,13	34,92	1,59	13,21	32,71
3	1,25	10,41	45,33	1,51	12,61	45,33

Método de Extracção: Análise das componentes principais

Como a análise factorial gerou três factores, de modo a clarificar a interpretação da natureza dos factores, procedeu-se à transformação dos pesos dos factores, através do processo de "rotação dos eixos". Esta rotação não altera a estrutura dos dados (Maroco, 2003).

Recorreu-se ao método varimax, desenvolvido por Kaiser (1958), e pretende-se obter uma estrutura factorial, na qual uma, e apenas uma, das variáveis originais esteja fortemente associada com os restantes factores (Maroco, 2003).

Pretende-se que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero (Pereira, 2002), ou seja, aumentar o peso das variáveis, que mais contribuem para a formação das componentes principais e diminuir o peso das que menos contribuem.

Tabela 10: Rotação da Matriz de Componentes Principais

Dimensões Estratégicas	Componentes		
	1	2	3
Os seus trabalhos tem qualidades distintas dos da concorrência	0,49	-0,03	0,45
A sua empresa possui um avanço tecnológico reconhecido	0,76	-0,05	0,18
Aumenta as suas vendas oferecendo novos ou melhores produtos	0,57	0,26	-0,05
Recorre a inovação e tecnologia para desencorajar a concorrência	0,80	0,23	-0,02
O preço tem em conta: custos, margem de comercialização e tipo de cliente	0,37	0,28	-0,58
Pratica preços diferentes para cada segmento de mercado	0,51	-0,09	0,17
Efectua um controlo rígido dos custos de produção	-0,13	0,71	-0,07
Aposta na obtenção de um preço mais baixo do que os seus concorrentes	0,08	0,61	0,24
Supera-se da concorrência porque consegue um melhor controlo dos custos	0,33	0,66	0,26
Apresenta actividades de internacionalização ou exportação	0,19	0,19	0,50
Apresenta preço igual ao da empresa líder	0,07	0,18	0,72
Especializou-se num nicho de mercado pouco atractivo para a concorrência	0,08	0,09	0,13

Pela análise da tabela, verificamos que o factor 1 tem uma forte correlação com o maior número de dimensões estratégicas.

De modo a clarificar as orientações estratégicas seguidas, construiu-se uma tabela identificando as dimensões estratégicas associadas a cada factor.

Tabela 11: Relação entre Factores Extraídos e as Dimensões Estratégicas

Factor	Dimensões Estratégicas	Sinal	Análise do comportamento estratégico
F1	Os seus trabalhos têm qualidades distintas dos da concorrência	+	A estratégia de diferenciação a empresa oferece produtos com qualidades distintas
	A sua empresa possui um avanço tecnológico reconhecido	+	
	Aumenta as suas vendas oferecendo novos ou melhores produtos	+	
	Recorre a inovação e tecnologia para desencorajar a concorrência	+	
	O preço tem em conta: custos, margem de comercialização e tipo de cliente	-	
F2	Pratica preços diferentes para cada segmento de mercado	+	Liderança de custos a empresa controla os custos para oferecer preços mais competitivos
	Efectua um controlo rígido dos custos de produção	+	
	Aposta na obtenção de um preço mais baixo do que os seus concorrentes	+	
F3	Supera-se da concorrência porque consegue um melhor controlo dos custos	+	A empresa concentra-se apenas nas necessidades de um segmento de mercado
	Apresenta actividades de internacionalização ou exportação	+	
	Especializou-se num nicho de mercado pouco atractivo para a concorrência	+	

Da análise dos dados, foi possível extrair três factores, que se relacionam com as estratégias genéricas (Porter, 1980).

F1- Representa a estratégia de diferenciação, ao englobar as variáveis relacionadas com a oferta de produtos, entendidos pelos clientes como únicos. Engloba as variáveis "os seus trabalhos têm qualidades distintas dos da concorrência", "recorre à inovação e tecnologia para desencorajar a concorrência". É rejeitada a associação estabelecida com a variável determinação do preço tendo em conta: custo, margem de comercialização e tipo de cliente.

F2 – Identifica-se com a estratégia de liderança de custos, pois resulta no conjunto de estratégias, seguidas pela empresa, que conduzam a baixos custos. As variáveis são "controlo rígido dos custos de produção", "melhor controlo de custos" e "obtenção de um preço mais baixo do que os concorrentes".

F3 – Associa-se à estratégia de focagem, onde as empresas concentram-se em mercados específicos e procuram satisfazê-los de uma forma mais eficaz, do que se dirigissem à totalidade do mercado. Esta relação resulta da variável de especialização, num nicho de mercado pouco atractivo para a concorrência, e da variável de internacionalização e exportação.

5.5 Análise de *Clusters*

A análise de *clusters* é uma técnica multivariada, por analisar, simultaneamente, a relação entre três ou mais variáveis e tem como objectivo formar grupos homogéneos (indivíduos ou objectos), com base num conjunto de características comuns. O número de *clusters* (K) não pode ser maior do que o número de variáveis (p) e, normalmente, K é muito menor do que p .

Os casos dentro de um *clusters* são semelhantes entre si em termos dos seus valores num conjunto de variáveis, e são mais semelhantes do que com qualquer um dos casos pertencente a outro *cluster* (Hill e Hill, 2002).

A identificação de agrupamentos de variáveis permite avaliar a dimensionalidade da matriz dos dados, identificar possíveis *outliers* multivariados, e levantar hipóteses relativas às relações estruturais entre as variáveis. Na análise de *clusters*, os agrupamentos das variáveis é feito a partir de medidas de semelhança ou de medidas de dissemelhança (distância) entre, inicialmente, dois sujeitos e, mais tarde, entre dois *clusters* de observações, usando técnicas hierárquicas ou não-hierárquicas de agrupamento de *clusters* (Maroco, 2003).

Neste caso, foram considerados vários agrupamentos, com diferentes números de *clusters*, tendo-se optado pela solução com quatro *clusters*, por se apresentar a mais consistente em termos interpretativos.

Tabela 12: Médias dos Grupos e Estratégias Relacionadas

	1	2	3	4
	Sem Definição Estratégica	Estratégia de Focagem	Estratégia de de Liderança Custos	Estratégia De Diferenciação
	n=22	N=19	n=52	n=14
Factor 1 – Diferenciação	-1,20	-0,64	0,57	0,66
Factor 2 - Liderança de Custos	-0,02	-0,58	0,63	-1,44
Factor 3 - Focagem	-0,88	1,05	0,02	-0,57

Da análise do quadro acima, verifica-se a formação de quatro grupos:

- O primeiro grupo com 22 empresas gráficas não é associado a qualquer factor, pelo que pode-se considerar que estas não seguem uma orientação estratégica definida;
- O segundo grupo de empresas, com uma representatividade de 19 gráficas, está associado à estratégia de focagem;
- O terceiro grupo está relacionado com o factor 2, ou seja, à estratégia de liderança de custos, com um total de cinquenta e duas gráficas;
- O quarto grupo está associado à estratégia de diferenciação, com uma representatividade de 14 empresas.

A utilidade da ANOVA é identificar qual ou quais das variáveis permitem a separação dos *clusters*. Se uma variável discriminar bastante entre os *clusters*, então a variabilidade desta entre os *clusters* há-de ser elevada (dada pelo *Cluster Mean Square*). Pelo contrário, dentro do *cluster*, essa variabilidade (dada pelo *Error Mean Square*) há-de ser pequena.

Com base na análise da ANOVA, a variável que mais contribuiu para a definição do *cluster* foi Factor 1 – Diferenciação com a maior média do quadrado do *cluster* e a menor média do quadrado do erro, que, por conseguinte, corresponde ao maior F (53,60). Então, rejeita-se a hipótese nula de que todas as médias sejam iguais para todos os grupos da população.

Tabela 13: Análise da ANOVA

	<i>Cluster</i>		Erro		F	Sig.
	Média do Quadrado	df	Média do Quadrado	Df		
Factor 1 – Diferenciação	20,79	3	0,388	103	53,60	0,000
Factor 2 - Liderança de Custos	18,85	3	0,403	103	46,72	0,000
Factor 3 - Focagem	14,09	3	0,462	103	30,49	0,000

5.6 Comparação Múltipla das Médias dos Grupos

Recorreu-se aos procedimentos de comparação múltipla para avaliar as diferenças, entre as diversas médias, de modo a verificar se são, estatisticamente, diferentes os grupos de gráficas, formados pela análise de *clusters*.

Analisando os grupos, relativamente à importância dada às várias funções da empresa, verificamos que a produção é a mais importante e a investigação a menos. A área financeira é mais valorizada pelas empresas de liderança de custos, realçando a importância do controlo de custos, por parte destas empresas, e pelas empresas sem definição estratégica, que, de certo modo, está associado com o facto de serem o grupo que mais investe em novas tecnologias, exigindo um esforço financeiro e logo uma maior preocupação com os recursos financeiros das operações.

O grupo de empresas que seguem estratégias de diferenciação é o que mais valoriza os recursos humanos. Estas, como têm menor número de trabalhadores, facilita-lhes as relações humanas e a própria estratégia seguida. Assim, a satisfação do cliente não se faz, unicamente, pelo produto, mas sim, através de outras formas de diferenciação, que podem estar ligadas às relações humanas, estabelecidas entre o cliente e o colaborador. Para existir maior empenho dos colaboradores, na satisfação do cliente, as empresas têm que manter o cliente interno motivado.

Tabela 14: Relacionamento dos Grupos com Áreas da Empresa

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	De	de	de	de
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	n=52	n=14	
Importância da área financeira	5,35	4,06	5,18	5,00	1,3>2
Importância da área comercial	5,48	4,83	5,60	5,43	n.s.
Importância da área de recursos humanos	4,55	5,00	5,20	5,54	4>1
Importância da área de estratégia	4,28	3,59	4,15	3,85	n.s.
Importância da área de produção	6,38	6,33	5,98	6,07	n.s.
Importância da área de investigação	3,12	2,20	3,60	3,77	3,4>2
Importância da área de compras	4,75	4,89	4,84	4,86	n.s.
Total	33,91	30,09	34,55	34,52	

Escala: 1 a 7 n.s.: não significativo

Analisando os grupos, relativamente aos mercados, constatamos que existe uma abertura destas empresas para o mercado externo, mostrando que uma das soluções encontradas, para escoamento do seu produto, é através da exportação.

As empresas com estratégia de focagem consideram o mercado no âmbito nacional, enquanto que as que seguem uma estratégia de diferenciação, optam por se dirigir aos mercados internacionais, ou até em termos regionais ou locais. Competir a nível nacional, com uma estratégia de diferenciação, é muito difícil, pois os clientes são sensíveis ao preço e, nessa medida, outros grupos, como os de liderança de custos, estão melhor preparados para o fazer.

Tabela 15: Relacionamento dos Grupos com os Mercados

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	de	De	de	De
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	n=52	n=14	
Mercado local	1,45	1,63	1,62	1,50	n.s.
Mercado regional	1,32	1,21	1,21	1,43	n.s.
Mercado nacional	1,50	1,68	1,54	1,36	2>4
Mercado internacional	1,86	1,79	1,73	1,93	n.s.
Total	6,13	6,31	6,10	6,22	

n.s.: não significativo

Relativamente à distinção dos grupos, tendo por base o tipo de clientes, podemos averiguar que para esta indústria, o seu principal cliente são as empresas. O grupo com estratégia de diferenciação tem maior volume de vendas a particulares do que os restantes, e o grupo sem estratégia definida é aquele que mais vende a associações.

Tabela 16: Relação entre Grupos com base nas Vendas Percentuais por Tipo de Cliente

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	De	De	De	de
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	n=52	n=14	
Percentagem de vendas a particulares	7,82	8,26	5,45	15,21	4>1,2,3
Percentagem de vendas a empresas	74,41	77,00	76,43	68,07	n.s.
Percentagem de vendas ao estado	10,45	11,53	14,24	13,21	n.s.
Percentagem de vendas a associações	5,00	2,00	2,29	3,21	1>2,3
Percentagem de vendas a outro tipo de clientes	1,36	1,26	1,69	0,29	n.s.
Total	100	100	100	100	

n.s.: não significativo

Considerando a elaboração do plano estratégico, verifica-se pouca sofisticação no desenvolvimento do planeamento estratégico e, especificamente do marketing estratégico, possivelmente, devido ao facto, desta indústria ser composta por pequenas e médias empresas, sem recursos humanos e financeiros, para dedicar à análise do ambiente.

O grupo de empresas que seguem uma estratégia de diferenciação é o que tem um valor mais positivo, relativamente à elaboração do plano. Por outro lado, o grupo com estratégia de focagem, tendo em conta a sua dimensão, por se dirigir a clientes mais pequenos e realizar trabalhos, por encomenda, têm mais dificuldade em efectuar uma acção planeada das suas acções.

Tabela 17: Relacionamento dos Grupos com a Elaboração do Plano Estratégico

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	De	de	de	de
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	n=52	n=14	
Não elaboração por informação insuficiente do mercado	2,19	2,29	2,45	1,54	n.s.
Não elaboração por desconhecimento de dados da concorrência	1,45	2,72	2,06	1,69	2>1
Total	3,64	5,01	4,51	3,23	

Escala:1 a 5 n.s.: não significativo

Em relação às variáveis, que compõem um plano estratégico, constatamos que as empresas que seguem estratégias de diferenciação não consideram relevantes a intuição dos gerentes, e as análises dos clientes e situacional da empresa, o que pode evidenciar, por um lado, a ausência de preocupação com estes aspectos, mas, por outro, que este grupo pode ter evoluído, tendo já uma opinião formada do processo de planeamento, e não atribuir a mesma importância, a estes factores, que os restantes grupos.

As variáveis do plano estratégico são mais importantes para os grupos de empresas, com estratégia de liderança de custos e de focagem, uma vez que, praticando baixas margens de comercialização, tornam-se mais vulneráveis a qualquer alteração do mercado, dependendo da sua capacidade em acompanhar as mudanças do mercado para modificarem, consequentemente, a sua estrutura.

Tabela 18: Comparação dos Grupos face às Variáveis do Plano Estratégico

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	de	de	De	de
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	n=52	N=14	
Define a Missão da Empresa	3,57	3,79	4,49	2,64	1,2,3>4
Efectua a análise situacional da empresa	3,62	3,53	4,45	2,79	3>4
Conhece as necessidades não satisfeitas dos clientes	3,38	3,63	4,04	2,07	1,2,3>4
Conhecimento profundo do sector de actividade dos seus clientes	1,82	3,21	3,20	2,00	2,3>1,4
Analisa a atractividade do mercado com base na intuição dos gerentes	1,85	2,00	2,43	1,00	2,3>4
Conhece o crescimento do mercado pela previsão da força de vendas	2,62	1,79	2,90	2,21	n.s.
Total	16,86	17,95	21,51	12,71	

Escala: 1 a 5 n.s.: não significativo

Relativamente ao relacionamento dos grupos com o tipo de segmentação, aferiu-se que o grupo de empresas com estratégia de diferenciação não se distingue em nenhuma das variáveis, relativas aos segmentos, possivelmente, por no país se dirigirem aos seus mercados regionais e locais, deixando de fazer sentido a segmentação por distribuição geográfica e, devido ao facto de ser o grupo que está menos concentrado nas vendas a empresas, utilizando outro tipo de segmentação dirigido a particulares.

A segmentação por tipo de produto é a mais utilizada, provavelmente, devido ao facto das empresas segmentarem o mercado, tendo em conta a sua capacidade instalada para a produção dos trabalhos.

Tabela 19: Relacionamento dos Grupos face ao Tipo de Segmentação

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	De	de	de	de
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	n=52	n=14	
Segmentação por tipo de empresa	0,71	1,28	1,17	1,50	n.s.
Segmentação por dimensão da empresa	0,90	2,63	3,17	1,86	2>1, 3>4
Segmentação por distribuição geográfica	1,62	2,22	2,31	1,00	2,3>4
Segmentação por tipo de produto	2,95	2,72	2,96	2,07	n.s.
Total	6,18	8,85	9,61	6,43	

Escala:1 a 5 n.s.: não significativo

No relacionamento dos grupos com a tecnologia empregue, constata-se que as empresas sem definição estratégica têm médias superiores, relativamente à utilização das tecnologias de ponta, como o *computer-to-plate* (CTP), o fluxo de trabalho e a impressão digital, sendo no conjunto total, o grupo estratégico com maior agregação, em termos tecnológicos. Este facto demonstra não existir, por parte do grupo, uma avaliação criteriosa dos equipamentos a adquirir, evidenciando um sintoma de desorientação estratégica.

Comparativamente, os outros grupos não se propõem a fazer estes gastos, concentrando-se em equipamentos mais específicos. As empresas que seguem uma estratégia de focagem têm uma média superior, em relação à utilização de máquinas de impressão offset folha a folha, indicadas para a impressão de pequenas tiragens de trabalhos comerciais, obras de livros ou até revistas. Com idênticos volumes de produção têm as empresas, que seguem estratégias de diferenciação por se distinguirem-se dos restantes grupos, pelo uso das máquinas de impressão offset rotativas folha a folha. É também o grupo que mais utiliza impressão digital, de pequeno formato, tecnologia ideal para a impressão dos trabalhos dos particulares.

Em relação às empresas que seguem estratégias de liderança de custos, os equipamentos de impressão que mais utilizam são as máquinas de impressão offset rotativas. Estas são próprias para a produção de trabalhos com grandes tiragens, como revistas, jornais, *maillings* e listas telefónicas. Estas produzem a custos reduzidos, não só devido ao facto de o fazerem em grandes quantidades, mas também porque o papel utilizado na produção, como é em bobine, tem um custo de aquisição mais baixo e como os trabalhos têm formatos standardizados, os acabamentos são mais rápidos.

Tabela 20: Distinção entre os Grupos face ao Tipo de Tecnologia Empregue

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	De	De	de	De
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	N=52	n=14	
Tecnologia CTP	1,90	1,80	1,61	1,77	1>3
Tecnologia CIP3	1,90	2,00	1,87	1,92	n.s.
Tecnologia CIP4	2,00	2,00	1,96	1,92	n.s.
Tecnologia Fluxo de Trabalho	1,95	1,87	1,87	1,69	1>4
Tecnologia Impressão Offset folha	1,05	1,27	1,07	1,23	2>1,3
Tecnologia Impressão Offset rotativa	1,95	1,67	1,80	1,92	1,4>2
Tecnologia Impressão Digital Pequeno Formato	1,70	1,53	1,67	1,69	n.s.
Tecnologia Impressão Digital Grande Formato	1,95	1,80	1,80	1,92	n.s.
Total	14,40	13,94	13,65	14,06	

Escala: 1 a 5 n.s.: não significativo

Em termos de análise dos grupos, em relação à força de vendas, verificamos que o objectivo principal dos vendedores é a procura de novos clientes. Especificamente, o grupo de empresas que seguem estratégias de liderança de custos é que concentra mais importância na sua força de vendas, provavelmente, devido à rivalidade existente na indústria e à necessidade de produzirem em grandes quantidades, para optimizarem a produção. Utilizam uma estratégia de distribuição de *push*, isto é, procurando através da força de vendas movimentar o produto até ao cliente

As empresas com estratégia de diferenciação, como é o grupo que dá maior incidência a vendas a particulares, é natural que recorra a outras formas de comercialização, para além da força de vendas, atribuindo-lhes menor destaque.

Tabela 21: Relacionamento dos Grupos com a Força de Vendas

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	De	de	De	de
	Estratégica	Focagem	Liderança Custos	Diferenciação	Grupos
	n=22	n=19	n=52	n=14	
Os vendedores descobrem novos clientes	3,23	2,79	3,25	2,00	1,3>4
Os vendedores sabem precisar as necessidades dos clientes	1,82	2,42	3,02	1,36	3>1,4
Os vendedores informam sobre os produtos	3,14	2,79	3,23	1,29	1,2,3>4
Os vendedores fazem aceitar novos produtos	1,73	2,11	2,67	1,36	3>4
Total	9,92	10,11	12,17	6,01	

Escala: 1 a 5

Em relação à promoção efectuada por cada conjunto de empresas, constata-se que o grupo sem definição estratégica é o que menos promove, preferindo utilizar a força de vendas.

Quanto às empresas com estratégia de diferenciação, por um lado, por darem ênfase aos trabalhos dos particulares fazem ofertas e promovem os produtos no mercado dos seus clientes, recorrendo a uma estratégia de distribuição de *pull*, ou seja, procurando promover o seu produto directamente junto do cliente e levando-o a procurar o produto. Por outro lado, como se dirigem menos ao cliente empresas, é pouco relevante a sua participação em feiras ou no envio de *maillings*.

O grupo estratégico, que mais utiliza a variável promoção, é o de liderança de custos, reforçando, uma vez mais, a preocupação deste grupo com o escoamento do seu produto.

Tabela 22: Relação entre Grupos pelo Tipo de Promoção

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	de	De	De	de
	Estratégica	Focagem	Liderança	Diferenciação	Grupos
	n=22	N=19	n=52	N=14	
Efectua publicidade em jornais e revistas	1,23	1,47	2,52	1,86	3>1
Lança promoções, como por exemplo, oferta de amostras	0,76	1,26	1,19	2,00	4>1
Envia maillings	1,33	2,16	2,46	1,36	n.s.
Participa em feiras e exposições	1,36	2,11	2,12	1,50	n.s.
Promove os seus produtos junto do mercado dos seus clientes	1,77	2,11	3,10	3,64	3>1, 4>2
Total	6,45	9,11	11,39	10,36	

Escala:1 a 5 n.s: não significativo

Em relação à distribuição, pode-se referir, no entanto, que os quatro grupos, em análise, optam pela entrega directa ao cliente, preferindo ainda recorrer a empresas de transporte e armazenagem do que a intermediários ou vendedores por conta própria.

Tabela 23: Comparação dos Grupos pelo Tipo de Distribuição

	1	2	3	4	
	Sem	Estratégia	Estratégia de	Estratégia	Diferenças
	Definição	de	De	de	de
	Estratégica	Focagem	Liderança	Diferenciação	Grupos
	n=22	N=19	n=52	n=14	
Entrega directamente ao cliente	4,91	4,58	4,60	5,00	n.s.
Recorre a intermediários ou vendedores por conta própria	1,41	1,33	1,84	1,29	n.s.
Recorre a empresas de transporte e armazenagem	1,95	2,53	2,74	2,64	n.s.
Total	8,27	8,44	9,18	8,93	

Escala:1 a 5 n.s.: não significativo

5.7 Cruzamento de Dados

Por último, em termos de análise, aplicou-se a validação cruzada para comparar os dados resultantes dos grupos com os dados das variáveis explicativas, nomeadamente localização geográfica, número de trabalhadores e idade da empresa.

Em termos de distribuição geográfica, verifica-se que esta indústria é fragmentada com grande distribuição geográfica, pelo que, não é relevante a localização, nem as estratégias definidas, por zonas. Consta-se uma maior concentração de empresas nos grandes centros urbanos, Lisboa e Porto, independentemente do grupo estratégico a que pertencem.

Tabela 24: Cruzamento dos Grupos com a Localização Geográfica

	1	2	3	4	
	Sem Definição Estratégica (n=22)	Estratégia de Focagem (n=19)	Estratégia De Liderança de Custos (n=52)	Estratégia De Diferenciação (n=14)	Total
Aveiro	2	2	3	1	8
Beja	1	1	1	0	3
Braga	1	0	1	1	3
Coimbra	0	0	1	0	1
Évora	0	0	0	1	1
Faro	0	1	2	1	4
Funchal	0	0	1	0	1
Guarda	0	0	1	1	2
Leiria	3	2	4	0	9
Lisboa	4	7	17	4	32
Ponta Delgada	1	0	0	1	2
Portalegre	1	0	0	0	1
Porto	6	2	11	3	22
Santarém	1	3	6	0	10
Setúbal	0	1	2	0	3
Viana do Castelo	0	0	1	0	1
					103

Em relação à dimensão, os grupos estratégicos, à semelhança da localização geográfica, não se diferenciam. Consta-se que o maior número de empresas, de todos os grupos, concentra-se no primeiro escalão, até aos 25 trabalhadores, evidenciando estarmos na presença de uma indústria de pequenas e médias empresas. O grupo com estratégia de diferenciação é o único que não ultrapassa os 50 trabalhadores.

Tabela 25: Cruzamento dos Grupos com o Número de Trabalhadores

	1	2	3	4	
	Sem Definição Estratégica (n=22)	Estratégia De Focagem (n=19)	Estratégia de Liderança de Custos (n=52)	Estratégia De Diferenciação (n=14)	Total
1 até 25	17	13	25	11	66
26 até 50	4	3	16	2	25
51 até 100	1	2	6	0	9
Mais 100	0	1	3	0	4
					104

Quanto à idade, nos quatro grupos em análise, a maior concentração de empresas é no escalão de 21 a 50 anos e, seguidamente, no escalão de 51 a 75. A indústria encontra-se consolidada, não havendo um número representativo de entradas, pelo que poder-se-á dizer que esta não é atractiva. Tal como nas anteriores variáveis, a idade não é significativa para a formação dos grupos estratégicos.

Tabela 26: Cruzamento dos Grupos com a Idade das Empresas

	1	2	3	4	
	Sem Definição Estratégica (n=22)	Estratégia De Focagem (n=19)	Estratégia De Liderança de Custos (n=52)	Estratégia de Diferenciação (n=14)	Total
1 até 10	1	1	1	0	3
11 até 20	2	2	6	2	12
21 até 50	8	5	24	8	45
51 até 75	7	4	12	3	26
Mais de 75	4	5	7	1	17
					103

Para completar a análise, utilizou-se o teste do Quiquadrado, de modo a testar se as variáveis de caracterização diferem de grupo para grupo. Os resultados obtidos não permitem rejeitar a hipótese nula de que a estrutura dos *clusters* encontrada é independente das variáveis de caracterização. Assim, podemos concluir que nenhuma das variáveis testadas influencia a definição do tipo de grupo em que as empresas foram agrupadas.

Tabela 27: Hipótese - As Estratégias variam de acordo com as Variáveis de Caracterização

	Valor	df	Sig.	Variável Explicativa
H2.a: Localização Geográfica	35,924436	45	0,8310138	X
H2.b: Idade da Empresa	6,5303057	12	0,8870307	X
H2.c: Dimensão	9,9809128	9	0,3520326	X

Neste capítulo, iniciou-se com uma breve caracterização, a nível mundial, da indústria gráfica. De seguida, apresentou-se o nível de respostas ao inquérito e as características evidenciadas das empresas inquiridas. Posteriormente, procedeu-se à análise, aplicando os métodos estatísticos: análise factorial de componentes principais; a análise de *clusters*; comparação múltipla das médias dos grupos e cruzamento de dados.

No capítulo seguinte, serão apresentados as conclusões gerais do estudo, bem como contributos e implicações de gestão e pistas de investigação futuras.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objectivo da pesquisa, levada a cabo, era perceber a implementação do marketing estratégico, na indústria gráfica, recorrendo-se a conceitos como: orientação de mercado, as estratégias genéricas, o planeamento e o marketing operacional.

Pretendia-se estudar as seguintes questões: as empresas gráficas apresentam estratégias competitivas diferenciadas; as estratégias seguidas pelas empresas variam de acordo com as variáveis de caracterização da empresa (localização geográfica; idade e dimensão) e se o tipo de estratégia varia com a orientação de mercado da empresa.

Em relação à primeira questão, os resultados, obtidos na pesquisa, são bastante esclarecedores. A partir da análise de *clusters*, foi possível encontrar grupos homogéneos de empresas, que seguiam as mesmas opções estratégicas, tal como indicado por Dess e Davis (1984), em que face às mesmas condições ambientais, as empresas, dentro da mesma indústria, seguiam estratégias diferenciadas. O estudo identifica quatro estratégias, de acordo com o modelo das estratégias genéricas, proposto por Porter (1980).

A primeira dimensão estratégica corresponde ao grupo de empresas que não tem uma estratégia definida (n=22). A segunda dimensão representa as empresas que seguem uma estratégia de focagem (n=19), especializaram-se em nichos de mercado. A terceira dimensão é composta pelas empresas que desenvolvem acções para obter custos mais baixos, seguindo uma estratégia de liderança de custos (n=52). E, por último, a quarta dimensão estratégica identificada é a estratégia da diferenciação (n=14), englobando as empresas que mais se dedicam ao mercado dos particulares.

A última dimensão estratégica é a que reúne menor número de empresas, não se registando nenhuma entrada nos últimos 10 anos, possivelmente, e, tal como abordado por Kipphan (2001), por ser a mais difícil de implementar, dado a concorrência, neste tipo de indústria, girar mais ou menos à volta do preço. O cliente, após pedido de orçamento, e face a características, idênticas ou semelhantes nos trabalhos, opta pela empresa que lhe apresentar melhor preço.

O maior número de empresas inquiridas encontra-se na terceira dimensão estratégica, identificada pelas estratégias de liderança de custos. Tendo como referência o número de empresas, a seguir a mesma estratégia, e o facto das maiores percentagens de distribuição das

empresas ser nos dois grandes centros urbanos dos país (Lisboa e Porto) e, segundo Dess e Davis (1984), parece-nos identificar a existência de uma concorrência directa muito forte, já que o maior número de empresas segue a mesma estratégia, reduzindo a capacidade uma das outras de obter melhor desempenho. Porter (1985) refere que a lógica desta estratégia exige que uma empresa seja a líder, e não uma entre várias, pois quando existem várias empresas a disputar a liderança, a concorrência é forte e as consequências vêm-se, posteriormente, nos resultados obtidos. Os grandes beneficiários são os clientes, nomeadamente, as maiores empresas tais como: agências de publicidade, bancos, seguradoras, hotéis e outros grupos económicos, por conseguirem reduzir ao máximo as margens de comercialização das empresas gráficas.

Quanto ao estudo da segunda questão, recorreu-se à validação cruzada dos dados obtidos, em cada grupo, com os obtidos pelas variáveis explicativas, localização, idade e dimensão, por forma a analisar-se, nesta indústria, se as estratégias seguidas pelas empresas variam de acordo com as variáveis de caracterização da empresa.

Os distritos que concentram maior número de empresas são Porto e Lisboa, constituindo os locais onde existem mais e maiores clientes. As empresas gráficas tendem a concentrar-se próximo dos seus clientes, e não numa zona geográfica específica. É uma indústria fragmentada, onde não existem economias de aglomeração.

Em termos de idade, verifica-se que, em todos os grupos estratégicos, o maior número de empresas encontra-se a partir do escalão dos 21 aos 50 anos. O número reduzido de empresas, principalmente, no primeiro escalão, parece-nos dever-se ao facto desta indústria ser pouco atractiva, em resultado do inevitável acompanhamento das novas tecnologias, do constante investimento em maquinaria e das baixas margens de comercialização obtidas.

Quanto à dimensão das empresas, um dos critérios para a sua classificação é o número de trabalhadores. Em todos os grupos estratégicos, a maior percentagem varia de 1 a 25 trabalhadores e, seguidamente, de 26 a 50. Estamos, portanto, na presença de pequenas e médias empresas, conforme tendência identificada por Kipphan (2001), no seu estudo de âmbito global. Ainda que, de acordo com Variyam e Kraybill (1993), as estratégias adoptadas pelas pequenas empresas sejam diferentes das grandes, no nosso estudo o tamanho não constitui critério para separar os grupos estratégicos.

Neste sentido, dado não se terem obtido resultados conclusivos, sugere-se que outros factores terão maior impacto na adopção das estratégias, nesta indústria, apesar da teoria e dos estudos efectuados, noutras áreas.

Em relação ao estudo da terceira, e última questão, recorreu-se à comparação múltipla das médias dos grupos, de modo a verificar se as estratégias das empresas gráficas variam consoante a sua orientação de mercado.

Na indústria gráfica, a orientação de mercado pode ser confirmada a três níveis: de acordo com as estratégias seguidas; mediante a estratégia e a tecnologia empregue e, por último, tendo em conta a relação entre a estratégia e a gestão dos canais de distribuição.

Neste sentido, de acordo com o primeiro nível apresentado, constatou-se que a adopção de estratégias competitivas, por parte das empresas, surge de forma consistente, com o tipo de orientação de mercado identificado, apesar de todos os grupos indicarem pouca orientação de mercado, dado a função produção ser considerada a mais importante, dentro da empresa, bem como a função financeira se destacar na análise dos grupos. Com efeito, verifica-se que os grupos seguidores das estratégias liderança de custos e focagem assumem um papel mais relevante, em termos de implementação do marketing estratégico, do que as empresas incluídas no grupo de diferenciação. Os dois primeiros grupos demonstraram estar mais atentos aos sinais de mudança do mercado e suas implicações, em relação à estratégia genérica escolhida, parecendo estarem mais aptos e preparados para uma resposta organizacional eficaz às mudanças no mercado.

Seguidamente, a orientação de mercado pode ser apreciada, quando analisamos a estratégia e a tecnologia empregue. As empresas sem definição estratégica têm maior agregação em termos tecnológicos, evidenciando um certo desenquadramento em termos estratégicos. Já os outros grupos estão mais direccionados, em termos de equipamentos. As empresas, que seguem uma estratégia de focagem, dirigem-se, sobretudo, a clientes mais pequenos; o grupo estratégico de empresas com estratégia de diferenciação tem a tecnologia vocacionada para a produção de pequenas quantidades, para os clientes industriais e particulares e, em relação às empresas que seguem estratégias de liderança de custos, vocacionam-se para grandes clientes institucionais, produzindo grandes quantidades a baixos custos.

Em termos de orientação de mercado face à promoção da empresa e à gestão da distribuição, constata-se que o grupo de empresas, que praticam estratégias de liderança de custos, é o grupo que mais se empenha na comunicação, sendo o que mais utiliza os meios de promoção e

que dá maior importância à força de vendas, sendo nestas, onde aplicam o maior esforço. Estes factores revelam que, para além da venda a clientes industriais ser mais complexa, evidenciam, ainda, a preocupação do grupo, com o escoamento da produção, face à variável chave preço e à rivalidade existente na indústria. Quanto às empresas com estratégias de diferenciação, por um lado, seguem estratégias de distribuição de *pull*, dirigidas ao cliente particular, recorrendo a promoções e ofertas, e, por outro lado, é-lhes menos importante as vendas para o cliente empresas, pois é o grupo cujos vendedores têm um papel menos influente.

Assim, podemos concluir que, com este estudo, foi possível efectuar um levantamento de dados originais sobre as estratégias seguidas, identificando os grupos estratégicos, presentes na indústria gráfica, contribuindo, assim, para um melhor conhecimento da realidade estratégica existente. Em termos teóricos, o estudo verifica que dentro desta indústria existem diferentes tipos de estratégia, identificando-se a presença de quatro grupos estratégicos: o de liderança de custos, focagem, diferenciação e sem estratégia definida.

Como a indústria gráfica, ao longo dos últimos anos, tem sofrido alterações, em consequência de um conjunto de factores como: as novas tecnologias; os clientes, cada vez mais exigentes; os prazos de entrega, cada vez mais curtos; o aumento da concorrência; torna-se, pois, cada vez mais pertinente, as empresas terem de conhecer e interpretar o mercado e definirem as opções estratégicas a seguir. Não é por acaso que estas empresas têm de estar, constantemente, a investir, sendo o tipo de investimento, em resultado dessas mesmas opções. Uma má escolha, no tipo de cliente que pretendem servir, terá implicações futuras.

Seria, então, importante para estas empresas o preenchimento dos seus quadros, com pessoal habilitado, para formalizar e implementar o plano estratégico, de modo a obter um melhor conhecimento do mercado. Pensamos que, em termos futuros da indústria gráfica, para Portugal, há que considerar a possibilidade de alianças, de modo a enfrentar a concorrência e colmatar o facto da grande maioria das empresas serem de pequena e média dimensão, podendo esse factor ser desvantajoso, em termos de acesso a grandes quantidades de matérias-primas ou equipamentos melhores. Ou então, optarem por uma estratégia de focagem, concentrando-se num nicho de mercado pouco atractivo para as grandes empresas.

Em termos de limitações do estudo, apontamos o facto de não ter sido abordada a relação entre estrutura e desempenho, pois não foi possível recolher dados sobre a situação financeira das empresas. Estas são muito sensíveis a este tipo de questão. Igualmente importante, e dada a dificuldade e o nível de profundidade, necessários para um estudo desta natureza, pensamos que a investigação sobre o desempenho na indústria gráfica poderia consistir num trabalho

futuro, considerando, contudo, como um estudo de caso longitudinal e não numa metodologia transversal de inquérito.

Seria, ainda, pertinente, como pista de investigação futura, a análise do investimento, como uma variável estratégica e condicionante a novas entradas na indústria, aferindo-se quais os mais relevantes, em termos de desempenho da empresa, se os ligados às novas tecnologias ou aos sistemas convencionais.

BIBLIOGRAFIA

APIGRAF. (2003). Tendências da Indústria Gráfica. *Transformadores & Gráficos*, 127, 27-34.

Ashill, N., Frederikson, M. e Davies, J. (2003). Strategic Marketing Planning: A Ground Investigation. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 430-460.

Avlonitis, G., Gounaris, S. e Papavasiliou, N. (1999). What does Marketing Orientation mean in practice? Some Empirical Evidence. Em *Proceedings of the 28th Annual Conference of the European Marketing Academy*. Berlin.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Chae, M.e Hill, J. (2000). Determinants and Benefits of Global Strategic Marketing Planning Formality. *International Marketing Review*, 17(6), 538-553.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Boston: The M.I.T. Press.

Couto, J. , Fortuna, M. e Gonçalves, V. (2002). Determinantes da Estratégia das Subsidiárias de Empresas Multinacionais. Actas das XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade da Beira Interior. Covilhã.

Day, G. (1990). *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.

Day, G. (1994).The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.

Dess, G. e Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.

Dess, G., Newport, S. e Rasheed, A. (1993). Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions. *Journal of Management*, 19(4), 775-795.

Dobni, C. e Luffman, G. (2000). Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation. *Journal of Marketing Management*, 16, 895-916.

Douglas, E. (1987). *Managerial Economics: Analysis and Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Farhangmehr, M. (1999). Do Firms Practice Strategic Marketing Planning Without Planning: the Portuguese Case. *Em Proceedings of the 9th World Marketing Congress*. Malta.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Floyd, S. e Wooldridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *The Academy of Management Executive*, 6, 27-38.

Gabr, H. (2004a). *Necessary Conditions For True Group-Level Effects Within an Industry: With a Focus on Geographical Distance*. Universidade de Aarhus, Documento de Trabalho n.º 4.

Gabr, H. (2004b). *Are Strategic Groups The Ghosts of Yesterday? A Review and Critique of Strategic Group Theory and Research*. Universidade de Aarhus, Documento de Trabalho n.º 6.

Grant, R. (1991). The Resource-Based-View of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Journal*, 33, 114-134.

Gonçalves, V e Gaudêncio, J. (1995). Grupos Estratégicos: Perspectivas sobre Identificação. *Cadernos de Económicas*, ISEG, Documento de Trabalho nº2.

Gonzalez, M., Quesada, G., Mueller, R. e Mora-Monge, C. (2004). QFD Strategy House: an Innovative Tool for Linking Marketing and Manufacturing Strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2/3), 335-348.

Harris, L. e Piercy, N. (1999). Management Behaviour and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies. *The Journal of Services Marketing*, 13, 113-125.

Hart, M. e McGuinness, S. (2003). Small Firms Growth in the UK Regions 1994-1997: Towards an Explanatory Framework. *Regional Studies*, 37(2), 109-122.

Hawes, J. e Crittenden, W. (1984). A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies. *Strategic Management Journal*, 5, 275-287.

Herbert, T. e Deresky, H. (1987). Generic Strategies: an Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content. *Strategic Management Journal*, 8, 135-147.

Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, L.da.

Instituto Superior de Educação e Ciências (2004). Inquérito Artes Visuais. *Grafik Artes Gráficas*, 13, 34-36.

Kohli, A. e Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54/2, 1-18.

Kling, J. e Smith, K, (1995). Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model. *Transportation Journal*, 35, 26-34.

Kipphan, H. (2001). *Handbook of Print Media: Technologies and Production Methods*. Berlim: Springer-Verlag Berlim Heidelberg.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.

Kumar, K. e Subramanian, R (1998). Porter's Strategic Types: Diferences in Internal Processes and Their Impact on Performance. *Journal of Applied Business Research*, 14(1), 107-124.

Kumar, K., Subramanian, R. e Yauger, C. (1997). Pure Versus Hybrid: Performance Implications of Porter's Generic Strategies. *Health Care Management Review*, 22(4), 47-60.

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal L.da.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V (1993). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, L.da.

Lester, D. , Parnell, J. e Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five - Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*. 11(4), 339-354.

Lewis, P. e Thomas, H. (1990). The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, And Performance in the U.K. Retail Grocery Industry. *Strategic Management Journal*, 11(5), 385-397.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística*. Lisboa: Edições Sílabo, L.da.

- Mascarenhas, B. e Aaker, D. (1989). Mobility Barriers and Strategic Groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- McDonald, M. (1992). Ten Barriers to Marketing Planning. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(1), 5-14.
- McDonald, M. (1996). Strategic Marketing Planning: Theory, practice and research agendas. *Journal of Marketing Management*, 12, 5-28.
- McGee, J. e Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- McNamara, G., Deephouse, D. e Luce, R. (2003). Competitive Positioning Within and Across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms. *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- Miller, D. e Friesen, P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miles, R. e Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Narver, J. e Slater, S. (1990). The effect of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Parnell, J. (1997). New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note. *British Journal of Management*, 8, 175-181.

Partridge, M. e Perren, L. (1994). Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help?'. *Management Accounting*, 72 (5), 28-29.

Pereira, A. (2002). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo, L.da.

Piercy, N. (1995). Marketing and Strategy Fit Together (in spite of what some management educators seem to think!). *Management Decision*. 33 (1), 42-47.

Piercy, N. e Morgan, N. (1994). The Marketing Planning Process: Behavioural Problems Compared to Analytic Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility. *Journal of Business Research*, 29(3), 167-178.

Porter, M. (1985). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Roldão, V. e Ribeiro, J. (2002). Grupos Estratégicos: Uma Ferramenta Estratégica. Actas das XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Universidade da Beira Interior. Covilhã

Rose, M., Striewe, F. e Müller, S. (2002). *Comprint International - The Horizon of Print & Publishing: Opportunities in the Media Economy of the 21st Century*. Belgium: Intergraf.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.

Slater, S. e Narver, J. (1999). Research Notes and Communications: Market- Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.

Slater, S. (2001). Market Orientation at the Beginning of a New Millennium. *Managing Service Quality*, 11(4), 230-232.

Smith, B. (2002). The Effectiveness of Marketing Strategy Making Processes: A Critical Literature Review and Research Agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 273-290.

Variyam, J. e Kraybill, D. (1993). Small Firms' Choice of Business Strategies". *Southern Economic Journal*, 60(1), 136-145.

Vyas, A. e Cadogan, J. (2000). Marketing Strategy Implementation: The Antecedents and Consequences Of Autonomous Strategic Behaviours During the Implementation Process. Em *Proceedings of the Australian & New Zeland Marketing Academy Conference*. New Zealand.

Webster, F. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.

White, R. (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.

Wright, P. (1987). Research Notes and Communications: A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.

ANEXOS

Tabela 28: Evolução Percentual das Vendas por Semestres

Situação	2000		2001		2002		2003		2004	
	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
Aumento	45	47	46	37	33	27	23	32	36	39
Diminuição	21	20	28	23	40	43	54	41	39	23
Estagnação	34	33	26	40	27	30	23	27	25	38
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Adaptado da Associação Portuguesa da Indústria Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Papel

Tabela 29: Distribuição em Percentagem das Empresas face ao Investimento

Situação	2000		2001		2002		2003		2004	
	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
Investiram	60	47	59	46	34	43	39	33	30	41
Não Investiram	40	53	41	54	66	57	61	67	70	59
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Adaptado da Associação Portuguesa da Indústria Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Papel

Tabela 30: Distribuição Percentual por Tipo de Investimento

Tipo de Investimento	2000		2001		2002		2003		2004	
	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre
Substituição Equipamentos	24	26	27	34	32	30	33	29	33	21
Aquisição Novas Tecnologias	46	40	48	40	40	46	36	29	49	67
Instalações	21	28	17	16	19	13	24	21	11	9
Sector Comercial	8	4	8	8	9	9	7	13	7	3
Outros	1	2	0	2	0	2	0	8	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Adaptado da Associação Portuguesa da Indústria Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Papel

Tabela 31: Distribuição das Empresas de acordo com o Tempo de Existência

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
1 até 10	3	2,65	2,78	2,78
11 até 20	13	11,50	12,04	14,81
21 até 50	46	40,71	42,59	57,41
51 até 75	27	23,89	25,00	82,41
Mais de 75	19	16,81	17,59	100,00
Total	108	95,58	100,00	
Em falta	5	4,42		
Total	113	100		

Tabela 32: Número de Trabalhadores

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
1 até 25	69	61,06	63,30	63,30
26 até 50	26	23,01	23,85	87,16
51 até 100	9	7,96	8,26	95,41
Mais de 100	5	4,42	4,59	100,00
Total	109	96,46	100,00	
Em falta	4	3,54		
Total	113	100		

Tabela 33: Natureza Jurídica dos Inquiridos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Quotas	96	84,96	84,96	84,96
Anônima	13	11,50	11,50	96,46
Unipessoal	4	3,54	3,54	100,00
Total	113	100	100	



INQUÉRITO

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- Nome da Empresa (facultativo): _____
- N.º trabalhadores: _____
- Localização Geográfica (Cidade): _____
- Antiguidade (número de anos de existência): _____
- Assinale a natureza jurídica da sua empresa:

- Sociedade por Quotas Sociedade Anónima Sociedades em Comandita Sociedade Unipessoal

- Identifique o tipo de clientes para quem trabalha e qual a sua percentagem no conjunto de vendas totais:

Particulares	<input type="text"/>	%
Empresas	<input type="text"/>	%
Estado e Institutos Governamentais	<input type="text"/>	%
Associações/Cooperativas	<input type="text"/>	%
Outros. Indique: _____	<input type="text"/>	%

- Assinale os mercados onde a sua empresa opera:

- Local Nacional Regional Internacional

- Indique as actividades que subcontrata na sua empresa:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Financeira | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Compras |
| <input type="checkbox"/> Gestão Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Design | <input type="checkbox"/> Investigação & Desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> Tipografia | <input type="checkbox"/> Litografia | <input type="checkbox"/> Flexografia |
| <input type="checkbox"/> Serigrafia | <input type="checkbox"/> Desenho | <input type="checkbox"/> Código Barras |
| <input type="checkbox"/> Orçamentação | <input type="checkbox"/> Fotogravura | <input type="checkbox"/> Rotogravura |
| <input type="checkbox"/> Etiquetas Metálicas | <input type="checkbox"/> Etiquetas sobre papel e têxteis | <input type="checkbox"/> Formulário em Contínuo |
| <input type="checkbox"/> Cartonagem sobrescritos | <input type="checkbox"/> Encadernação e Acabamentos | <input type="checkbox"/> Estratégia |
| <input type="checkbox"/> Comercialização e vendas | <input type="checkbox"/> Distribuição | <input type="checkbox"/> Corte Relevé e Punção |
| <input type="checkbox"/> Outros. Indique: _____ | | |

- Assinale a tecnologia utilizada na sua empresa:

- CTP CIP3 CIP4 Fluxo Trabalho
 Impressão offset folha a folha Impressão offset rotativa
 Impressão Digital Pequeno Formato Impressão Digital Grande Formato

- Valorize numa escala de 1 a 7, sendo 1 menos importante e 7 muito importante, as seguintes áreas na sua empresa:

- Financeira Recursos Humanos Produção Compras
 Comercial Estratégia Investigação & Desenvolvimento

PLANEAMENTO, ANÁLISE DE MERCADO E MARKETING MIX

Segmentação

	Concordo Totalmente	Discordo Totalmente	Sem Opinião	Não aplicável
11. Segmenta os clientes por tipo de empresa/CAE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. Segmenta tendo em conta o volume de negócios/dimensão dos clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13. Segmenta os seus clientes tendo em conta a sua distribuição geográfica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14. Segmenta o mercado por tipo de produto que vende	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Plano Estratégico (PE)

	Concordo Totalmente	Discordo Totalmente	Sem Opinião	Não aplicável
15. Não elabora o PE porque a informação sobre o mercado é insuficiente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16. Não elabora o PE porque desconhece os dados sobre a concorrência	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17. Define a Missão da empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18. Efectua a análise situacional da sua empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19. Conhece as necessidades não satisfeitas dos seus clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
20. Tem um conhecimento profundo do sector de actividades dos seus clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
21. Analisa a atractividade do mercado com base na intuição dos corpos gerentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
22. Conhece o crescimento do mercado pela previsão da força de vendas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

vpsff

	Concordo Totalmente				Discordo Totalmente	Sem Opinião	Não aplicável
Focagem							
23. Fornece todo o tipo de trabalho gráfico a apenas um segmento de mercado							
24. Fornece apenas um tipo de produto para o mercado em geral							
Estratégia							
25. Efectua um controlo rígido dos custos de produção							
26. Aposta na obtenção de um preço mais baixo do que os seus concorrentes							
27. Os seus trabalhos tem qualidades distintas dos da concorrência							
28. A sua empresa possui um avanço tecnológico reconhecido							
29. Exporta							
30. Tem actividades diferentes das habituais mas dirigidas aos mesmos clientes							
31. Diversifica-se com actividades que não estão interligadas com a habitual							
32. Incrementa as vendas dos seus produtos no mercado habitual							
33. Expande os seus produtos para novos segmentos ou canais de distribuição							
34. Aumenta as suas vendas oferecendo novos ou melhores produtos							
35. Junta-se a outro concorrente para reforçar a sua posição no mercado							
36. Concentra-se apenas nos segmentos de mercado mais rentáveis							
37. Recorre à inovação e tecnologia para desencorajar a concorrência							
38. Efectua uma distribuição intensiva para todos os segmentos							
39. Confronta a concorrência através da luta de preços							
40. Supera-se da concorrência porque consegue um melhor controle dos custos							
41. Reduz voluntariamente a sua quota de mercado							
42. Defronta o concorrente líder com as mesmas acções que este executa							
43. Defronta o concorrente líder numa posição onde este é mais fraco							
44. Apresenta preço igual ao da empresa líder							
45. Segue as estratégias que não representem repesálias do concorrente líder							
46. Especializou-se num nicho de mercado pouco atractivo para a concorrência							
Preços							
47. O preço tem em conta: custos, margem de comercialização e tipo de cliente							
48. Pratica preços diferentes para cada segmento de mercado							
49. Sobe os preços na certeza que os seus concorrentes o seguirão							
Força de Vendas							
50. Os vendedores descobrem novos clientes							
51. Os vendedores sabem precisar as necessidades dos clientes							
52. Os vendedores informam sobre os produtos							
53. Os vendedores fazem aceitar novos produtos							
Promoção							
54. Efectua publicidade em jornais e revistas							
55. Lança promoções, como por exemplo, oferta de amostras							
56. Envia maillings							
57. Participa em feiras ou exposições							
58. Promove os seus produtos junto do mercado alvo dos seus clientes							
Distribuição							
59. Entrega directamente ao cliente							
60. Recorre a intermediários ou vendedores por conta própria							
61. Recorre a empresas de transporte e de armazenagem							

Pretende receber os resultados do estudo?

Sim Não

Em caso afirmativo, por favor indique-nos:

Contacto: _____

Morada: _____

Gratos pela atenção dispensada.