

# O EFEITO SINERGÉTICO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO NA RELAÇÃO ESTRUTURAL ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO - PERFORMANCE: O CASO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DA MODA

Minoo Farhangmehr  
José Carlos Pinho  
Manuel Alberto Ramos Mações

## ABSTRACT

It is commonly accepted that a market-oriented behaviour has a positive impact on organizational performance. However, few researchers have examined the potential mediating role of the organizational learning and organizational innovation in the classical relationship of market orientation and performance. Additionally, fewer studies have analysed the potentially moderating effect of environment conditions on the above-mentioned relationship and none has simultaneously examined the role of the aforementioned constructs on organizational performance. The main objective of this paper is to propose a conceptual framework which examines not only the potential impact of each construct on organizational performance but also analyses eventual synergetic effects on both constructs (market orientation and organizational performance). The conceptual framework will furthermore consider and integrate the impact of environmental conditions on the main relationship examined.

**KEY WORDS:** Market orientation, organizational learning, organizational innovation, organizational performance, LISREL.

---

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial do início do século XXI vive um período de transformação sem precedentes, onde a competição da era industrial dá lugar à competição da era da informação (Kaplan & Norton, 1996). A crescente globalização dos mercados e o aparecimento de novas tecnologias, nomeadamente de informação, que ocorreram nas duas últimas décadas e que se antevê se intensifiquem com a entrada do século XXI e a conseqüente existência de um meio envolvente cada vez mais turbulento e competitivo, obrigam a uma gestão orientada para a satisfação dos clientes e para a inovação constante dos produtos e processos, traduzindo-se num maior nível de desempenho (performance). Tudo isto sem pôr em perigo a sua competitividade e a própria sobrevivência a longo prazo.

A operacionalização do conceito de marketing tem vindo despertar uma crescente atenção por parte de académicos e gestores práticos. Apesar da aparente dificuldade em situarmos cronologicamente o conceito de marketing, este poderá estar associado ao contributo de vários autores, entre os quais se destacam os trabalhos de Drucker (1954) em *“The practice of Management”* e Levitt *“The Marketing Myopia”* na Harvard Business Review em 1960. Para estes, um dos aspectos centrais do marketing prende-se como o facto de que o cliente deveria ser o centro de toda a organização, preocupação essa que percorre várias décadas até às recentes conceptualizações do conceito de marketing que marcam sobretudo a década de 90, e que estão indelevelmente associados aos contributos de Narver & Slater (1990), Kohli & Jaworski (1990) e Kohli, Jaworski & Kumar

(1993). Daqui resultam uma vasta série de estudos que procuram não só operacionalizar o conceito de marketing mas também relacionar este conceito com outras dimensões, com particular destaque para o desempenho organizacional. Entre estes estudos, o trabalho de Narver & Slater (1990) afigura-se particularmente importante uma vez que consideram o conceito de orientação para o mercado como o reflexo de um tipo de cultura organizacional constituindo uma importante vantagem competitiva que contribui decisivamente para a melhoria da performance organizacional (ver também Slater & Narver, 1994; Hunt & Morgan, 1995).

Relativamente à relação clássica orientação para o mercado - performance organizacional, os resultados dos vários estudos empíricos não têm sido, contudo, consensuais. Enquanto alguns autores concluem que existe uma relação fortemente positiva entre as referidas variáveis (Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994; Pelham & Wilson, 1996; Van Egeren & O'Connor, 1998), outros encontraram uma relação fraca (Diamantopoulos & Hart, 1993; Pitt, Caruana & Berthon, 1996). Ainda outros, não encontraram um efeito óbvio (Esslemont & Lewis, 1991; Greenley, 1995; Caruana, Pitt & Berthon, 1999).

Em virtude da diversidade de resultados anteriores, os académicos têm vindo a introduzir um conjunto de variáveis mediadoras com vista a explicar alguma inconsistência obtida nas análises anteriores. Entre estas variáveis mediadoras especial destaque é dada à inovação organizacional (Hurley & Hult, 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998) e aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995). Ou seja, estes estudos partem do pressuposto que um comportamento orientado para o mercado facilita a inovação organizacional a qual, por sua vez, influencia o desempenho da organização. O mesmo se aplica em relação à aprendizagem organizacional. Outros estudos dão especial ênfase a um conjunto de variáveis moderadores, nomeadamente do meio envolvente na relação clássica: orientação para o mercado e performance (Han, Kim & Srivastava, 1998).

As conclusões destes estudos têm induzido alguns investigadores a sugerir que as relações entre orientação para o mercado, inovação, aprendizagem e performance não estão ainda totalmente estudadas, uma vez que parte destes estudos têm considerado as variáveis mediadoras de forma isolada e independente, requerendo para este efeito investigação adicional (Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998).

Ou seja, existem vários estudos que examinam separadamente as relações entre os conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação organizacional e analisam a sua influência na performance, mas não se conhece nenhum modelo integrado que relacione as três variáveis e analise o efeito conjugado destas variáveis na performance organizacional. Por outro lado, os estudos existentes não introduzem a componente ambiental na relação entre orientação para o mercado e performance organizacional, com vista a averiguar em que tipos de ambiente de negócio a orientação para o mercado é essencial e vice-versa, pelo que permanecem *gaps* consideráveis na literatura existente sobre a matéria.

Tendo por base este “*gap*”, o objectivo do presente estudo consiste em apresentar e discutir um modelo conceptual integrado, que permita analisar e testar as relações da cadeia “orientação para o mercado - performance organizacional”, com incorporação das variáveis mediadoras aprendizagem organizacional e inovação organizacional e a introdução da variável moderadora “condições ambientais” do negócio.

## 2. BREVE REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de orientação para o mercado foi desenvolvido por Narver & Slater (1990), Kohli & Jaworski (1990) e Desphandé & Farley (1996). Narver & Slater definem orientação para o mercado como “uma cultura de negócio que, de uma maneira muito efectiva e eficiente, cria um valor superior para os clientes” (1990: 20). Kohli & Jaworski, por sua vez, definem orientação para o mercado como “a geração de informação sobre o mercado ao nível de toda a organização respeitante às necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação através dos departamentos e a sensibilidade de toda a organização para o mercado” (1990: 6), enquanto que para Desphandé & Farley o conceito de orientação para o mercado define-se como “um conjunto

de processos funcionais cruzados e actividades direccionadas para criar e satisfazer os clientes através da avaliação contínua das suas necessidades” (1996: 14).

O conceito de inovação tem vindo a ser discutido na literatura e os resultados dos vários estudos indicam invariavelmente um impacto positivo dos dois tipos de inovação – organizacional e tecnológica - na *performance* (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, Szabat & Evan, 1989). Estudos recentes têm também demonstrado que a aprendizagem organizacional pode influenciar indirectamente a performance, por contribuir para o incremento da qualidade dos comportamentos orientados para o mercado e pode directamente influenciar a performance através da criação de um clima favorável ao desenvolvimento da aprendizagem ao nível dos produtos, dos processos e dos sistemas (Day, 1994; Dickson, 1996; Baker & Sinkula, 1999).

Da análise da literatura sobre a matéria, concluiu-se que existem vários estudos que examinam separadamente as relações entre os conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação organizacional e analisam a sua influência na *performance* organizacional, mas não se conhece nenhum modelo integrado que relacione as três variáveis e analise o efeito conjugado destas variáveis na *performance* organizacional. Por outro lado, os estudos existentes não introduzem a componente ambiental na relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional, com vista a averiguar em que tipos de ambientes de negócio a orientação para o mercado é essencial e vice-versa, pelo que permanecem *gaps* consideráveis na literatura. Basicamente, a questão central que tem caracterizado a literatura recente sobre o conceito de orientação para o mercado é a procura de uma resposta para a seguinte questão de partida a investigar: Será que os negócios orientados para o mercado têm melhor desempenho? Tendo por base esta questão de partida, o objectivo principal do trabalho consiste em analisar o conceito de orientação para o mercado, compreender as relações entre orientação para o mercado e performance organizacional e determinar em que medida a aprendizagem organizacional e a inovação, como variáveis mediadoras, influenciam ou podem influenciar a performance organizacional das empresas ou organizações.

Da revisão da literatura sobre a matéria, constata-se que a relação entre orientação para o mercado e performance tem sido discutida e testada em diversos trabalhos de investigação e que a generalidade dos estudos efectuados sobre empresas americanas encontrou uma relação positiva entre os dois conceitos, o que significa que os negócios orientados para o mercado têm melhores desempenhos. Em sentido contrário, outros autores (Diamantopoulos & Hart, 1993; Greenley, 1995) descobriram que em diferentes situações de investigação, como, por exemplo, outros países ou outras indústrias, essa relação não existe ou revelou-se não significativa, o que significa que existe um *gap* na literatura, abrindo novos espaços para futuras investigações neste domínio, nomeadamente a condução de novos estudos em condições de mercado diferentes com o objectivo de testar e consolidar a relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional.

Dadas as divergências entre os académicos, alguns autores sugeriram a existência de efeitos indirectos na relação entre orientação para o mercado e performance organizacional através de variáveis mediadoras e concluíram que as variáveis aprendizagem organizacional e inovação organizacional estão directamente relacionadas com o conceito de orientação para o mercado e podem influenciar a performance organizacional, pelo que introduziram, separadamente, as variáveis mediadoras aprendizagem organizacional (Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995) e inovação organizacional (Desphandé, Farley & Webster, 1993; Menon & Varadarajan, 1992) na relação entre orientação para o mercado e performance, mas nenhum dos trabalhos anteriores introduziu simultaneamente as duas variáveis.

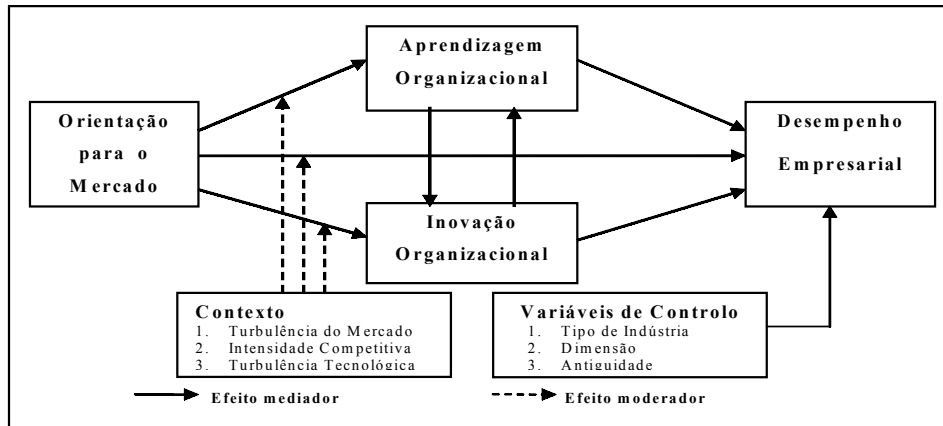
Outros autores, porém, sugeriram a existência de efeitos moderadores sobre a relação entre orientação para o mercado e performance e concluíram que esta relação pode ser influenciada pelas características da indústria e identificaram alguns factores ambientais que podem ter influência na relação entre orientação para o mercado e performance, como a turbulência do mercado, a turbulência tecnológica, a intensidade competitiva e o poder dos compradores (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994; Kumar, Subramanian & Yauger, 1998).

Apesar de existirem estudos que incluem, por um lado, variáveis mediadoras na relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional, como a aprendizagem organizacional ou a inovação e, por outro, factores ambientais como moderadores da referida relação, não é, até ao momento, do nosso conhecimento a existência de um trabalho de investigação que introduza simultaneamente variáveis mediadoras e factores ambientais como moderadores, bem como a análise de um eventual efeito sinérgico de todas as variáveis na relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional.

### 3. MODELO CONCEPTUAL PROPOSTO E HIPÓTESES A TESTAR

A análise da relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional, mediada pela aprendizagem organizacional e pela inovação organizacional e moderada pelas condições ambientais do negócio, é apresentada na Figura 1:

**Figura 1. Um Modelo de Orientação para o Mercado e Performance**



Tendo presente o modelo conceptual anterior, as relações causais descritas no modelo podem traduzir-se nas seguintes questões de pesquisa:

**Questão 1:** A orientação para o mercado tem influência positiva directa no desempenho das empresas ou organizações e pode influenciar indirectamente a performance através da aprendizagem organizacional (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994, 1995, 2000; Sinkula, 1994; Pitt, Caruana & Berthon, 1996; Sinkula et al. 1997; Hurley & Hult, 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998; Deshpandé & Farley, 1998; Bhuiyan, 1998; Baker & Sinkula, 1999a,b; Pelham & Wilson, 1996; Pelham, 1999).

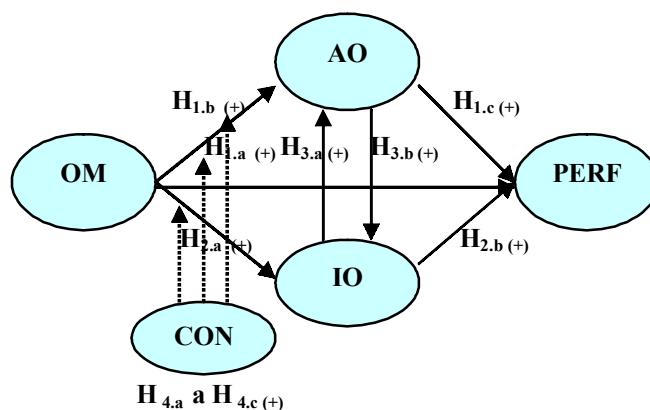
**Questão 2:** A orientação para o mercado tem influência positiva na performance organizacional através da inovação organizacional (Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998; Baker & Sinkula, 1999).

**Questão 3:** A aprendizagem organizacional tem um efeito directo na performance organizacional e pode influenciar indirectamente a performance organizacional através da inovação organizacional (Huber, 1991; Sinkula, 1994).

**Questão 4:** Existem factores ambientais (e.g., turbulência do mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva) que exercem uma influência positiva na relação entre orientação para o mercado e performance organizacional (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994).

A Figura 2. ilustra o modelo completo e todas as relações hipotéticas postuladas no modelo conceptual proposto.

**Figura 2. Hipóteses Postuladas no Modelo**



**LEGENDA**

OM - Orientação para o Mercado

IO - Inovação Organizacional

CON - Contexto Industrial do Negócio

AO - Aprendizagem Organizacional

PERF - Performance Organizacional

#### 4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Como o objectivo do estudo que pretendemos desenvolver consiste em medir e testar relações de carácter causal provenientes da literatura relevante, a abordagem metodológica mais adequada é a quantitativa, aliás à semelhança do que sucede em estudos similares. Neste sentido, e tendo por base uma orientação mais quantitativa, o método de recolha de dados utilizado será o questionário (Clarke & Dawson, 1999).

##### 4.1. Recolha dos Dados

Os dados usados para testar as hipóteses foram recolhidos através de um questionário auto administrado, enviado aos presidentes, directores gerais ou directores de marketing das empresas do sector têxtil e do vestuário associadas do CENESTAP e da ANIVEC e do calçado, associadas da ACCICAPS.

No que concerne à unidade de análise, seguindo outros estudos similares (Narver & Slater, 1990; Narver, Jacobson & Slater, 1993; Jaworski & Kohli, 1993), este estudo incidu sobretudo ao nível de cada unidade estratégica de negócio. No contexto das PME portuguesas, a unidade estratégica de negócio pode corresponder à empresa como um todo (refira-se que as PME's portuguesas são de pequena dimensão e menos complexas na sua estrutura organizacional quando comparadas com as suas congéneres americanas e algumas Europeias).

Refira-se que antes de enviarmos os questionários estes foram sujeitos a um rigoroso pré-teste (Malhotra, 1996), o qual obedeceu a três fases distintas. Primeiro, o questionário foi avaliado por 4 académicos especialistas em

marketing, estratégia e metodologias de investigação e por 4 profissionais da área do marketing claramente familiarizados com os objectivos do estudo. Conjuntamente com o questionário, foram fornecidas aos especialistas as definições dos cinco conceitos cujas relações pretendemos analisar. A cada especialista foi solicitado que avaliasse a clareza de cada questão tendo em conta o contexto organizacional específico que iria ser estudado. Segundo, foi consultado o presidente do IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento e as Associações representativas dos sectores em análise. Uma vez mais estes responsáveis foram convidados a identificar eventuais ambiguidades nas questões propostas. O processo de purificação do questionário foi sendo realizado à medida que eram recolhidas as opiniões e sugestões destes especialistas. Ou seja, as suas recomendações foram tidas em consideração na concepção final do questionário, tendo sido revistos ou retirados os itens considerados mais problemáticos e tendo sido acrescentados outros à versão inicial, o que aconteceu fundamentalmente nas escalas de medida de inovação e de desempenho organizacional, por se tratar de escalas originais não testadas anteriormente. Terceiro, após a revisão o questionário foi distribuído a 10 empresas têxteis e do vestuário e a 10 empresas de calçado, localizadas no norte do País, a fim de submeter as escalas de medida a um teste quantitativo para averiguar da sua fiabilidade e validade. Optámos por excluir da amostra final as empresas que participaram no pré-teste.

Após o processo de purificação, o questionário foi enviado a uma amostra aleatória de 500 empresas do sector têxtil e do vestuário, num universo de cerca de 2.000 e 500 empresas do sector do calçado associadas da ACCICAPS, num universo de 1.500 empresas, num total de 1.000 questionários enviados.

Em termos de “*design*”, o instrumento de medida é composto de seis partes: 1) Identificação das práticas comerciais da empresa; 2) Análise do conceito de aprendizagem organizacional; 3) Identificação do nível de inovação tecnológica e organizacional da empresa nos processos e nos produtos; 4) Características da empresa ( indústria); 5) Identificação de medidas de performance financeira; 6) Caracterização dos inquiridos.

O período em que decorreu a recolha dos dados foi entre Janeiro a Maio de 2004. Era nosso objectivo obter uma amostra mínima de 100 empresas, dimensão que permite o recurso a novas ferramentas estatísticas, tais como o Modelo de Equações Estruturais. A dimensão pretendida é similar e mesmo superior à de outros estudos anteriores da mesma natureza (Narver & Slater, 1990; Desphandé, Farley & Webster, 1993; Moorman, 1995). Dos 1.000 questionários enviados, foram recebidos 143 questionários, dos quais 76 se referem a empresas de calçado e 67 a empresas do sector têxtil e do vestuário, correspondente a taxas de resposta de 15,2% e 13,4%, respectivamente. Numa análise prévia aos questionários recebidos, verificou-se que 8 de empresas do sector têxtil e 4 do calçado apresentavam excessivos itens por responder, pelo que foram consideradas não válidas e, consequentemente, excluídos da análise. Assim, foram considerados válidos 131 questionários, que representam uma taxa de resposta efectiva de respostas de 14,3 %, que é baixa, mas comparável a estudos similares que recorreram a informantes de topo (Moorman, 1995 (31%); Gatignon & Xuereb, 1997 (14%). Esta baixa taxa de respostas está na linha de outros estudos que incidiram sobre pequenas e médias empresas.

#### **4.2 Dimensão da Amostra para efeitos de Equações Estruturais Simultâneas**

Tal como em outros métodos multivariados de análise estatística, na análise do modelo de equações estruturais a dimensão da amostra desempenha um papel importante na estimação dos parâmetros e na interpretação dos resultados e fornece uma base para a estimação do erro de amostragem (Hair et al., 1998:604).

A questão crítica na análise do modelo de equações estruturais consiste em determinar a dimensão necessária para a amostra. Não há um critério único que determina a dimensão necessária para a amostra, a qual depende do grau de confiança pretendido (poder estatístico), do nível de significância ou margem de erro aceite ( $\alpha$ ) e do número de variáveis dependentes. Por exemplo, para um grau de confiança de 80%, com um nível de significância de 0,05, um número máximo de 10 variáveis independentes e um valor mínimo para  $R^2$  de 0,20, requer uma dimensão mínima da amostra de 100 (Hair et al., 1998). Anderson & Gerbing (1988) postularam que a

dimensão mínima requerida para a amostra é de 150. Alternativamente, Bentler & Chou (1987) apresentam um quadro diferente e sugerem um ratio da dimensão da amostra para os parâmetros estimados entre 5:1 e 10:1. Para Hair et al., (1998), o mínimo recomendado para a dimensão da amostra para a estimação do modelo de equações estruturais é de cinco observações para cada parâmetro estimado. Há muitos factores que condicionam a dimensão da amostra, como o erro de especificação do modelo, a dimensão do modelo, a normalidade dos dados e o procedimento de estimação. Como base de partida, Hair et al., (1998:605) recomendam uma dimensão da amostra de 200, devendo ser superior se houver suspeitas de erro de especificação do modelo, se o modelo for demasiado grande ou complexo, se os dados apresentarem características de não normalidade ou se for usado um procedimento de estimação alternativo. É geralmente aceite que a dimensão mínima da amostra que assegura o uso apropriado do método MLE (*Maximum Likelihood Estimation*) é entre 100 e 150 (Hair et al., 1998:605). Se a dimensão da amostra for demasiado grande (exceder 400 a 500), o método MLE torna-se “demasiado sensível” não detectando praticamente nenhuma diferença, fazendo com que todas as medidas de ajustamento indiquem um ajustamento pobre.

## 5. OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS TEÓRICOS

Na elaboração do questionário, em primeiro lugar, pesquisámos a literatura existente, especialmente livros e artigos publicados em revistas e jornais científicos, com vista a identificar os domínios conceptuais objecto da presente investigação e procurar encontrar medidas para as variáveis incluídas no modelo conceptual. Em resultado dessa investigação, procurámos identificar um conjunto de medidas usadas previamente em estudos sobre orientação para o mercado, performance organizacional, aprendizagem organizacional, inovação organizacional e turbulência dos mercados.

O questionário foi desenhado com o objectivo de testar as relações causais descritas no modelo constante da Figura 1, bem como a influência moderadora das condições ambientais – turbulência do mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva – na relação entre orientação para o mercado e performance organizacional. Todas as escalas de medida utilizadas no questionário foram já amplamente desenvolvidas e testadas em estudos anteriores nas áreas de marketing e gestão estratégica e, de uma forma geral, têm satisfeito os padrões recomendados de fiabilidade e validade (Churchill, 1979). Refira-se também que os diferentes conceitos apresentam um carácter multi-dimensional, tendo-se escolhido escalas bilaterais de Likert de 5 valores para medir os diferentes níveis de atitudes. Estas escalas são particularmente úteis em instrumentos de medida que são auto administrados tornando-se relativamente fácil a sua aplicação (Zikmund, 1994). De seguida procederemos a uma breve descrição das variáveis que irão fazer parte do nosso modelo conceptual.

### Variável Dependente – Performance Organizacional

Diferentes medidas de performance organizacional têm sido utilizadas pelos investigadores. Alguns autores utilizam medidas objectivas de medida da performance, recolhidas a partir de informação objectiva existente na empresa; outros, pelo contrário, usam medidas subjectivas, que resultam da auto-avaliação dos respondentes sobre a performance da sua empresa comparativamente aos seus principais concorrentes. Os dados objectivos para determinação da performance nem sempre são fáceis de obter, por, normalmente, ser difícil obter dados objectivos de fontes secundárias e por os inquiridos, por vezes, mostrarem relutância em divulgar informação considerada confidencial e matéria sensível em termos concorrenciais. Narver & Slater (1990) usaram a rendibilidade do activo (ROA) como uma medida da performance. Mais tarde, Slater & Narver (1994) incluíram duas novas medidas no seu modelo – crescimento das vendas e taxa de sucesso de novos produtos – e mostraram que orientação para o mercado também está relacionada positivamente com crescimento das vendas e sucesso de

novos produtos e, mais recentemente, Slater & Narver, (2000) mostraram que a orientação para o mercado está também relacionada positivamente com a rentabilidade do negócio, medida pela rentabilidade do investimento (ROI). As medidas subjectivas de performance são frequentemente usadas na investigação sobre estratégia e tem sido demonstrado terem fiabilidade e validade (Dess & Robinson, 1984). O critério de performance usado neste trabalho inclui medidas subjectivas utilizadas em estudos anteriores e é operacionalmente definido como uma variável composta dos seguintes indicadores - taxa de crescimento dos lucros, ROI, crescimento das vendas, quota de mercado (Avlonitis & Gounaris, 1997; Kohli & Jaworski, 1990) e ROA e ROS (Narver & Slater, 1990) e taxa de sucesso de novos produtos (Slater & Narver, 1994; Appiah-Adu & Ranchhod, 1998) - comparativamente ao principal concorrente nos últimos três anos, medidos em escalas bilaterais de likert de 1 a 5 pontos (1= muito pior e 5= muito melhor).

### **Variável Independente – Orientação para o Mercado**

O conceito de orientação para o mercado é medido da escala de 15-*items* desenvolvida por Narver & Slater (1990), designada MKTOR, nas suas três dimensões – orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação inter-funcional. De igual modo, incluímos a dimensão sistema de remunerações (5-*items*) proposta por Jaworski & Kohli (1993), a qual apresenta um coeficiente de  $\alpha$  (Cronbach alpha) superior ao limite de 0,70 recomendado por Nunnally (1978).

### **Variáveis Mediadoras**

A aprendizagem organizacional é medida numa escala de 18-*item* desenvolvida por Baker & Sinkula (1999) e Sinkula, Baker & Noordewier (1997) incluindo três componentes – empenho na aprendizagem, visão partilhada e espírito aberto – em escalas bilaterais de Likert de 1 a 5 pontos, em que 1= discordo totalmente, e 5= concordo totalmente. Vamos usar medidas subjectivas para avaliar a inovação, incluindo inovações organizacionais nas funções de gestão e inovações tecnológicas ao nível dos produtos e dos processos, em escalas bilaterais de Likert de 1 a 5 pontos, em que 1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente.

### **Variáveis Moderadoras**

As condições ambientais do negócio nas suas três dimensões - turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica - são medidas através das escalas de 17-*item* de Jaworski & Kohli (1993), que apresentam coeficientes  $\alpha$  de Cronbach de 0,68; 0,81 e 0,88, respectivamente, em escalas bilaterais de Likert de 1 a 5 pontos, em que 1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente.

### **Variáveis de Controlo**

Para controlar o possível impacto das características da empresa na relação entre orientação para o mercado e performance organizacional, os dados sobre o tipo de indústria (Têxteis e do Vestuário e Calçado), a dimensão das empresas (número de empregados) e a antiguidade (número de anos em que estão a operar), foram recolhidos como variáveis de controlo (Murphy et al., 1996).

## **6. TESTE PILOTO E PURIFICAÇÃO DAS ESCALAS DE MEDIDA**



Não obstante as escalas utilizadas para medir as variáveis terem sido utilizadas extensivamente na literatura sobre marketing e gestão estratégica e, de uma forma geral, terem satisfeito os padrões recomendados de fiabilidade e validade (Churchill, 1979), entendemos fazer um teste piloto ao questionário com vista a assegurar a sua aplicabilidade no contexto da indústria portuguesa. Acresce que não existem em Portugal trabalhos empíricos sobre esta matéria, o que justifica submeter as medidas a um novo processo de depuração específico para confirmar se podem considerar-se instrumentos válidos de medida, atentas as especificidades das empresas portuguesas.

Para avaliar a clareza e adequabilidade do questionário aos objectivos do estudo, antes da recolha efectiva dos dados, foi conduzido um teste piloto numa pequena amostra, com vista a identificar e verificar se as relações entre as variáveis são adequadas ou se haverá outras relações que não estão incluídas no modelo e que devem ser consideradas ou ainda se há alterações que devem ser feitas ao modelo antes de se avançar para a investigação empírica (Reynolds, Diamantopoulos & Schlegelmilch, 1992; Malhotra, 1999). O teste piloto foi conduzido entre Outubro e Dezembro de 2003. A literatura existente sobre o pré-teste indica que a dimensão da amostra é geralmente pequena, num intervalo de 5-10 até 50-100 (Reynolds et al., 1992).

A qualidade do questionário foi analisada com os dados piloto de uma amostra de conveniência de 10 empresas do sector têxtil e do vestuário e 10 empresas do sector do calçado. Foram usados diversos procedimentos para assegurar as características psicométricas das medidas de cada uma das variáveis latentes. Numa primeira fase, avaliamos a adequabilidade dos dados, através da análise da fiabilidade, através do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach<sup>98</sup> (Nunnally, 1978; Churchill, 1979). Numa segunda fase, os itens que sobreviveram à análise anterior foram submetidos à Análise Factorial Confirmatória (AFC), que é um teste adicional ao coeficiente alfa de Cronbach, com vista confirmar de forma definitiva a fiabilidade e consistência interna das escalas de medida utilizadas e do modelo de medida do erro (Anderson & Gerbing, 1988; Steenkamp & Van Trijp, 1991), utilizando-se, para o efeito, o teste do qui-quadrado para testar a hipótese nula de que o modelo se ajusta aos dados observados. Contudo, dadas as limitações intrínsecas à aplicação do qui-quadrado (é muito sensível à dimensão da amostra), foram também calculados outros índices (heurísticos) de bondade do ajustamento (*goodness-of-fit*), tais como *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI), *Goodness-of-Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) e *Non Normed Fit Index* (NNFI) (Hair et al., 1998). São normalmente indicativos de modelos aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.90 para os índices CFI, GFI, AGFI e NNFI.<sup>99</sup>

A realização do teste piloto em quatro estádios permitiu concluir que se trata de um questionário bem apresentado, facilmente perceptível e adequado aos objectivos do trabalho e à realidade da indústria nacional. De igual modo, o facto de ter sido elaborado com base em trabalhos anteriores de autores consagrados, testados e replicados em diversos contextos, assegura que se trata de um questionário com elevado conteúdo de fiabilidade e validade.

## 7. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

<sup>98</sup> *Reliability Analysis (Cronbach Alpha Statistic)*. A regra prática para aceitabilidade do valor de alfa é o nível mínimo de 0,60, mas são preferíveis valores compreendidos entre 0,70 e 0,80.

<sup>99</sup> De acordo com Byrne (1998), o índice RMSEA é o critério mais informativo no modelo de estrutura da covariância. Valores de RMSEA inferiores a 0.05 indicam um bom ajustamento e valores da ordem de 0.10 representam erros razoáveis de aproximação na população. O índice CFI toma em consideração a dimensão da amostra para comparar o modelo postulado com um modelo teórico e um valor > 0.90 indica um ajustamento aceitável aos dados (Bentler, 1992). O índice RMR representa o valor médio residual resultante do ajustamento da matriz variância-covariância do modelo postulado para a matriz variância-covariância dos dados da amostra (Byrne, 1998). Um valor de RMR estandardizado de 0.05 ou inferior denota um bom ajustamento do modelo.

O presente estudo tem por objectivo proporcionar aos gestores algumas pistas sobre a forma como podem aumentar o desempenho das suas empresas e como podem implementar actividades orientadas para o mercado. De facto, reclama-se que uma cultura orientada para o mercado favorece a criação de vantagem competitiva através da criação de um valor superior para os clientes. Não surpreende deste modo que aumentando o esforço de marketing poderá esperar-se um maior desempenho organizacional. Estando o conceito de orientação para o mercado indissociavelmente ligado a uma cultura organizacional específica, é de esperar que as empresas que incorporam o conceito de marketing estejam atentas às necessidades dos seus clientes e procurem manter uma relação próxima com os mesmos, sem descuidar a importância dos seus principais concorrentes. Por último, para o bom desempenho de uma empresa é necessária uma coordenação eficiente dos recursos materiais e humanos através dos diferentes departamentos.

Por outro lado, será de esperar que uma maior orientação para o mercado conduza a uma maior aprendizagem organizacional, bem como, a uma maior pré-disposição para a inovação, factores que considerados de forma simultânea levam a um maior desempenho organizacional. Na realidade estas duas dimensões constituem um elemento chave para o sucesso dos negócios e, por serem considerados recursos intangíveis, difíceis na maior parte dos casos de imitar, traduzem-se num precioso contributo para a melhoria da competitividade das empresas ou organizações.

Para as entidades oficiais, o modelo, ao identificar os factores que influenciam o desempenho das empresas, pode ser de utilidade prática, designadamente pela sua contribuição para a definição de novas políticas que contribuam para o aumento da produtividade e da competitividade num contexto marcado por uma forte concorrência à escala global.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J. & GERBING, D. (1988), "structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, N° 3, pp. 411-423.
- APPIAH-ADU, K. (1998), "Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, n°1, pp. 25-45.
- APPIAH-ADU, K. & RANCHHOD, A. (1998), "Market Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 10, N° 2, 197-210.
- AVLONITIS, G. & GOUNARIS, S. (1997), "Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385-402.
- BAKER, W. & SINKULA, J. (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, N° 4, fall, 411-427.
- BAKER, W. & SINKULA, J. (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, N° 4, fall, 411-427.
- BENTLER, P. & CHOU, C. (1987), "Practical Issues in Structural Equation Modeling", *Sociological Methods and Research*, Vol. 16, pp. 78-117.
- CARMINES, E. & ZELLER, R. (1979), "Reliability and Validity Assessment", London, Sage Publications.
- CARUANA, A., PITT, L. & BERTHON, P. (1999), "Excellence-Market Orientation Link: some Consequences for Service Firms", *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp. 5-15.
- Churchill, G. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp. 64-73.
- CLARKE, A. & DAWSON, P. (1999), "Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice", Sage Publications, London.
- DAMANPOUR, F. & EVAN, W. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, September, pp. 392-409.
- DAMANPOUR, F. SZABAT, K. & EVAN, W. (1989), "The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, November, pp. 587-601.
- DAY, G. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- DESHPANDÉ, R., & FARLEY, J. (1996), "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales", Working Paper, Report Number 96-125, December, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, pp. 1-22.

- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. & WEBSTER, JR. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp.23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. & HART, S. (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp. 93-122.
- DRUCKER, P. (1954), "The Practice of Management", Harper & Row, New York.
- FARRELL, M.A & OCZKOWSKI, E. (1997), "An analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, Vol.8, pp.30-40.
- GREENLEY, G. (1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *British Journal of Management*, Vol. 6, pp. 1-13.
- HAIR, J., R. ANDERSON, TATHAN & BLACK, W., (1998), "Multivariate Data Analysis", Fifth Edition, Upper Saddle River, N. Y., Prentice Hall.
- HAN, J., KIM, N. & SRIVASTAVA, R., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp. 30-45.
- HUBER, G. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, Nº 1, pp. 88-115.
- HUNT, S. & MORGAN, R. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (April), pp. 1-15.
- HURLEY, R. & HULT, G. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 42-52.
- JAWORSKI, B. & KOHLI, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- JÖRESKOG, K. & SÖRBOM, D. (1996), "LISREL 8: User's Reference Guide", Scientific Software International, Chicago, IL.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996), "A estratégia em ação: Balance Scorecard", Editora Campus, Rio de Janeiro.
- KOHLI, A. & JAWORSKI, B. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOHLI, A. & JAWORSKI, B. & KUMAR, A. (1993), "Markor: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November, pp. 467-477.
- MALHOTRA, N. (1996), "Marketing Research: An Applied Orientation", Second Edition, New Jersey, Simon & Susster.
- MOORMAN, C. (1995), "Organizational Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII, pp. 318-335.
- MURPHY, G., TRAILER, J. & HILL, R. (1996), "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*, Vol. 36, 99, 15-23.
- NARVER, J. & SLATER, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Nº 50 (October), pp. 20-35.
- NUNNALLY, J. (1978), "Psychometric theory", New York: McGraw-Hill Book Company.
- PELHAM (1993), "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance", Unpublished Ph.D Dissertation, Pennsylvania State University.
- PELHAM, A. & WILSON, D. (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, Nº1, pp. 27-43.
- PITT, L., CARUANA, A., & BERTHON, P. (1996), "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence", *International Marketing Review*, Vol. 13, Nº 1, pp. 5-18.
- REYNOLDS, N., DIAMANTOPOULUS, A. & SCHLEGELMILCH, B. (1992), "Pré-testing in Questionnaire Design: A Review of the Literature and Suggestions for Further Research", *Journal of Market Research Society*, Vol. 35, Nº2, pp. 171-181.
- RUEKERT, R. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (3), pp. 225-245.
- SINKULA, J. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 35-45.
- SINKULA, J., BAKER, W. & NOORDEWIJER, T. (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Nº 4, pp. 305-318.
- SLATER, S. & NARVER, J. (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", *Business Horizons*, March-April, pp. 22-28.
- SLATER, S. & NARVER, J. (1995), "Market Orientation and Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74.
- SLATER, S. & NARVER, J. (2000), "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication", *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 69-73.
- STEENKAMP, J.B. & VAN TRIJP, H. (1991), "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8 pp. 283-299.
- VENKATRAMAN, N. & GRANT, J. (1986), Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A critique and proposal", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp.71-87.
- ZIKMUD, W.G., (1994), "Business Research Methods" Dryden Press, Forth Worth, TX.