



Mestrado em Gestão

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA PERFORMANCE  
ORGANIZACIONAL**

Elaborado por Nelson Fortes

Aluno nº 201027559

Barcarena

junho de 2012



Mestrado em Gestão

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA PERFORMANCE  
ORGANIZACIONAL**

Elaborado por Nelson Fortes

Aluno n° 201027559

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

junho de 2012

## DECLARAÇÃO

Nome: \_\_\_\_\_

Endereço eletrónico: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Número do Cartão do Cidadão: \_\_\_\_\_

Título do Trabalho: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Orientador (es): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Declaro que concedo à Universidade Atlântica uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível, o presente trabalho, no todo ou em parte.

Retenho todos os direitos de autor relativos ao presente trabalho, e o direito de o usar futuramente

Assinatura

Universidade Atlântica, Barcarena \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

PARA AS MINHAS FILHAS,

RANYA MICHELLE

INDYRA MICHELLE

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação não obstante ter sido uma tarefa solitária, todavia só foi possível graças à contribuição de várias pessoas a quem expresso os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar o meu especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Georg Dutschke, pela sua amizade e orientação rigorosa no fornecimento de comentários criteriosos no desenvolvimento da dissertação, sem os quais não teria sido possível o resultado final, ajudando-me de forma pragmática a separar o realmente importante do meramente interessante.

Um especial agradecimento à AIP-CCI – Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e Indústria, em particular à Dra. Helena Caiado que gentilmente facultou informação relativa ao universo empresarial das PME's Portuguesas, para obtenção dos dados da pesquisa.

Estou igualmente grato às bibliotecárias da Universidade Atlântica, pela generosa ajuda que deram na pesquisa bibliográfica e documental.

A todos os colegas da 1ª turma do Mestrado em Gestão (2010) da Universidade Atlântica, pela oportunidade de aprendizagem e patilha de experiências.

À minha mulher Cidália Macitela, pela compreensão, amor e apoio durante esta jornada que agora termina.

Finalmente um agradecimento eterno e muito especial aos meus Pais por todo o apoio e carinho demonstrados na minha caminhada de crescimento a nível pessoal e intelectual.

## Resumo

O propósito central desta dissertação é verificar com a realização de um estudo empírico o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional das PMEs Portuguesas. A avaliação do impacto da orientação para o mercado sobre a *performance* organizacional tem sido amplamente pesquisado nas últimas décadas, e de uma forma geral verifica-se uma concordância com o seu resultado positivo. Todavia a maioria desses estudos coloca a ênfase nas organizações de grandes dimensões, pelo que só recentemente os pesquisadores começaram a publicar artigos sobre os padrões de orientação para o mercado em PMEs e a sua relação com a *performance* organizacional (Blankson e Cheng, 2005), assim este estudo pretende dar o seu contributo e colaborar com a importância do tema orientação para o mercado para a disciplina de *marketing*.

Para investigar empiricamente o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional foi utilizada a escala MKTOR de Narver e Slater (1990) e a de Watkins e Marsick (1994) para medir a orientação para o mercado e a *performance* organizacional respetivamente numa amostra objeto do estudo constituída por 142 PMEs Portuguesas, cujas respostas foram consideradas válidas. Foram usados vários métodos estatísticos quantitativos, incluindo a Análise Fatorial, MANOVA, teste LSD MANCOVA, ANOVA e o teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson e Modelos de Regressão Linear Múltipla e Simples para testar as hipóteses formuladas no modelo conceptual proposto. São apresentadas as conclusões e a sua importância para a gestão, as limitações e finalmente sugerem-se linhas de investigação para trabalhos futuros.

Desta investigação, espera-se que os seus resultados possam contribuir para o fortalecimento dessa área de investigação e auxiliar os gestores a definir os pontos prioritários de investimento e esforços para maximizar o aproveitamento destas abordagens e criarem diferenciais que permitam aumentar a competitividade das empresas, bem como garantir a sua sustentabilidade e sobrevivência.

**Palavras-chave:** Orientação para o Mercado, *Marketing*, *Performance* organizacional, PMEs.

## **Abstract**

The purpose of this dissertation is to verify, with the accomplishment of an empirical study, the impact of market orientation on organizational performance of the Portuguese SMEs. The purpose of this dissertation is to check with the execution of an empirical study of the impact of market orientation on organizational performance of SMEs Portuguese. The evaluation of the impact of market orientation on organizational performance has been widely researched in the last decades, and in general there is an agreement with the positive outcome. Nonetheless, the majority of these studies emphasizes the big dimension organizations, being that, only recently the researchers started to publish articles regarding the orientation patterns towards the SMEs market and its relationship with the organizational performance (Blankson and Cheng, 2005), therefore, this study has the aim to contribute and cooperate with the importance of the market orientation for the marketing discipline.

In order to investigate, empirically, the impact of market orientation in the organizational performance was used the MKTOR scale of Narver and Slater (1990) and a scale by Watkins and Marsick (1994) in order to measure the market orientation and the organizational performance in a subject sample of the study constituted by 142 Portuguese SMEs whose answers were considered valid. Various quantitative statistical methods were used, including the Factorial Analysis, MANOVA, LSD MANCOVA test, ANOVA and the significance test of the Pearson Correlation Coefficient and Multiple Linear Regression Models (MRLM) to test the formulated hypotheses in the proposed conceptual model. Conclusions are presented and their importance for management, the limitations finally research lines are indicated for future research.

It is expected, from this investigation, that its results can contribute to the strengthen of this area as well as to help managers defining priority points of investment and the efforts to maximize the use of this approaches and to create differentials which allow the competitiveness of companies as well as to assure its sustainability and survival.

**Keywords:** Market Orientation, Marketing, Organizational Performance, SMEs.

## Índice Geral

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas .....	xiii
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	xvi
Introdução .....	1
Enquadramento do Tema do Trabalho.....	1
Relevância e Atualidade .....	3
Objeto de Estudo.....	4
Objetivos do Trabalho .....	4
Objetivo Geral.....	5
Objetivos Específicos .....	5
Estrutura e Organização do Trabalho .....	6

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>9</b>
<b>Revisão da Literatura .....</b>	<b>9</b>
1.1. Orientação para o Mercado .....	10
1.1.1. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater .....	14
1.1.2. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski .....	18
1.1.2.1. Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado .....	20
1.1.3. Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster .....	24
1.1.4. Orientação para o mercado segundo Day .....	25
1.1.5. Análise Crítica das Definições de Orientação para o Mercado .....	31
1.1.6. Escalas de Medida de Orientação para o Mercado .....	33
1.1.6.1. A escala de Narver e Slater: MKTOR .....	34
1.1.6.2. A escala de Kohli, Jaworski e Kumar: MARKOR .....	35
1.1.6.3. A escala de Deshpandé, Farley e Webster .....	36
1.1.6.4. A escala de Deshpandé e Farley: MORTN .....	37
1.1.7. Vantagens da Orientação para o Mercado .....	37
1.2. <i>Performance</i> Organizacional .....	42
1.2.1. Medidas de <i>Performance</i> Organizacional .....	44
1.2.1.1. Medidas Subjetivas .....	45
1.2.1.2. Medidas Objetivas .....	49
1.3. Relação entre Orientação para o Mercado e <i>Performance</i> Organizacional .....	54

<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>61</b>
<b>Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>61</b>
2.1. Modelo Conceptual de Investigação.....	63
2.2. Questões e Hipóteses de Investigação .....	65
2.2.1. Questões.....	66
2.2.1.1. Questão Central.....	66
2.2.1.2. Questões Secundárias .....	66
2.2.2. Hipóteses de Investigação.....	67
2.3. Resumo do Capítulo.....	73
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>75</b>
<b>Descrição da Metodologia de Investigação.....</b>	<b>75</b>
3.1. Caracterização do Estudo.....	77
3.2. Objeto da Investigação e Número de respostas a obter .....	80
3.2.1. Amostra em estudo .....	82
3.3. Método para obtenção dos dados.....	84
3.3.1. O Questionário.....	84
3.3.1.1. Primeira secção: Orientação para o mercado.....	91
3.3.1.2. Segunda secção: <i>Performance</i> organizacional .....	95
3.3.1.3. Terceira secção: Caracterização da Amostra .....	97

3.4. Envio do questionário e controlo das respostas .....	97
3.5. Tratamento dos dados obtidos com as respostas .....	99
3.5.1. Gravação .....	100
3.5.2. Tabulação .....	100
3.5.3. Operacionalização dos Constructos.....	101
3.5.4. Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida .....	101
3.5.5. Análise Fatorial.....	102
3.5.6. Análise de Correlações .....	102
3.5.7. Análise de Respostas aos Objetivos Específicos Propostos .....	102
3.5.8. Validação das Hipóteses de Investigação .....	103
3.6. Resumo do Capítulo.....	103
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>105</b>
<b>Análise de dados e Resultados .....</b>	<b>105</b>
4.1. Descrição da Amostra.....	107
4.1.1. Dados Sócio-Demográficos .....	107
4.1.2. Dados das Empresas .....	108
4.2. Medidas de Estatística Descritiva .....	110
4.2.1. Orientação para o Mercado.....	110
4.2.2 <i>Performance</i> Organizacional .....	112

4.3. Análise Descritiva das Respostas .....	114
4.4. Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida .....	121
4.4.1. Orientação para o Mercado .....	122
4.4.1.1. Orientação para o Cliente .....	124
4.4.1.2. Orientação para a Concorrência.....	125
4.4.1.3. Coordenação Interfuncional.....	126
4.4.1.4. Síntese da Análise de Fiabilidade da Orientação para o Mercado.....	128
4.4.2. <i>Performance</i> Organizacional .....	129
4.4.3 Síntese da Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida.....	130
4.5. Análise Fatorial.....	131
4.5.1. Orientação para o Mercado.....	133
4.5.2. <i>Performance</i> Organizacional .....	139
4.6. Análise de Correlações entre as Escalas e Subescalas de Medida.....	144
4.7. Análise de Respostas aos Objetivos Específicos .....	148
4.8. Teste de Hipóteses .....	155
4.9. Resumo do Capítulo.....	166

<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>167</b>
<b>Conclusões. Limitações e Recomendações.....</b>	<b>167</b>
5.1. Principais Conclusões do Estudo.....	168
5.2. Contribuições para a Gestão e Futuras Investigações.....	177
5.3. Limitações do Estudo.....	179
5.4. Sugestões para Futuras Investigações.....	180
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>195</b>
<b>Questionário .....</b>	<b>195</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura da Dissertação.....	6
Figura 2 - Orientação para o Mercado .....	17
Figura 3 - Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado .....	21
Figura 4 - Os Elementos de uma Orientação para o Mercado .....	27
Figura 5 - Ciclo de Valor .....	30
Figura 6 - Modelo Conceptual de Investigação .....	64

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças Ilustrativas em Valores e Normas .....	29
Tabela 2 - Exemplos de Linguagem .....	30
Tabela 3 - Benefícios de uma Organização Orientada para o Mercado .....	41
Tabela 4 - Medidas Subjetivas de <i>Performance</i> Organizacional.....	46
Tabela 5 - Medidas Objetivas de <i>Performance</i> Organizacional .....	50
Tabela 6 - Indicadores de Desempenho da Organização .....	51
Tabela 7 - Medidas de <i>Performance</i> .....	52
Tabela 8 - Estudos sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e <i>Performance</i> Organizacional .....	56
Tabela 9 - Estudos mais recentes sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e <i>Performance</i> Organizacional .....	58
Tabela 10 - Síntese das Hipóteses de Investigação.....	72
Tabela 11 - Hierarquia dos Níveis de Investigação .....	78
Tabela 12 - Segmentação das PMEs.....	84
Tabela 13 - Dados Sócio-Demográficos .....	108
Tabela 14 - Dados das Empresas .....	109
Tabela 15 - Medidas descritivas da escala de Orientação para o Mercado .....	111
Tabela 16 - Medidas descritivas da escala de <i>Performance</i> Organizacional.....	112
Tabela 17 - Análise descritiva das respostas: Função na empresa .....	114

Tabela 18 - Análise descritiva das respostas: Antiguidade na função .....	115
Tabela 19 - Análise descritiva das respostas: Idade .....	116
Tabela 20 - Análise descritiva das respostas: Sexo .....	117
Tabela 21 - Análise descritiva das respostas: Setor de atividade da empresa .....	118
Tabela 22 - Análise descritiva das respostas: Número de trabalhadores da empresa...	119
Tabela 23 - Análise descritiva das respostas: Volume de negócios da empresa .....	120
Tabela 24 - Medidas psicométricas da escala de Orientação para o Mercado .....	123
Tabela 25 - Medidas descritivas e psicométricas da subescala de Orientação para o Cliente.....	124
Tabela 26 - Medidas descritivas e psicométricas da subescala de Orientação para a Concorrência.....	125
Tabela 27 - Medidas descritivas e psicométricas da subescala de Coordenação Interfuncional.....	127
Tabela 28 - Medidas psicométricas da escala de <i>Performance</i> Organizacional.....	129
Tabela 29 - Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett: Orientação para o Mercado .....	133
Tabela 30 - Matriz de correlações de anti-imagem: Orientação para o Mercado.....	134
Tabela 31 - Matriz de correlações entre as variáveis: Orientação para o Mercado .....	135
Tabela 32 - Variância total explicada: Orientação para o Mercado .....	136
Tabela 33 - Matriz de componentes principais, <i>eigenvalues</i> e variância explicada da escala de Orientação para o Mercado .....	137
Tabela 34 - Comunalidades: Orientação para o Mercado.....	138

Tabela 35 - Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett: <i>Performance</i> Organizacional .....	139
Tabela 36 - Matriz de correlações de anti-imagem: <i>Performance</i> Organizacional .....	140
Tabela 37 - Matriz de correlações entre as variáveis: <i>Performance</i> Organizacional ...	141
Tabela 38 - Variância total explicada: <i>Performance</i> Organizacional.....	142
Tabela 39 - Matriz de componentes principais, eigenvalues e variância explicada da escala de <i>Performance</i> Organizacional.....	142
Tabela 40 - Comunalidades: <i>Performance</i> Organizacional.....	143
Tabela 41 - Sumário das correlações de Pearson das subescalas da Orientação para o Mercado .....	144
Tabela 42 - Sumário das correlações de Pearson e significância entre os itens da Escala de Orientação para o mercado e <i>Performance</i> Organizacional .....	146
Tabela 43 - Resultados da MANOVA (Multivariate Analysis of Variance).....	149
Tabela 44 - Teste LSD (Comparações Múltiplas entre os Setores de Atividade) .....	150
Tabela 45 - Resultados da MANCOVA .....	152
Tabela 46 - ANOVA de Medidas Repetidas: Itens da Orientação para o Mercado .....	153
Tabela 47 - ANOVA de Medidas Repetidas: Itens da <i>Performance</i> Organizacional ..	154
Tabela 48 - Sumário das correlações e significância entre as escalas e subescalas em estudo .....	157
Tabela 49 - Modelo 1 de Regressão Linear Simples .....	158
Tabela 50 - Modelo 2 de Regressão Linear Múltipla .....	161
Tabela 51 - Síntese dos Resultados das Hipóteses de Investigação .....	165

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AIP-CCI – Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e Indústria

CEO – Chief Executive Officer, equivalente em português a Director Geral

CI – Coordenação Interfuncional

LSD – Least Square Difference

OCL – Orientação para o Cliente

OCO – Orientação para a Concorrência

OM – Orientação para o Mercado

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

PO – *Performance* Organizacional

ROE – Rendibilidade dos capitais próprios

ROI – Retorno sobre o investimento

ROS – Retorno sobre as vendas

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

## **Introdução**

O objetivo do presente estudo é investigar empiricamente o impacto da orientação para o mercado na *performance*<sup>1</sup> organizacional das PME<sup>2</sup>s Portuguesas. A introdução começa por apresentar o enquadramento do tema do trabalho e a sua relevância e atualidade, seguido do objeto de estudo e objetivos do trabalho. Finalmente é apresentada e descrita a estrutura e organização do trabalho.

### **Enquadramento do Tema do Trabalho**

A evolução das estratégias empresariais tem de ser cada vez mais coerente com um cenário cada vez mais competitivo da economia, não apenas entre as empresas portuguesas, mas com um padrão globalizado que o futuro exige. Num passado não muito distante, as empresas conseguiam diferenciar-se da sua concorrência mais direta apresentando ao seu cliente fiel um produto inovador, preços competitivos, uma boa marca ou uma distribuição adequada.

Todavia a realidade atual é outra, pelo que as empresas para serem competitivas e aumentarem as possibilidades de sobrevivência e sustentabilidade, necessitam de posicionar o cliente como foco primordial da sua atividade. As necessidades dos clientes alteraram-se ao longo do tempo, assim torna-se fundamental a oferta de produtos e serviços de alta qualidade, acompanhada pela rápida capacidade de resposta por parte das empresas ao mercado e no desenvolvimento de competências para reagir às novas necessidades e preferências dos clientes ou mesmo de as prever.

Estes são os pré-requisitos de participação das empresas no mercado, todavia não garantem o sucesso. As empresas perante as incertezas do mercado, passaram a procurar estratégias para serem vistas de um modo diferente pelos seus clientes. Assim muitas empresas estão a descobrir que uma forte orientação para o mercado pode aumentar a eficiência de qualquer estratégia e consiste numa das poucas fontes

---

<sup>1</sup> O termo *performance* faz parte do dicionário de língua portuguesa que significa desempenho (Editores, 2007).

<sup>2</sup> Micro, Pequenas e Médias Empresas.

sustentáveis e de sobrevivência que restam no ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e agressiva imitação pelos concorrentes (Day, 2001).

Assim sendo, a orientação para o mercado é fundamental, na medida em que permite às empresas desenvolverem estratégias específicas e que vão de encontro às necessidades e exigências dos clientes (Liu, Luo, e Shi, 2002).

Nas últimas décadas, tem-se vindo a verificar um aumento do discurso, tanto por estudiosos como por gestores, em relação à necessidade de interação com o mercado de forma a melhorar o desempenho competitivo das empresas Deretti (2005). Assim, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais difundido e visto como uma estratégia de grande interesse e essencial para ajudar no processo de desenvolvimento de vantagens competitivas a longo prazo.

O tema orientação para o mercado tem sido tratado com grande atenção pela comunidade académica nos últimos anos, visto ser uma estratégia de *marketing* que está associada a uma maior *performance* no mundo dos negócios e, também, a uma possível majoração da capacidade das organizações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e *performance* superior. São esses os motivos pelo qual o tema orientação para o mercado tem provocado uma intensa discussão académica e resultado em inúmeras pesquisas científicas um pouco por todo o mundo.

A justificação da escolha do tema orientação para o mercado e *performance* organizacional, para a realização deste estudo empírico reside nesta questão: identificar uma relação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional das PMEs Portuguesas. Tanto quanto é do nosso conhecimento, existem um número reduzido de estudos em Portugal que avaliam o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional.

## **Relevância e Atualidade**

Quanto à sua relevância, conforme destacado no resumo, este estudo insere-se de uma forma ampla, entre os estudos que investigam as relações entre práticas determinantes para a *performance* organizacional. Ao considerar o conceito de orientação para o mercado como um dos elementos imprescindíveis para a *performance* organizacional das empresas, este trabalho pretende somar-se a outros estudos que relacionam a aplicação da orientação para o mercado com a *performance* organizacional. A relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional talvez seja uma área que precise de atenção em termos de pesquisa, indicam Jaworski e Kohli (1993).

Dentro das estratégias de diferenciação inclui-se a orientação para o mercado, pelo que nos seus trabalhos mais recentes, Porter (1996), citado por Antunes e Coelho (2007:1249) confirma a necessidade e as virtualidades da diferenciação, já que as eficiências operativas (melhor qualidade, organização ótima e apurada, custo otimizado) começam também a ser alcançadas por muitos, traduzindo-se numa luta sem quartel.

Nunca foi tão importante o reconhecimento da necessidade vital de compreender o cliente, não apenas para as empresas, mas sim para toda a organização que se assuma verdadeiramente orientada para o mercado (Dubois, 2005). Esta necessidade tornou-se bem visível em Portugal verificado o aumento do nível de concorrência e os movimentos de defesa do consumidor começaram a organizar e a dar significativos passos para influenciar a forma de atuar das empresas, as exigências e preferências dos clientes (Dubois, 2005).

A crise económica de 2008, resultante da crise do *subprime* desencadeada em 2006, tem tido um reflexo negativo na economia Portuguesa, pelo que tem-se assistido à redução da atividade económica, resultando daí a falência de muitas empresas. Este contexto traz para as empresas a necessidade de identificar as preferências e desejos dos seus atuais e potenciais clientes, caso desejem permanecer competitivas e em consonância com o seu mercado. Nessa mesma linha de raciocínio, a utilização dos conceitos de orientação para o mercado e *performance* pode propiciar a criação e

manutenção de um ambiente organizacional que promova uma maior preocupação de toda a organização com o cliente, contribuindo, eficazmente, para o sucesso do tecido empresarial Português. Assim, este estudo poderá servir como ponto de partida ou como material contributivo para o desenvolvimento das teorias acerca do tema, focando a perspectiva da orientação para o mercado e a *performance* organizacional, podendo as suas conclusões revelarem-se determinantes, no sentido que sejam implementados por parte das empresas, procedimentos que aumentem a sua *performance*.

### **Objeto de Estudo**

- O objeto deste estudo será a relação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional das PMEs Portuguesas.

### **Objetivos do Trabalho**

O presente trabalho de investigação tem como objetivo desenvolver uma pesquisa análoga ao estudo realizado por Narver e Slater (1990) e desenvolver um modelo conceptual de investigação definido com base na revisão da literatura e fundamentado na linha teórica iniciada por aqueles autores, assumindo que a orientação para o mercado tem um efeito positivo direto na *performance* organizacional. Assim o desenvolvimento do trabalho será feito de uma forma geral a partir da pesquisa conduzida por Narver e Slater (1990), no qual identificaram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional em 140 unidades de negócios que consistiam em empresas americanas de *commodities* e não *commodities*.

### **Objetivo Geral**

- O objetivo geral deste estudo é investigar o grau em que o conceito de orientação para o mercado encontra-se atualmente nas PME's Portuguesas e o seu impacto na sua *performance* organizacional.

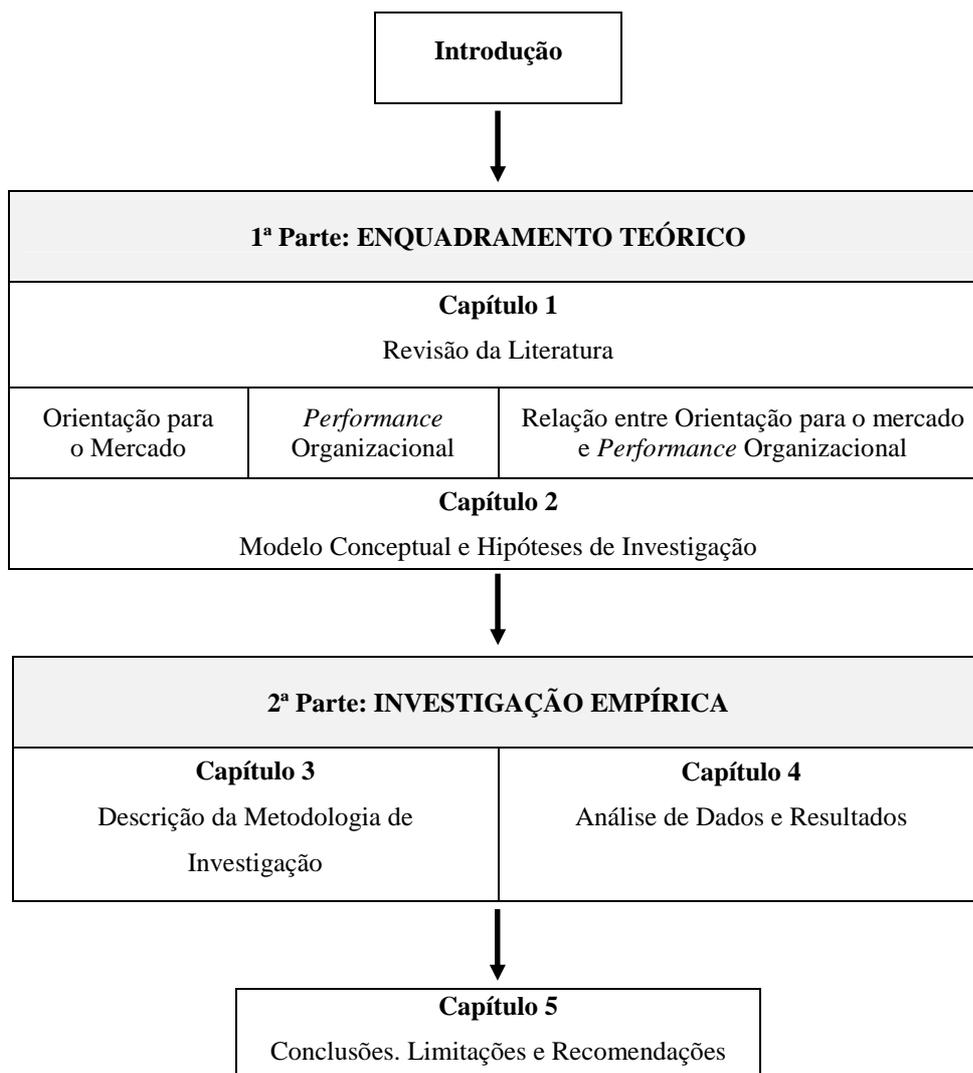
### **Objetivos Específicos**

- Avaliar o impacto de variáveis intervenientes sobre as relações entre os constructos de orientação para o mercado e *performance* organizacional.
- Verificar quais os itens da orientação para o mercado que influenciam simultaneamente os diversos itens da *performance* organizacional.
- Verificar quais os itens da orientação para o mercado que são considerados mais relevantes para as PME's Portuguesas.
- Verificar quais os itens da *performance* organizacional que são considerados mais relevantes para as PME's Portuguesas.

## Estrutura e Organização do Trabalho

Esta dissertação conforme se observa na Figura 1, é composta por 5 capítulos e encontra-se estruturada para além da introdução e das conclusões em duas partes: Enquadramento teórico e Investigação empírica.

Figura 1 - Estrutura da Dissertação



A primeira parte é dedicada ao enquadramento teórico. O primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o conceito de orientação para o mercado, seguido do conceito de *performance* organizacional. Este capítulo apresenta também uma análise da relação entre o constructo orientação para o mercado e o constructo *performance* organizacional.

No segundo capítulo do estudo desenvolve-se o modelo conceptual de investigação que objetiva formular e avaliar as questões e hipóteses de investigação com base na apreciação das contribuições relevantes ao tema central de investigação que foi apresentado no capítulo primeiro, que revela que a orientação para o mercado é indutora de uma *performance* organizacional superior. As relações definidas no modelo concetual, permitem avaliar o impacto da orientação para o mercado sobre a *performance* organizacional das PME's Portuguesas.

A segunda parte apresenta a investigação empírica. O terceiro capítulo apresenta, descreve e justifica com detalhe a metodologia de investigação adotada para dar resposta às questões e hipóteses de investigação formuladas no nosso trabalho. Apresenta e descreve o processo de recolha dos dados e a construção do questionário estruturado utilizado para a recolha dos dados a preencher pelos contactos personalizados obtidos dos empresários, administradores e gestores de primeira linha das PME's Portuguesas. Descreve e operacionaliza as variáveis dos constructos da orientação para o mercado e da *performance* organizacional utilizadas no presente estudo e os procedimentos que objetivam assegurar a sua adequabilidade à realidade do tecido empresarial Português.

O quarto capítulo apresenta os resultados da investigação empírica e a respetiva interpretação, a descrição da amostra e análise descritiva das respostas. Efetua-se as análises de fiabilidade, validade e existência de correlações entre as escalas e subescalas utilizadas para medir a orientação para o mercado e *performance* organizacional das PME's Portuguesas. Por último validam-se as hipóteses de investigação formuladas no segundo capítulo.

Finalmente, no quinto capítulo apresenta-se as conclusões deste trabalho de investigação e a sua importância para a gestão, as limitações e sugerem-se linhas de investigação para trabalhos futuros.



## **CAPÍTULO 1**

### **Revisão da Literatura**

No capítulo que agora se inicia, objetiva-se fazer uma revisão relevante da literatura disponível sobre o assunto em estudo. A revisão efetuada considera a complementaridade dos conceitos em causa. Em primeiro lugar far-se-á uma revisão da literatura relevante sobre as teorias da orientação para o mercado, seguidamente as teorias da *performance* organizacional. Finalmente na terceira secção, será feita uma análise da relação entre o constructo orientação para o mercado e o constructo *performance* organizacional.

### **1.1. Orientação para o Mercado**

Na literatura existente sobre *marketing* verifica-se que existe concordância geral sobre as raízes da orientação para o mercado. Assim Amalia, Ionut e Eugenia (2010), consideram que o conceito de orientação para o mercado tem as suas origens numa filosofia de gestão conhecida como o conceito de *marketing*. McNamara (1972) define o *marketing* como uma filosofia de gestão de negócio que assenta na adoção da empresa, da necessidade de orientação para o cliente, e ao mesmo tempo enfatiza o papel do *marketing* como principal motor e catalisador das necessidades de mercado. Da mesma forma Deng e Dart (1994) defendem que orientação para o mercado reproduz a implementação de uma filosofia de negócios particular que é o conceito de *marketing*. Neste contexto Deshpandé, Farley e Webster (1993) referem-se à orientação para o cliente para representar a orientação para o *marketing*.

Segundo Deretti (2005), nas últimas décadas, tem-se vindo a verificar um aumento do discurso, tanto por estudiosos como por gestores, em relação à necessidade de interação com o mercado de forma a melhorar o desempenho competitivo das empresas. Assim, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais difundido e visto como estratégia de grande interesse e essencial para ajudar no processo de desenvolvimento de vantagens competitivas a longo prazo.

O que difere a orientação para o mercado da orientação de *marketing* é que este último, não dá importância a potenciais conflitos que podem surgir entre satisfazer as

necessidades e preferências dos clientes e o equilíbrio social a longo prazo (Kotler, 2000).

Day (1994) define o *marketing* como um conjunto de crenças que objetiva colocar o cliente no topo do organigrama da empresa, captando-o e mantendo-o satisfeito. Nesta perspectiva e reforçada pela necessidade de posicionar o cliente como foco primordial da atividade das empresas, nos últimos anos, a comunidade acadêmica e profissionais de *marketing*, começaram a desenvolver um corpo de pesquisa sobre a orientação para o mercado, relacionada com os antecedentes e as consequências do desempenho do conceito de *marketing* (Deshpandé e Webster, 1989; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Becker e Homburg, 1999).

O objetivo principal das empresas na perspectiva dos defensores do conceito de *marketing* deve ser a criação de um cliente satisfeito (Drucker, 1954; Levitt, 1960; Keith, 1960) e pioneiros na área de *marketing*, de acordo com (Fullerton, 1988), já teriam a perfeita noção da importância de criar, fortalecer e preservar relações com os seus clientes. Os clientes de acordo com (Payne, 1988; Deshpandé e Webster, 1989), coerentemente com o conceito de *marketing*, têm sido tradicionalmente considerados como o principal foco de uma orientação de mercado. Neste contexto, Lambin (2000) refere-se à gestão eficaz das necessidades dos clientes como principal premissa na orientação para o mercado e obtenção de práticas e comportamentos coerentes. Para Weilbacher (1994) é fundamental manter uma presença competitiva, pois só assim será possível a sobrevivência a curto prazo e ao mesmo tempo poder adotar estratégias de criação de valor para os clientes como principal componente do sucesso. Assim sendo, a orientação para o mercado é fundamental, na medida em que permite às empresas desenvolverem estratégias específicas e que vão de encontro às necessidades e exigências dos clientes (Liu, Luo, e Shi, 2002).

Amalia, Ionut e Eugenia (2010) na sua pesquisa identificam pela primeira vez a utilização do conceito de orientação para o mercado em 1988, num artigo publicado na *Harvard Business Review*. Mas esta denominação só passou a ser utilizada em grande escala no início de 1990, após a publicação de dois documentos importantes no *The Journal of Marketing*, onde foram apresentados os resultados de algumas pesquisas

realizadas por duas equipas distintas de pesquisadores que tornaram-se num marco importante da construção da orientação para o mercado: Narver e Slater (1990) e Kohli e Jarowski (1990). Num desses documentos, escritos por Kohli e Jaworski (1990), o termo orientação para o mercado é usado como uma forma de implementação do conceito de *marketing*.

A orientação para o mercado passou a estar presente na área do *marketing* e nas empresas devido às alterações sociais que vieram modificar as relações entre as empresas e os seus consumidores. De acordo com Pereira (2005) foi Drucker (1954) o pioneiro dessa orientação porque considerava que o cliente devia ser o foco das atenções das empresas.

Para diversos autores da área de *Marketing*, como Slater e Narver (1995), Baker e Sinkula (1999) e Farrell (2000), a orientação para o mercado é uma condição imprescindível, contudo insuficiente para suportar uma vantagem competitiva a longo prazo (Perin e Sampaio, 2004).

Becker e Homburg (1999), citado por Perin e Sampaio (2004), defendem que poucos assuntos na área de *Marketing* tiveram uma evidência idêntica como o conceito de orientação para o mercado. De acordo com Deshpandé (1999), citado por Perin e Sampaio (2004), existem várias pesquisas sobre este tema, o que demonstra o interesse dos académicos, especialmente no que respeita ao estudo do impacto da orientação para o mercado sobre a *performance* organizacional.

A orientação para o mercado, como cultura de organização exige atualmente, um desempenho de excelência por parte das organizações e requer que a satisfação do cliente seja colocada no centro das operações comerciais (Liu, Luo, e Shi, 2002). As necessidades dos clientes alteraram-se ao longo do tempo, torna-se fundamental a oferta de produtos e serviços de alta qualidade, acompanhada pela rápida capacidade de resposta por parte das empresas. Assim sendo, a orientação para o mercado é descrito segundo Celuch, Kasouf e Peruvemba (2002) em três principais componentes: i) foco no cliente, ii) foco na concorrência, iii) coordenação interfuncional. Estas três

componentes apresentam o foco operacional assente na disseminação de informações e, nomeadamente, na capacidade de responder ao que é pedido (Baker e Sinkula, 1999).

Como referido anteriormente nos anos 80 e 90 realizaram-se imensas pesquisas e trabalhos a respeito da orientação para o mercado, e que segundo Kohli e Jaworski (1990) “significa a implementação do conceito de *marketing*, ou *marketing concept* (*marketing* visto como filosofia de negócio), pelo qual o objetivo não deve ser somente as vendas”. Nesse sentido, segundo Hunt e Morgan (1995) todos os departamentos da organização necessitam ser orientados para o cliente e desenvolver atividades concertadas e que gerem lucro.

Um dos precursores do conceito de orientação para o mercado foi Shapiro (1988), que refere-se à orientação para o mercado como um conjunto de processos que envolve todos os aspetos da organização, que inclui os membros da organização, os seus mercados-alvo, a concorrência e a crença de que a utilização interfuncional dos recursos da organização pode gerar valor para o cliente.

As definições de orientação para o mercado são múltiplas, pelo que existem inúmeras definições e modelos, resultado das diferentes visões dos seus autores. Consequentemente existem pontos concordantes e também resultados diferenciados, visto que, as bases de partida também foram diferenciadas (Antunes e Coelho, 2007).

De acordo com Amalia, Ionut e Eugenia (2010), desde 1990, várias perspetivas de definição do conceito de orientação de mercado foram descritas, das quais salienta-se: a perspetiva cultural por Narver e Slater (1990); a perspetiva comportamental por Kohli e Jarwoski (1990); a perspetiva estratégica por Rueckert (1992); a orientação do cliente em perspetiva por Deshpandé, Farley e Webster (1993) e de Day (1994); a perspetiva de ações estratégicas por Lado, Olivares e Riviera (1998); a perspetiva de cadeia de valor por Baker (1999), Simpson (2001) e Grunert (2002). Já Schutte (2001) refere que as duas principais correntes de pensamento na orientação de mercado correspondem ao mercado cultural e mercado comportamental. Embora não seja suficiente para caracteriza-lo. Neste contexto, Lafferty e Hult (2001) identificaram cinco premissas com a finalidade de definir a orientação de mercado, através da perspetiva de

tomada de decisão, de inteligência de mercado, perspectiva cultural baseada no comportamento, perspectiva de foco estratégico e o que o cliente perspectiva.

Estas diferentes abordagens de orientação para o mercado segundo Carvalho (2009) na literatura científica sobre o tema são complementares e as duas perspectivas mais básicas são a perspectiva cultural e a perspectiva comportamental. Cadogan e Diamantopoulos (1995) foram mais longe e consideram os conceitos dominantes da orientação para o mercado como sendo provenientes dos estudos de Narver e Slater (1990), que enfatizaram os aspetos culturais e de Kohli e Jaworski (1990) que enfatizaram os aspetos comportamentais.

A orientação para o mercado e as capacidades organizacionais orientadas para o mercado são consideradas recursos intangíveis principais, que permitem criar valor de uma forma superior e contribuem no reforço das vantagens competitivas sustentáveis e na melhoria dos resultados organizacionais a todos os níveis, conforme tem sido mostrado nas diversas investigações sobre o tema (Carvalho, 2009).

Após apresentarmos alguns dos pontos mais importantes do conceito de orientação para o mercado, as diferenças entre orientação para o mercado e orientação para o marketing, seguidamente explanaremos em detalhe as definições mais difundidas da orientação para o mercado, que serviram de base para a maioria dos trabalhos de investigação elaborados sobre o tema e que constituem um marco importante no conceito da orientação para o mercado: Narver e Slater (1990); Kohli e Jaworski (1990); Jaworski e Kohli (1993); Desphandé, Farley e Webster (1993, 1998) e Day (1994, 2001).

### **1.1.1. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater**

Narver e Slater (1990:20) consideram a orientação para o mercado como uma filosofia de negócios, cujo último objetivo é criar valor superior para o cliente e definiram-na como sendo “... uma cultura organizacional que de uma forma mais eficiente e eficaz, desenvolve comportamentos imprescindíveis à criação de valor

superior para os clientes e superior *performance* para o negócio”. Nesta perspectiva a orientação para o mercado constitui uma base sólida para obter uma vantagem competitiva e pode contribuir para melhorar a *performance* das organizações (Narver e Slater, 1990).

Os autores no seu trabalho de investigação, inferiram com base na literatura que a orientação para o mercado como sendo um constructo unidimensional, constituído por três dimensões comportamentais, que refletiriam ações e padrões de comportamento da empresa:

- Orientação para o cliente;
- Orientação para a concorrência;
- Coordenação interfuncional.

e ainda dois critérios de decisão:

- Objetivos de longo prazo;
- Rentabilidade.

Segundo Narver e Slater (1990) a orientação para o cliente e orientação para a concorrência compreendem todas as atividades envolvidas e direcionadas para obter informação sobre os compradores e a concorrência no mercado alvo e a sua disseminação pelos diversos departamentos da empresa. Webster (1994), também partilha a premissa de Narver e Slater (1990) que a orientação para o mercado deverá ser constituída pela orientação para o cliente, ou seja, assente numa filosofia de gestão que desenvolva o negócio sob o ponto de vista do cliente. Relativamente às expectativas dos clientes, a orientação para os clientes procura de forma contínua e sistemática por um produto melhorado que possa superar as suas expectativas (Levitt, 1960; Joshi, 2010). Narver e Slater (1990) de certa forma corroboraram o princípio de Levitt (1960) sobre a relevância em criar valor para os clientes citado no seu artigo mundialmente conhecido e difundido “*Marketing Myopia*”.

Carvalho (2009) relativamente à orientação para a concorrência, defende ainda que um maior grau de concorrência motiva a orientação para o mercado, visto implicar que as empresas tenham de oferecer produtos e serviços com maior qualidade e menores preços. Pelo facto dos concorrentes poderem frequentemente alterar a ênfase da sua estratégia, apesar de difícil, torna-se imperioso um acompanhamento de perto dos concorrentes, mais ainda importante num ambiente competitivo e hostil (Porter, 1980).

A terceira dimensão comportamental da orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990) é a coordenação interfuncional que reflete a utilização coordenada dos esforços e recursos dos diversos departamentos, incluindo o departamento de *marketing* para a criação de valor superior para os clientes, com base na informação obtida pela empresa sobre os sobre os clientes e a concorrência no mercado alvo. Neste contexto, Porter (1985), defende que todos os funcionários dentro da organização, independentemente do cargo ou da função que desempenhem, devem ter condições de colaborar por forma a gerar valor superior para os clientes.

Resumindo as três componentes comportamentais da orientação para o mercado, segundo os autores, incluem as atividades de aquisição e disseminação de informação sobre o mercado alvo e a criação coordenada de valor superior para os clientes, proporcionando, com isso, vantagens competitivas para a empresa. Estas características comportamentais definidas por Narver e Slater (1990) são consistentes com as previstas por Kohli e Jaworski (1990), que revela a relevância dos fluxos de informação e das consequentes respostas estratégicas e operacionais da organização (Carvalho, 2009).

Relativamente aos dois critérios de decisão elencados por Narver e Slater (1990), objetivos de longo prazo e rentabilidade, após realização do estudo, concluíram que os mesmos apresentavam baixa fiabilidade, talvez por apresentarem itens insuficientes ou inadequados e dessa forma não conseguiram extrair conclusões sobre a sua relação empírica com as dimensões comportamentais da orientação para mercado, pelo que segundo Carvalho (2009) são dimensões discutíveis da orientação para o mercado e podem ser vistas mais como sendo consequências do que constituintes da orientação para o mercado, todavia revestem-se de extrema importância ao nível do planeamento estratégico, visão e sustentabilidade das organizações.

Narver e Slater (1990) no seu estudo e com base na revisão da literatura, inferiram que as três componentes comportamentais da orientação para o mercado têm igual importância média, ou seja, a importância de cada uma das componentes é idêntica, pelo que representaram a orientação para o mercado como um triângulo equilátero, presente na Figura 2.

**Figura 2 - Orientação para o Mercado**



**Fonte: Adaptação de Narver e Slater (1990)**

Os resultados obtidos com a realização do estudo, permitiram mostrar que a orientação para o mercado é um instrumento fundamental para aumentar a rentabilidade de uma empresa e que a orientação para o cliente revela-se preponderante em qualquer contexto e ambiente empresarial (Narver e Slater, 1990).

A orientação para o mercado abrange abordagens diferentes de acordo com o alinhamento estratégico da organização com o ambiente externo. Mais especificamente, as empresas podem decidir concentrar-se principalmente nos seus clientes e concorrentes, conforme a conjuntura o determine, ou talvez tentar a difícil tarefa de estrategicamente monitorizar simultaneamente ambos com igual relevância.

### 1.1.2. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990) são os pioneiros na contextualização da orientação para o mercado e com base na definição de McNamara (1972) sobre *marketing*, defendem que a orientação para o mercado refere-se à aplicação efetiva do conceito de *marketing*, neste sentido segundo os autores, para que uma empresa seja orientada para o mercado, esta deve implementar o conceito de *marketing* (Kohli e Jaworski, 1990).

Assim, os autores postulam que a empresa deve operar e desenvolver-se com base no conceito de *marketing*, assente nos seus três pilares: foco no cliente, coordenação das políticas de *marketing* e rentabilidade, ou seja, estes três vetores, devem manifestar-se operacionalmente e serem consistentes com o conceito de *marketing*. Os autores também analisaram a diferença entre a orientação para o mercado e a orientação para o *marketing* e concluíram que o conceito de orientação para o mercado é mais ajustado e correto, porque este não se centraliza apenas na importância do *marketing*, levando em linha de conta também a importância do mercado alvo, que abrange os consumidores e os fatores que o afetam.

Shapiro (1988) no seu artigo mundialmente conhecido e difundido “*What the Hell is Market Orientated*” fez uma análise comparativa entre a orientação para o mercado e a orientação para o *marketing* e conclui que este último é demasiado redutor e facilmente pode confundir as pessoas e levá-las a pensar que as atividades relacionadas com o mercado são da inteira responsabilidade do departamento de *marketing*.

Kohli e Jaworski (1990:6) utilizaram o termo orientação para o mercado para ilustrar a implementação do conceito de *marketing* dentro da organização e definiram-no como sendo “... a produção de informação de mercado, para toda a empresa referentes às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação de mercado através de todos os departamentos e resposta ao mercado de toda a empresa a esta informação”. De acordo com estes autores esta abordagem resulta numa expansão do foco para a inteligência de mercado; coordenação funcional com ênfase na geração de inteligência de mercado e foco em atividades relacionadas com o processamento

dessa inteligência, pelo que essa visão permite determinar o grau de orientação para o mercado de uma organização. A definição feita por Kohli e Jaworski (1990), permite observar três elementos básicos e essenciais no conceito de orientação para o mercado:

- Produção de informação de mercado;
- Disseminação da informação de mercado;
- Resposta ao mercado.

A produção de informação de mercado, envolve quatro etapas que segundo Kohli e Jaworski (1990), devem estar relacionadas entre si, que são:

- Recolha e tratamento de informação acerca das preferências e necessidades dos clientes;
- Monitorização, análise e antecipação das ações da concorrência e observar como estas informações podem influenciar as preferências e necessidades dos clientes;
- Recolha e monitorização da informação sobre o mercado quer de forma formal ou informal;
- Averiguação e análise do impacto de fatores exógenos de mercado que possam ter influência nas preferências e necessidades dos clientes, tais como as tendências de mercado, o desenvolvimento das tecnologias regulamentação por parte dos governos e todas as envolventes a que possa estar sujeito um determinado mercado.

A disseminação da informação de mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990) é resultado da geração de informação e para que uma organização adapte-se verdadeiramente ao mercado onde opera, esta deverá ter as suas competências comunicacionais bem desenvolvidas por forma a comunicar formalmente ou informalmente as preferências e necessidades dos clientes por toda a organização.

A resposta ao mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990) envolve a seleção dos mercados alvo para operar, conceber e selecionar produtos ou serviços que satisfaçam as preferências e necessidades atuais dos clientes e que possam antecipar as necessidades dos clientes. Neste particular Hunt e Morgan (1995) postulam que a

resposta ao mercado, visa potenciar a utilização do conhecimento do mercado, por forma a orientar a estratégia de encontro às necessidades e mudanças emanadas pelo mercado.

Kohli e Jaworski (1990) defendem que os três elementos básicos e essenciais no conceito de orientação para o mercado, devem ser responsabilidade de toda a organização e não estar circunscritos apenas ao departamento de *marketing*. Essa ideia também é partilhada por Carvalho (2009) que considera que a orientação para o mercado deve ser transversal a toda a organização e não apenas da responsabilidade do departamento de *marketing*, pelo que as decisões de carácter estratégico e táticas devem ser tomadas entre os vários departamentos e executadas com o empenho e envolvimento de todos por forma compreender e satisfazer as necessidades e exigências do mercado. À semelhança de Kohli e Jaworski (1990), Ruekert (1992) entende também que a orientação para o mercado é medida pelo grau que uma organização recolhe e utiliza a informação acerca dos seus clientes, desenvolve estratégias que vão de encontro às necessidades e preferências dos clientes e implementa-as de forma responsável e eficaz.

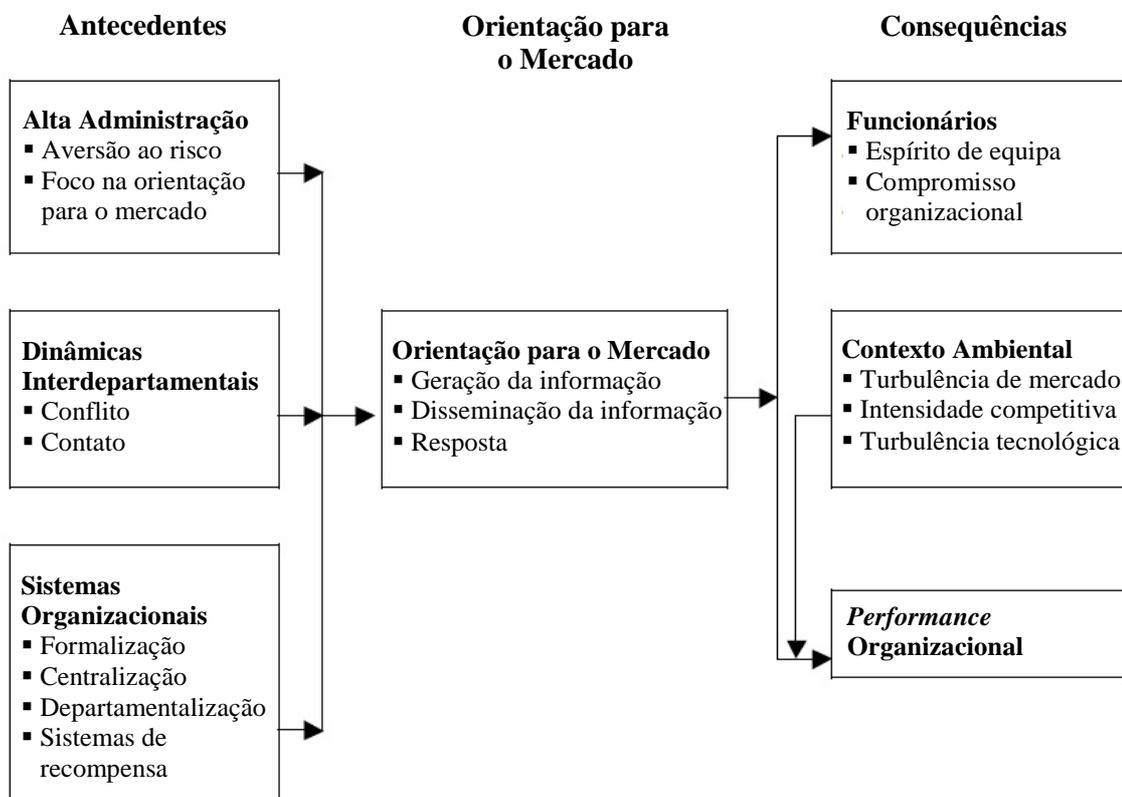
Jaworski e Kohli (1993) defendem que as empresas por forma a encorajar os empregados a seguirem as tendências e mudanças do mercado, devem acrescentar uma nova componente à definição de Kohli e Jaworski (1990) de orientação para o mercado, a que chamaram de sistema de incentivos baseado no mercado.

### **1.1.2.1. Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado**

Jaworski e Kohli (1993), por forma a validar empiricamente as proposições anteriormente mencionadas, propuseram com base em antecedentes e consequências da orientação para o mercado, elaborar um modelo para medir o grau de orientação para o mercado de uma organização. Os autores contextualizaram a existência dos antecedentes para a orientação do mercado, no sentido de que a organização necessita de alguns requisitos que a sustentem, a existência de facilitadores e os resultantes no processo.

O resultado dessa conceptualização é apresentado na Figura 3, onde podemos observar como estes fatores se interligam entre si.

**Figura 3 - Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado**



Fonte: Adaptação de Jaworski e Kohli (1993)

Os três antecedentes que afetam a orientação para o mercado, salientam os autores que devem estar relacionados entre si e são os seguintes:

- **Alta administração.** Segundo os autores, a alta administração deverá de certa forma aceitar o risco como fator inerente à atividade e focar-se na orientação para o mercado. Se a alta administração tiver total aversão ao risco e for intolerante em relação aos insucessos, conduzirá os seus subordinados a uma menor concentração em gerar ou disseminar informação de mercado ou reagir às mudanças das necessidades dos clientes, concluindo dessa forma que quanto

maior a aversão ao risco da alta administração, mais baixa será a orientação para o mercado da organização.

- **Dinâmica interdepartamental.** Segundo os autores, a dinâmica interdepartamental representa-se através de interações e relações que existem, de forma formal e/ou informal, entre os funcionários. É fundamental como facilitador da difusão e atitudes tendo em conta o conhecimento de mercado. Neste contexto, quanto menor for o conflito mais alta será a orientação para o mercado;
- **Sistemas organizacionais.** Segundo os autores, os sistemas organizacionais relacionam-se com as características globais da organização.

É neste contexto, que os autores referem a importância destes três fatores que devem estar relacionados entre si, para que os indivíduos da organização se sintam mais receptivos a implementar uma orientação para o mercado mais positiva e de excelência. Em consequência, quanto maior for o reconhecimento, por todos, da qualidade e confiança da fonte que implementa o conhecimento de mercado, maior será pois, a resposta da organização (Jaworski e Kohli, 1993).

Pereira (2005:8-9), relativamente aos três antecedentes que afetam a orientação para o mercado segundo (Kohli e Jaworski, 1993), defende que são inversamente proporcionais à orientação para o mercado a: “ (...) lacuna entre o discurso e prática da alta administração, ambiguidade dos quadros médios de gestão em relação à orientação para o mercado, aversão ao risco, mobilidade e educação formal da alta administração, atitudes negativas da alta administração perante a mudança, conflito interdepartamental e incapacidade dos gestores de *marketing* em ganhar a confiança de outros gestores”.

Como consequências da orientação para o mercado os autores extraíram três tipos:

- **Efeitos sobre os funcionários da organização.** Os autores defendem que uma empresa orientada para o mercado conduz a um sentimento generalizado por parte dos funcionários de orgulho em pertencer à organização e fornece benefícios psicológicos e sociais aos funcionários, onde todos os departamentos

trabalham no sentido de atingir um objetivo comum de satisfazer os clientes, o que resulta num incremento do espírito de equipa, compromisso e elevado envolvimento destes com a organização. Neste particular segundo Carvalho (2009) os graus de empenho e espírito de equipa dos funcionários, são indicadores preciosos sobre a forma como a organização pode mudar e evoluir, através de um verdadeiro trabalho de equipa. Quando existe um grau de orientação para o mercado elevado, maior é o empenho e espírito de equipa dos funcionários (Carvalho, 2009);

- **Contexto ambiental.** Os autores no seu modelo procuraram inferir que o contexto ambiental de uma organização tenderia a influenciar o seu nível de orientação para o mercado. Os fatores ambientais moderadores entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional, definidas, foram a turbulência de mercado que representa a taxa de variação da composição dos clientes e das suas preferências; intensidade competitiva e turbulência tecnológica, definida como a taxa de mudança tecnológica. Os resultados obtidos pelos autores relativamente a estes moderadores ambientais não sustentaram os efeitos moderadores de nenhuma das variáveis moderadoras, o que quer significar que a ligação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional parece ser forte em todos os contextos ambientais, ou seja, em diferentes graus de turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica;
- ***Performance* organizacional.** Segundo os autores frequentemente sugere-se que uma orientação para o mercado, fornece às empresas transparência de enfoque e perspectiva estratégica o que melhora a sua *performance* organizacional. Argumentam ainda que as organizações que se voltam para o mercado, ou seja, as que acompanham as necessidades e preferências dos clientes e reagem a elas, têm maiores níveis de *performance*.

### 1.1.3. Orientação para o mercado segundo Desphandé, Farley e Webster

Para Deshpandé, Farley e Webster (1993) a orientação de mercado está relacionada com a perspetiva cultural, e representa um conjunto de crenças que colocam o cliente em primeiro lugar, objetivando assegurar a rendibilidade da empresa no longo prazo, todavia os autores ressaltam que não devem estar excluídos os outros importantes intervenientes no processo, como os *stakeholders*, gestores, proprietários e colaboradores. Assim para os autores, a orientação para o mercado representa a unidade na organização, nomeadamente no que se relaciona com a cultura interna, pois esta representa a base do sucesso da orientação de mercado e da realização das expetativas dos clientes (Desphandé, Farley e Webster, 1993).

Neste contexto Desphandé, Farley e Webster (1993:27) definem orientação para o mercado como um “ (...) o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses dos clientes, incluindo todos os *stakeholders*, como os proprietários, os gestores e os funcionários, com vista a desenvolver a rendibilidade da empresa no longo prazo”. Esta definição de orientação para o mercado tem por base o conceito de cultura definido por Deshpandé e Webster (1989) que a consideram como um padrão de valores e crenças partilhados que auxiliam na compreensão do funcionamento organizacional e capacitam os colaboradores a terem normas de comportamento dentro da organização e os resultados obtidos num estudo elaborado sobre o tema, onde foram avaliadas as opiniões de 138 executivos de 50 empresas japonesas (Desphandé, Farley e Webster, 1993). Os autores nessa pesquisa procuraram investigar a relação existente entre a orientação para o cliente, os aspetos da cultura organizacional e da inovação com a *performance* geral da organização, tendo os resultados obtidos permitir que existe correlação positiva entre a *performance* organizacional e a orientação para os clientes.

Complementarmente, Deshpandé e Farley, (1998a, 1998b) defendem que a perspetiva cultural da orientação para o mercado pode ser operacionalizada através de um prisma que agrupa atividades que se correlaciona com a satisfação das necessidades dos clientes, e que segundo os autores conceptualiza o quadro principal para o sucesso competitivo.

Neste âmbito, Desphandé (1999), citado por Antunes e Coelho (2007:1246), defende que: “Pode-se pensar no conceito orientação para o mercado como um constructo que opera em três níveis: como uma cultura (um conjunto partilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (que cria de forma contínua valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos à criação e satisfação de clientes) ”.

No seguimento de estudos anteriores Steiman, Deshpandé e Farley (2000) após realizarem um estudo com empresas americanas e japonesas que objetivava investigar o nível apropriado de orientação para o mercado, definiram-na como a gestão com sucesso da relação entre as empresas e os clientes, visto que com o passar do tempo, a relação evolui e acaba por se mostrar convergente.

#### **1.1.4. Orientação para o mercado segundo Day**

Day (1994) as características que mais distinguem uma organização orientada para o mercado das demais, são a sensibilidade ao mercado, que representa a capacidade que todos os departamentos de uma forma continuada antecipam e dão resposta às modificações das exigências dos clientes e da conjuntura do mercado e a relação com os seus clientes, visto que atualmente estes estão cada vez mais interessados em instituir uma relação de proximidade que objetiva incrementar qualidade aos produtos e/ou serviços e reduzir prazos de entrega. Neste sentido, Rueckert (1992) já defendia que a orientação para o mercado deveria utilizar informações sobre os clientes para desenvolver estratégias conducentes às necessidades destes e implementá-las por forma a desenvolver capacidades de resposta às necessidades e desejos dos seus consumidores. Todavia Webster (1994), ressalva que procurar satisfazer os clientes pode acarretar problemas para a empresa, porque muitas vezes o próprio desenvolvimento de uma métrica de satisfação não é fácil de atingir e isso fica a dever-se pelo facto de muitas vezes serem medidas atividades erradas ou que revelam satisfação relativa.

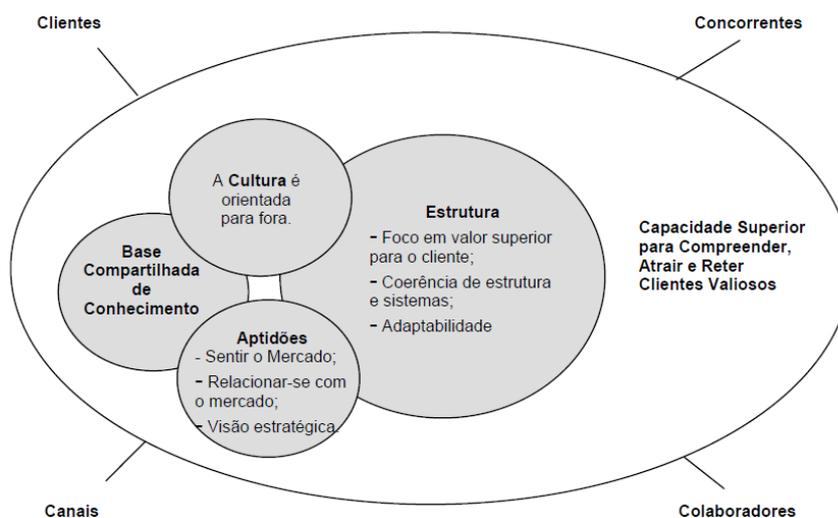
Day (2001:19) defende que as empresas orientadas para o mercado “... são as que demonstram uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. Esta é a definição de uma empresa orientada para o mercado na ótica do autor. Ao utilizar a expressão “*mais elevada*” na definição de orientação para o mercado, o autor lembra que para uma empresa vencer no mercado competitivo onde está inserida, terá de superar os seus concorrentes. Assim as aptidões da empresa não podem ser julgadas sem que se faça uma comparação com a concorrência. Esta definição materializa a máxima defendida por Drucker (1954) de que os clientes deveriam ser o foco da organização, pelo que o objetivo de qualquer empresa é atrair e satisfazer clientes e assim obter o lucro (Day, 2001).

Neste contexto, Kotler (2000) entende que as empresas para poderem determinar as áreas em que possam conquistar vantagens competitivas, devem conhecer muito bem os seus concorrentes e comparando-se com eles vislumbrarem as suas mais-valias.

As empresas orientadas para o mercado são conhecedoras dos mercados onde atuam e desta forma adquirem capacidades para identificar e provisionar os seus clientes valiosos e não têm qualquer problema em desalentar os clientes que retêm os seus lucros ou os que se manifestam inconstantes e que são onerosos para satisfazer (Day, 2001). O autor considera que desta forma orientar-se para o mercado requer disciplina para que sejam feitas opções estratégicas saudáveis e que as mesmas sejam implementadas coerentemente e de forma completa e criteriosa.

Day (2001), com base numa década de pesquisa e análises das melhores práticas e estratégias de gestão, definiu uma combinação engenhosa de três elementos chave para caracterizar uma organização orientada para o mercado bem sucedida e que vence de forma sólida no seu mercado de atuação, indicada na Figura 4 e descritos a seguir:

**Figura 4 - Os Elementos de uma Orientação para o Mercado**



Fonte: Day (2001)

1. **Cultura orientada para fora.** As crenças, os valores e os comportamentos predominantes da organização, dão ênfase a um valor superior para os clientes e constante procura por novas fontes de vantagem competitiva;
2. **Aptidões.** A leitura e compreensão do mercado, cria e mantém relações com os clientes e pensamento estratégico, ou seja, as organizações orientadas para o mercado estão mais capacitadas para lidar com o mercado, revelando-se mais capazes na criação de relações mais robustas com os seus clientes mais valiosos;
3. **Estrutura.** A estrutura da organização, deverá capacitar todos os departamentos para que de uma forma continuada antecipem e dêem resposta às modificações das exigências dos clientes e da conjuntura do mercado.

No apoio a estes três elementos chave de uma orientação para o mercado bem-sucedida, encontra-se uma base compartilhada de conhecimento na qual a organização recolhe e dissemina os seus critérios sobre o mercado (Day, 2001). O autor refere que estes conhecimentos são a base da construção das relações com os clientes, informam as estratégias da organização e aumentam o compromisso dos funcionários com as necessidades e preferências do mercado. Deshpandé e Webster (1989), também defendem que a empresa orientada para o mercado deve desenvolver um nível de

cultura organizacional, onde se desenvolve e põe-se em prática um conjunto de valores e crenças que coloca o consumidor em primeiro lugar, na fase de elaboração da estratégia da empresa.

Segundo Day (2001) os três elementos chave de uma orientação para o mercado bem-sucedida, não se somam simplesmente, o que significa que são multiplicativos, ou seja, verificada a fragilidade numa área, as restantes serão afetadas, assim estes fatores reforçam-se uns aos outros numa organização orientada para o mercado. Ainda segundo o autor, para que a orientação geral para o mercado da organização assegure que a estratégia definida conquiste vantagens competitiva é necessário que cada um desses elementos seja no mínimo, tão bom quanto o melhor dos concorrentes e estejam alinhados como uma meta de alto valor, o que resulta no sucesso competitivo.

Para além da cultura, uma organização orientada para o mercado detém aptidões superiores para pulsar o mercado, fazer uma leitura do mercado e entendê-lo, pelo que destaca-se ao relacionar-se com o mercado, criando e mantendo relações com os seus clientes. Por último detém uma visão estratégica que lhe permite adaptar-se ao mercado e ajuda a prever mudanças no mesmo (Day, 2001). O autor considera que o terceiro elemento da organização orientada para o mercado é o contexto específico no qual a sua cultura e as suas aptidões se encaixem e funcionem. Essa estrutura representa a relação estreita entre cultura, aptidões e processos da empresa no contexto da mesma.

Day (2001) define três características que distinguem as estruturas das organizações orientadas para o mercado e que são:

1. **Foco estratégico no mercado.** A organização está estruturada por forma a proporcionar valor superior ao cliente, o que dá garantias de que todas as atividades e investimentos funcionais fazem parte de um modelo operacional dominante e orientado para o mercado;
2. **Coerência de fatores.** A coerência dos fatores, alcança-se na medida em todos os fatores da organização, cultura, aptidões e estrutura complementam-se e apoiam-se reciprocamente;

3. **Flexibilidade**. Visto que os mercados estão em constantes mutações, a estrutura da organização não deverá configurar-se a uma camisa de forças que iniba a aprendizagem da organização por tentativa e erro ou a melhoria contínua da sua *performance*, pelo que deverá estar assente numa estrutura flexível que combine o conhecimento adquirido pelo gestores e chefia com a sensibilidade das equipas operacionais, por forma a criar capacidade para forjar ligações de proximidade como mercado e reagir a novas necessidades e preferências dos clientes ou mesmo de as prever.

De acordo com Day (2001) existe um tipo diferenciado de cultura em cada organização, as que estão orientadas para o mercado, têm crenças, valores e normas significativamente díspares das que são centradas em si mesmas, conforme resume a Tabela 1, onde se podem verificar algumas das características que diferenciam a cultura de uma organização orientada para o mercado.

**Tabela 1 - Diferenças Ilustrativas em Valores e Normas**

<b>Organização orientada para o mercado</b>	<b>Organização centrada em si mesma</b>
Todas as decisões começam com o cliente.	Venderemos a quem comprar.
A qualidade é definida pelos clientes.	Qualidade é adequação aos padrões internos.
As melhores ideias resultam da convivência com os clientes.	Os clientes não sabem o que querem.
Os funcionários são defensores dos clientes.	Relações com os clientes são problemas do departamento de <i>marketing</i> .
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor.	Os dados sobre clientes são um mecanismo de controlo e os distribuidores são canais.
A fidelidade do cliente é vital para o lucro.	O que importa são novas conquistas.
Aprenda com os erros.	Evite erros.
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões.	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação.
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado.	Concorrentes são imprevisíveis.
Sabemos mais que os concorrentes.	Se a concorrência faz isso, deve ser bom.

**Fonte: Adaptação de Day (2001)**

Nesta linha de pensamento, segundo Homburg e Pflesser (2000), citado por (Carvalho, 2009), a linguagem desempenha um papel determinante na prossecução de uma orientação para o mercado verdadeiramente eficaz, visto que permite às organizações satisfazerem a procura do mercado imprimida pelos clientes-alvo e exemplificam alguns tipos de linguagem a usar e outras a evitar, conforme se pode verificar na Tabela 2.

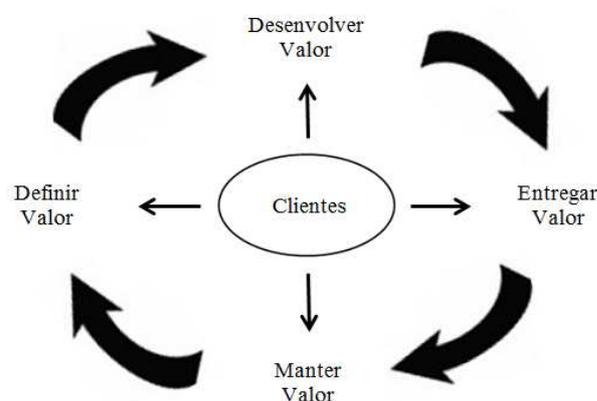
**Tabela 2 - Exemplos de Linguagem**

<b>Linguagem orientada para o mercado</b>	<b>Linguagem não orientada para o mercado</b>
Se virmos este problema do ponto de vista do cliente ....	Esta ideia parece interessante, mas não é realista para a nossa organização.
Que valor acrescentamos ao cliente por fazer isso?	Sei muito bem o que os clientes desejam.
Podemos oferecer ao cliente o que ele espera de nós?	Não nos interessa o que o concorrente X planeia. Nós precisamos de ....
	Para que devemos mudar alguma coisa neste contexto? Penso que ainda funciona bem.

Fonte: Carvalho (2009)

Outra questão levantada por Day (2001) para potenciar o sucesso de uma organização para o mercado, prende-se com o facto de que segundo o autor as empresas em vez de criarem uma cadeia de valor, deveriam sim criar um ciclo de valor, que define como um processo que se reforça a si mesmo, conforme se ilustra na Figura 5, onde o valor é definido, desenvolvido e entregue aos clientes e revestindo-se de mais-valia.

**Figura 5 - Ciclo de Valor**



Fonte: Day (2001)

Segundo o autor, o *feedback* do mercado a este valor orienta a organização para atividades que o mantenham e fortaleçam, o que resulta na renovação da proposta de valor. As organizações ao passarem de um modelo de produzir e vender para um modelo em que sintam e respondam ao mercado, os círculos de valor tornar-se-ão cada vez mais sólidos (Day, 2001).

### **1.1.5. Análise Crítica das Definições de Orientação para o Mercado**

Da revisão da literatura, pode-se verificar pelas diferentes perspetivas descritas nos pontos anteriores que existem diferentes abordagens de orientação para o mercado na literatura científica sobre o tema segundo Carvalho (2009) são complementares e as duas perspetivas mais básicas são a perspetiva cultural e a perspetiva comportamental.

Assim sendo, existem semelhanças e diferenças entre os quatro modelos de orientação para o mercado: Narver e Slater (1990); Kohli, Jaworski (1990); Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994, 2001). As principais semelhanças são:

- O centro das suas definições foca sempre o cliente;
- Foco na orientação para o exterior;
- Importância de responder eficazmente aos clientes;
- A orientação para o mercado deve focalizar principalmente nos clientes;
- Incidem em obter informação sobre as necessidades e preferências dos clientes com vista a obter e manter vantagens competitivas;
- Ambas as definições de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), dão ênfase e destacam que a organização deve desenvolver mecanismos para que todos os departamentos trabalhem de forma concertada por forma a satisfazer as necessidades dos clientes e ainda o facto de ambas as definições serem compostas por três componentes.

E as principais diferenças são:

- Kohli e Jaworski (1990) adotam a perspectiva de comportamentos e atividades;
- Narver e Slater (1990) abordam a perspectiva cultural, mas focalizam a perspectiva comportamental;
- A diferença mais marcante e que distingue a definição de Narver e Slater (1990) da de Kohli e Jaworski (1990), é que esta última não considera a orientação para o concorrente como dimensão independente;
- Deshpandé, Farley e Webster (1993) adotam a perspectiva de cultura, dando principal ênfase às crenças e valores partilhados;
- Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994, 2001) nas suas definições de orientação para o mercado, deixam de tratar a orientação para mercado apenas como um processo e incluem componentes culturais. Nesta mesma linha de pensamento, Slater e Narver (1995) sugerem que a orientação para o mercado é um aspeto da cultura organizacional ao mesmo tempo que é inerentemente uma orientação para a aprendizagem;
- A definição de Deshpandé, Farley e Webster (1993) relativamente às restantes sugere uma visão diferenciada de orientação para o mercado visto sugerirem que a orientação para o mercado tem o mesmo significado de orientação para o cliente e ainda pelo facto de excluir a orientação para a concorrência do conceito de orientação para o mercado.

Neste contexto, Carvalho (2009) com base na literatura científica sobre a orientação para o mercado encontrou muitas semelhanças entre as diversas definições e abordagens, das quais destaca o foco no cliente, orientação para o exterior, sensibilidade e resposta ao público-alvo que desta forma cria valor superior para estes sem nunca esquecer os demais agentes interessados na relação transacional.

Assim (Carvalho, 2009:102) define a orientação para o mercado como “.... o planeamento e implementação de atividades e ofertas que possam satisfazer as

necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e coletivas dos mercados-alvo, envolvidas nos relacionamentos transacionais, o que pressupõe a existência de processos de geração, disseminação e análise de informação sobre o mercado, os seus agentes relevantes e as tendências ambientais, com uma eficaz coordenação de todas as funções e atividades”.

#### **1.1.6. Escalas de Medida de Orientação para o Mercado**

As escalas de orientação para o mercado, permitem às organizações implementar o conceito, avaliar o seu grau de orientação para o mercado e se o mesmo foi atingido e permite também traçar quadros comparativos antes e após a introdução de estratégias e políticas que objetivem incrementar a sua orientação para o mercado e adicionalmente mostrar o seu real efeito na *performance* (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Slater e Narver, 1994a; Greenley, 1995; Pelham e Wilson, 1996; Han, Kim, e Srivastava, 1998; Kumar, Subramanian e Yauger, 1998; Slater e Narver, 2000; Grewal e Tansuhaj, 2001; Sin et al., 2003; Kara, Spillan e Deshields, 2005; Green, Chakrabarty e Whitten, 2007; Nwokah, 2008; Kumar et al., 2011).

Neste sentido, antes de uma organização implementar medidas de aumento do nível de orientação para o mercado é necessário que seja diagnosticado o nível que a mesma detém sobre a orientação de mercado, para ser analisado o nível desejável de orientação para o mercado (Matsuno e Mentzer, 2000).

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) defendem que por via de uma escala para medir a orientação para o mercado e atendendo ao *score* obtido, se algum dos itens for negativo ou não corresponder às expectativas da empresa, poderá ser trabalhado com vista à sua melhoria e reavaliado novamente até que os objetivos sejam alcançados e que realmente a empresa esteja orientada efetivamente para o mercado.

As escalas de medida de orientação para o mercado mais divulgadas e utilizadas pelos académicos, em trabalhos de investigação de *marketing* e por profissionais de *marketing* segundo Langerak (2002) foram elaboradas por:

- Narver e Slater (1990), designada por **MKTOR**;
- Kohli, Jaworski e Kumar (1993), designada por **MARKOR**;
- Deshpandé, Farley e Webster (1993);
- Deshpandé e Farley (1998) designada por **MORTN**.

Langerak (2002) fizeram um estudo com uma amostra de 43 estudos que investigaram o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional e aferiram a seguinte distribuição relativamente às escalas utilizadas nos estudos: MKTOR (18); MARKOR (14); Deshpandé, Farley e Webster (3); MORTN (1) e Escala combinada ou adaptada (7).

#### **1.1.6.1. A escala de Narver e Slater: MKTOR**

Na pesquisa de Narver e Slater (1990), os autores criaram e apresentaram o desenvolvimento de um constructo válido para medir a orientação para o mercado a partir dos elementos definidos pelo conceito, o qual designaram por MKTOR e ainda verificar a verdadeira contribuição da orientação para o mercado na *performance* do negócio.

Assim Narver e Slater (1990) construíram um constructo unidimensional, constituído por três dimensões comportamentais, que refletiriam ações e padrões de comportamento da empresa: orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e ainda dois critérios de decisão: objetivos de longo prazo e rentabilidade. Desta forma, inicialmente a escala era constituída por (21) variáveis divididas em cinco grupos: (6) variáveis relativas à orientação para o cliente; (4)

variáveis relativas à orientação para a concorrência; (5) variáveis referentes à coordenação interfuncional; (3) variáveis referentes aos objetivos de longo prazo e (3) variáveis referentes à rentabilidade.

Os autores por forma a validar a escala realizaram um estudo com recurso a uma amostra de 140 unidades de negócios composta por empresas americanas de *commodities* e não *commodities*. Os resultados obtidos concluíram que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance* no negócio e que as componentes comportamentais apresentavam alta fiabilidade, todavia os dois critérios de decisão elencados por Narver e Slater (1990), objetivos de longo prazo e rentabilidade foram retiradas da escala, visto que ambas apresentaram baixa fiabilidade, talvez por apresentarem itens insuficientes ou inadequados e dessa forma não conseguiram extrair conclusões sobre a sua relação empírica com as dimensões comportamentais da orientação para mercado.

Assim a escala final MKTOR constitui-se de (15) variáveis que medem a orientação para o mercado subdivididos nas três componentes comportamentais: (6) variáveis relativas à orientação para o cliente; (4) variáveis relativas à orientação para a concorrência e (5) variáveis referentes à coordenação interfuncional.

#### **1.1.6.2. A escala de Kohli, Jaworski e Kumar: MARKOR**

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) com o objetivo de medir o grau de orientação para o mercado das empresas, desenvolveram um instrumento que designaram por escala MARKOR com base modelo teórico desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), já apresentada que consiste nos seguintes componentes: produção de informação de mercado; disseminação da informação de mercado e resposta ao mercado.

A escala inicial era formada por (32) variáveis que foram submetidas a três estágios para a eliminar as variáveis que não refletiam as componentes da orientação para o mercado previamente definidas, numa primeira fase foi avaliada uma amostra de 230 membros da *American Marketing Association* e seguidamente numa amostra de

executivos de *marketing* e de outras áreas de 222 UEN<sup>3</sup> de empresas Americanas. Finalmente na terceira fase os vários componentes foram correlacionados e a escala MARKOR passou finalmente a ser constituída por vinte (20) variáveis, divididas da seguinte forma: (6) variáveis relativas à produção de informação de mercado; cinco (5) variáveis relativas à disseminação da informação de mercado e nove (9) variáveis relativas à resposta ao mercado.

A escala MARKOR identifica o grau em que uma determinada UEN realiza atividades de produção de informação a nível de todos os seus departamentos, a maneira como dissemina esta informação vertical e horizontalmente e a forma como desenvolve e implementa os programas de *marketing* interno e externo com base na informação gerada, ou seja, a resposta ao mercado (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

### **1.1.6.3. A escala de Deshpandé, Farley e Webster**

Deshpandé, Farley e Webster (1993), na sua definição de orientação para o mercado, inferem que a mesma é uma forma de cultura organizacional e desta forma desenvolveram uma escala de orientação para o mercado, que objetivava avaliar o impacto da cultura organizacional, a orientação para o cliente e a inovação relativamente à *performance* organizacional.

Para o efeito Deshpandé, Farley e Webster (1993) avaliaram uma amostra de 50 empresas japonesas de diversas indústrias e utilizaram uma escala composta por 9 itens que se baseiam nas crenças e convicções da empresa que objetiva medir cada uma das variáveis; cultura organizacional; orientação para o cliente e inovação.

Os resultados obtidos com o estudo permitiram concluir que as variáveis analisadas, individualmente não estavam relacionadas com a *performance* organizacional (Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

---

<sup>3</sup> Unidade Estratégica de Negócio

#### **1.1.6.4. A escala de Deshpandé e Farley: MORTN**

Deshpandé e Farley (1998a) através de um estudo de meta-análise, examinaram as três principais escalas de orientação para o mercado que tinham sido desenvolvidas até à data, a saber escala de Narver e Slater (1990), designada por MKTOR, a escala de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), designada por MARKOR e a escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Os autores após replicarem e compararem as escalas de Deshpandé, Farley e Webste, MKTOR e MARKOR numa amostra composta por 82 executivos de *marketing* de 8 empresas europeias e 19 empresas americanas, concluíram que as mesmas apresentavam semelhanças em termos de fiabilidade e validade, pelo que decidiram sintetizar as três escalas numa nova escala a qual designaram por MORTN constituída por 10 itens.

Esta nova escala MORTN é um refinamento das escalas anteriores e deverá ser utilizada em futuras investigações, quando se pretende medir a orientação para o mercado das empresas em estudos amplos onde se verifique a necessidade da obtenção de resultados num curto espaço de tempo (Deshpandé e Farley, 1998a).

#### **1.1.7. Vantagens da Orientação para o Mercado**

Para Day (2001), as aptidões superiores da empresa orientada para o mercado aumentam os lucros por via do melhor desempenho. Desde o princípio dos anos 90 altura em que começaram a ser desenvolvidos estudos sobre a orientação para o mercado, cada vez mais pesquisas têm constatado que as empresas orientadas para o mercado em geral geram mais lucros comparativamente com as empresas que não o são, conclusão essa que tem sido validada por uma variedade de medidas e métodos que avaliam o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional (Day, 2001).

No sentido de poder-se analisar e contextualizar as principais vantagens da orientação para o mercado, Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) referem que estas evidenciam-se através de uma melhoria no desempenho organizacional geral, nos lucros, vendas, e maior participação no mercado. Relativamente às vantagens para o cliente, os autores referem que a qualidade, lealdade e satisfação são sem dúvida, fatores de grande importância positiva da orientação para o cliente. No que se relaciona com a inovação, e capacidade de inovar, conduz ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que têm como consequência um maior comprometimento com os clientes (Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005). Em relação aos funcionários, o compromisso com a organização, o espírito de equipa e a satisfação no cargo reflete uma maior e melhor orientação para o cliente (Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005).

As empresas mais orientadas para o mercado vêm aumentadas as suas possibilidades de controlar os fatores internos e externos à organização que resultam na perda da vantagem comparativa nos recursos, logo têm maior capacidade de sustentar mais facilmente as suas atividades de negócio (Carvalho, 2009).

Narver e Slater (1990) após realização do seu estudo com recurso a uma amostra de 140 unidades de negócios composta por empresas americanas de *commodities* e não *commodities*, identificaram o substancial efeito positivo da orientação para o mercado nos lucros dos dois tipos de organização, ou seja, as conclusões sustentaram a hipótese de que, para ambas as unidades a orientação para o mercado é uma determinante importante para obtenção do lucro. Slater e Naver (2000) replicaram o seu estudo de 1990 e após avaliar 53 empresas de múltiplos negócios em 3 países diferentes confirmaram essas mesmas conclusões.

Slater e Naver (2000) defendem que as empresas que implementem e desenvolvam uma política orientada para o mercado, são recompensadas com uma *performance* superior e conseguem ter os seus clientes e funcionários mais satisfeitos, comparativamente às empresas que não o fazem (Kohli e Jaworski, 1990).

A orientação para o mercado traz benefícios a longo prazo visto que não pode ser facilmente copiada por outras empresas por ser uma estratégia diferenciada de

vantagem competitiva e sustentável (Kohli e Jaworski, 1990). Esta ideia também é partilhada por Hunt e Morgan (1995) que referem que a orientação para o mercado representa um recurso potencial para as empresas que pode trazer vantagens competitivas e contribuir para melhorar a *performance*, visto que não pode ser comprada no mercado uma vez que constitui-se de componentes fortemente correlacionados e com o passar do tempo tem fortes possibilidades de se tornar mais efetiva e difícil de ser copiada pela concorrência. Kohli e Jaworski (1990) salientam que uma orientação para o mercado como recurso, configura-se como uma vantagem competitiva apenas se os lucros gerados superarem os custos e despesas desse recurso.

Jaworski e Kohli (1993) no seu estudo sobre os antecedentes e consequências da orientação para o mercado que foi atrás detalhado, extraíram que a orientação para o mercado tem três tipos de vantagens (1) efeitos sobre os funcionários da organização porque aumenta o orgulho em pertencer à organização e fornece benefícios psicológicos e sociais aos funcionários. Neste contexto Carvalho (2009) reforça ainda que quando existe um grau de orientação para o mercado elevado, maior é o empenho e espírito de equipa dos funcionários, (2) as organizações que se voltam para o mercado, ou seja, as que acompanham as necessidades e preferências dos clientes e reagem a elas, têm maiores níveis de *performance* organizacional e (3) independentemente dos contextos ambientais, ou seja, em diferentes graus de turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica se uma empresa for orientada para o mercado verá sempre a sua *performance* organizacional incrementada. Neste ponto Day (2001) defende que uma postura orientada para o mercado permite às empresas permanecerem à frente em mercados turbulentos e torna-se ainda uma ferramenta mais valiosa no ambiente atual, de mudanças rápidas e imprevisíveis.

Slater e Narver (1994a) após realizarem o seu segundo trabalho onde pretendiam avaliar o efeito do ambiente competitivo na relação entre a orientação para o mercado e rentabilidade, inferiram que quanto maior a orientação para o mercado, maior a rentabilidade da empresa independentemente da do ambiente competitivo onde estão inserida, corroborando desta forma as premissa de Jaworski e Kohli (1993). Os autores

inferiram ainda no seu estudo que uma empresa ao ser orientada para o mercado em circunstância alguma terá resultados negativos.

Day e Nedungadi (1994), realizaram um estudo com 190 gestores seniores que pretendia avaliar o lucro obtido pelas empresas e descobriram que as empresas orientadas para o mercado tinham um incremento de 31% de lucro relativamente às empresas não orientadas para o mercado. Os autores descobriram ainda que as empresas orientadas apenas para os clientes e descuravam a orientação para a concorrência, tinham um incremento um incremento de 18% de lucro relativamente às empresas não orientadas para o mercado.

A organização orientada para o mercado tem uma habilidade superior para compreender o mercado por via da sua adaptação para melhor compreender os mercados, na medida em que sente oportunidades emergentes, antecipa os movimentos da concorrência e a sua tomada de decisão é fundamentada em factos Day (2001). Os autores entendem também que a organização orientada para o mercado adquire capacidades e está mais apta para atrair e manter clientes valiosos, na medida em que oferece maiores vantagens, encoraja a lealdade dos clientes e dessa forma vê alavancada com maior eficiência os seus investimentos no mercado.

Day (2001) aponta vários benefícios de uma empresa orientada para o mercado que estão presentes na Tabela 3:

**Tabela 3 - Benefícios de uma Organização Orientada para o Mercado**

Benefícios	Descrição
Eficiência superior em custos e investimentos	“Uma empresa orientada para o mercado está mais apta para identificar e manter clientes valiosos e conhecer o retorno dos seus investimentos em <i>marketing</i> na ótica de que nem todos os clientes são igualmente atraentes e que os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os outros” Day (2001:26).
Satisfação dos funcionários	“Funcionários satisfeitos são ao mesmo tempo causa e consequência da satisfação dos clientes” Day (2001:26).
Preço mais alto	“A orientação para o mercado contribui para um projeto de valor superior o que comumente se traduz num preço melhor” Day (2001:26).
Aumento na receita	“Aqui as evidências não são tao conclusivas, mas espera-se que uma capacidade superior para prever mudanças nas exigências do mercado e uma direção mais eficaz dos esforços e inovação devem trazer grandes benefícios” Day (2001:26).
Neutralização da concorrência	“Com clientes altamente satisfeitos, a empresa ergue barreiras à mudança que os concorrentes não podem transpor facilmente. Elas podem ser psicológicas (o cliente está satisfeito com a relação e resiste à mudança) ou económicas (exige um alto custo ou risco percebido de se mudar o fornecedor)” Day (2001:26).

**Fonte: Adaptação de Day (2001)**

## 1.2. *Performance* Organizacional

A nível empresarial, desde meados dos anos oitenta até aos dias de hoje, começou a ser reconhecida a importância da *performance* organizacional como resultado do somatório dos próprios recursos, capacidades e esforços da organização e ainda como função dependente do grau de qualidade das relações mantidas entre a empresa e as suas congéneres e com todos os *stakeholders* envolvidos na dinâmica da empresa, visto que demonstra o nível de contribuição para o bem-estar geral e qual o impacto das suas propostas de oferta nos mercados que servem (Carvalho, 2009).

Existe consenso que o conceito de *performance* organizacional reveste-se de extrema importância para as organizações e empresas, pelo que os académicos e profissionais de *marketing* destacam que ela deverá ser observada segundo três dimensões, a saber: dimensão teórica, dimensão empírica e dimensão de gestão (Yamin, Gunasekaran e Mavondo, 1999; Uncles, 2000; Pun e White, 2005).

Posição idêntica é defendida por Baker e Sinkula (2005) que acrescentam que a *performance* organizacional é um constructo multidimensional que deverá incluir medidas financeiras e de mercado, devendo as medidas financeiras em geral focalizarem-se no curto prazo e as medidas não financeiras podem visar a *performance* a longo prazo. Relativamente às medidas financeiras, Yamin, Gunasekaran e Mavondo (1999) defendem que elas espelham os objetivos económicos da organização. Desta forma a sustentabilidade de qualquer atividade de uma organização só é viável alicerçada numa *performance* financeira superior (Carvalho, 2009).

Segundo Hunt e Morgan (1997), uma organização que procure um nível de *performance* que supere alguma referência, é porque objetiva uma *performance* superior. Assim a *performance* abarca a ação, o resultado da ação e o sucesso desse resultado comparativamente com um padrão pré-definido, o que quer significar que representa a capacidade para criar valor num determinado horizonte temporal (Lebas, 1995).

Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que a *performance* organizacional é um constructo multidimensional e propõem que seja composto por três dimensões fundamentais: *performance* financeira, *performance* no negócio e eficácia organizacional. Aqueles autores não obstante defenderem a multidimensionalidade da *performance*, focalizam-se na *performance* financeira pelo que assumem uma posição marcadamente financeira por considerarem que esta é um subconjunto do conceito total de eficácia organizacional, onde poderá também ser incluída indicadores<sup>4</sup> de *performance* operacional, assim de um modo geral a *performance* surge associada ao conceito de eficiência organizacional, ou simplesmente associada à *performance* financeira da empresa.

Devido à crescente dinâmica de competição que se tem verificado nas organizações empresariais, medir a *performance* torna-se cada vez mais importante, desta forma tentar medir a *performance* com recurso a modelos antigos não refletirá num aumento do estímulo das organizações ou em *timings* que possam ser considerados aceitáveis e desta forma não permitirá implementar estratégias que sejam competitivas (Pun e White, 2005). Segundo o mesmo autor, medir a *performance* desenvolve um papel importante na gestão da eficácia e eficiência da organização, ou seja, o estudo da *performance* organizacional, tende a crescer nestes últimos anos com a crescente importância do *marketing* nas organizações.

Assim a *performance* organizacional tem vindo a ser tema importante da pesquisa na disciplina de *marketing* e vários estudiosos têm procurado entender e medir o conceito (Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

Não obstante a importância atribuída à *performance* organizacional, os académicos têm sentido algumas dificuldades em medi-la quando realizam os seus trabalhos de investigação (Rowe e Morrow, 1999). Assim as medidas de *performance* organizacional a serem utilizadas dependem do contexto, dos objetivos e do âmbito da pesquisa (Cano, Carrillat e Jaramillo, 2004). Deshpandé, Farley e Webster (1993) defendem nesse sentido que a *performance* organizacional devido à sua complexidade

---

<sup>4</sup> Indicador de *performance* é um parâmetro utilizado para quantificar a eficiência de uma determinada ação levada a cabo pela organização (Kennerley e Neely, 2002).

depende essencialmente, de fatores internos organizacionais, dos objetivos de cada organização, das estratégias específicas e inovadoras e do tipo de gestão praticada.

### **1.2.1. Medidas de *Performance* Organizacional**

O conceito de *performance* organizacional pode ter múltiplos significados, todavia na literatura que existe sobre o tema, de uma maneira geral, é visto segundo duas perspetivas, ou seja, em dois grandes grupos, medidas objetivas e medidas subjetivas, que refletem um sistema ordenado utilizado para determinar a eficiência bem como a eficácia das diferentes atividades de uma organização, sendo que as medidas são constituídas por vários indicadores que se correlacionam com a *performance* e que são comparadas com os objetivos propostos pela organização ou pela sua visão (Pun e White, 2005).

As medidas subjetivas de *performance* da empresa são amplamente utilizadas em pesquisas e normalmente são interpretados como equivalente às medidas objetivas, todavia existem poucos estudos que investiguem essa ligação (Wall et al., 2004). Neste sentido os autores, elaboraram um estudo para a validade da utilização de medidas subjetivas da *performance* organizacional.

Para o efeito Wall et al. (2004) utilizaram 3 amostras diferentes de empresas de produção do Reino Unido e as conclusões foram consistentes e provaram que as medidas objetivas e subjetivas de *performance* organizacional estão positivamente associadas, ou seja, estatisticamente oferecem a mesma interpretação dos resultados e que há boas razões para que as medidas subjetivas continuem a ser utilizadas. Os resultados deste estudo, de uma forma geral corroboram os resultados obtidos por Dawes (1999), que também conclui existir uma forte correlação entre as medidas objetivas e subjetivas de *performance* organizacional.

Wall et al. (2004) defendem que as mesmas podem ser utilizadas em estudos que permitam medir a *performance* organizacional, em primeiro lugar porque para algumas organizações ou níveis de análise pode não haver outras alternativas válidas (empresas pequenas, onde não existem registos organizados) e em segundo lugar devido ao seu custo-efetividade, uma vez que, as variáveis podem ser recolhidas por via de questionário ou entrevista.

Verificou-se a evidência da validade de construção das medidas subjetivas, que levam a conclusões similares se avaliadas com medidas objetivas e ainda que a sua utilização permite determinar a *performance* organizacional, de uma forma mais simples, contudo válida e com rigor (Wall et al., 2004).

Por norma as organizações avaliam a sua *performance* com recurso a indicadores financeiros objetivos, todavia os indicadores não financeiros têm vindo cada vez mais a revelar-se importantes (Carvalho, 2009). Desta forma, para além dos modelos que objetivam avaliar a *performance* organizacional, numa perspetiva dos gestores (medidas objetivas), nos últimos anos tem-se vindo a construir e validar medidas subjetivas da *performance* das organizações, especialmente em estudos entre organizações e estudos que pretendam avaliar impacto de diferentes medidas de gestão (Narver e Slater, 1990; Deshpandé e Farley, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Appiah-Adu, 1998; Dawes, 1999).

### **1.2.1.1. Medidas Subjetivas**

As medidas subjetivas tendem a avaliar a *performance* de uma forma global e tipicamente estão associadas com escalas tipo Likert e objetivam questionar o nível de *performance* da organização em termos absolutos ou em termos relativos comparando com a concorrência (Carvalho, 2009). As medidas subjetivas são mais indicadas para avaliar a *performance*, uma vez que em alguns casos possibilitam comparar informações entre diferentes indústrias e segmentos de mercado (Narver e Slater, 1994).

A maioria dos estudos empíricos que avaliam a relação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional, os investigadores utilizaram a perceção dos gestores sobre o seu desempenho em geral e um ou mais indicadores específicos. Estas questões são colocadas em relação às suas expectativas ou objetivos, medidas subjetivas absolutas, ou em comparação com o desempenho dos concorrentes, medidas subjetivas relativas (Narver e Slater, 1990; Dawes, 1999; Cano, Carrillat e Jaramillo, 2004; Carvalho, 2009).

Dawes (1999), fez um levantamento dos principais estudos que investigaram a relação da orientação para o mercado com a *performance* organizacional e que utilizaram medidas subjetivas e objetivas. Na Tabela 4, estão presentes 14 estudos identificados por Dawes (1999), que utilizaram medidas subjetivas e os respetivos indicadores que cada um dos autores utilizou para medir a *performance* organizacional e as principais conclusões dos estudos.

**Tabela 4 - Medidas Subjetivas de *Performance* Organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Estudo</b>	<b>Principais conclusões</b>
Narver e Slater (1990)	Avaliação subjetiva de ROA <sup>5</sup> da empresa e dos concorrentes em 140 UEN numa empresa americana.	Associação positiva
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Avaliação subjetiva do lucro, dimensão, quota do mercado e crescimento comparada com o principal concorrente. Estudo realizado em 50 empresas japonesas de diversas indústrias.	Associação positiva
Jaworski e Kohli (1993)	Medida subjetiva: Opinião dos gestores sobre o desempenho global da organização. Medida objetiva: Quota de mercado. Estudo realizado numa primeira amostra com 222 UEN e numa segunda amostra 230 gestores americanos.	Associação positiva para a medida subjetiva, mas não para a medida objetiva
Slater e Narver (1993)	Avaliação subjetiva de ROA, crescimento das vendas e sucesso de novos produtos relativamente aos concorrentes. Estudo realizado em 140 UEN numa empresa de produtos florestais.	Associação positiva
Deng e Dart (1994)	Avaliação subjetiva da <i>performance</i> ,	Associação positiva

<sup>5</sup> ROA – Retorno sobre os ativos

	solvabilidade e volume de vendas. Estudo realizado em 248 empresas em várias indústrias.	
Slater e Narver (1994b)	Avaliação subjetiva de ROA comparativamente aos concorrentes. Estudo realizado em 81 UEN numa empresa e 36 noutra empresa.	Associação positiva
Greenley (1995)	Avaliação subjetiva de ROI <sup>6</sup> , taxa de sucesso de novos produtos e crescimento das vendas. Estudo realizado em 240 empresas inglesas de várias indústrias.	Associação fraca, positiva ou negativa dependendo do ambiente competitivo
Pelham e Wilson (1996)	Avaliação subjetiva da posição do negócio relativamente às expectativas. Estudo realizado em 68 empresas americanas de várias indústrias.	Associação positiva
Pitt et al. (1996)	Avaliação subjetiva de retorno sobre o capital e crescimento das vendas. Estudo realizado com 1000 empresas de várias indústrias inglesas e ainda empresas maltesas de várias indústrias.	Associação positiva
Slater e Narver (1996)	Avaliação subjetiva de ROE <sup>7</sup> e crescimento das vendas comparada com os concorrentes. Estudo realizado em 228 empresas industriais.	Associação positiva verificada no crescimento das vendas, mas não com o lucro.
Balakrishnan (1996)	Avaliação subjetiva do lucro relativo, satisfação com o lucro e retenção dos clientes. Estudo realizado em 139 empresas de máquinas e ferramentas.	Associação positiva
Avlonitis e Gounaris (1997)	Avaliação subjetiva do volume de negócios, lucro, ROI, e quota de mercado. Estudo realizado em 444 empresas gregas de várias indústrias.	Associação positiva
Deshpandé e Farley (1998a)	Avaliação subjetiva do crescimento das vendas, retenção de clientes, ROI e ROS <sup>8</sup> . Estudo realizado com 82 gestores de empresas europeias e americanas.	Associação positiva
Appiah-Adu (1998)	Avaliação subjetiva do crescimento das vendas e ROI em relação às expectativas. Estudo realizado em 74 empresas ganesas.	Associação é moderada pelo ambiente competitivo.

**Fonte: Adaptação de Dawes (1999)**

<sup>6</sup> ROI – Retorno sobre o investimento

<sup>7</sup> ROE – Rendibilidade dos capitais próprios

<sup>8</sup> ROS – Retorno sobre as vendas

Da análise da Tabela 4 resulta que os autores dos estudos elencados por Dawes (1999) utilizaram vários indicadores para avaliar a *performance* organizacional. Pode-se observar que dos 14 estudos identificados por Dawes (1999), que utilizaram medidas subjetivas para medir a *performance* organizacional, a grande maioria (86%) encontrou uma associação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional, sendo que nos restantes a relação entre os dois conceitos é moderada pelo ambiente competitivo.

Verifica-se ainda pela Tabela 4, que Jaworski e Kohli (1993), analisaram a *performance* através de duas formas. Uma delas através da comparação da medida subjetiva da *performance* global da organização com os principais concorrentes, através da opinião dos gestores sobre o desempenho global da organização. A segunda forma foi através da medida objetiva da quota do mercado. Os resultados do estudo apontaram para uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance*, mas só relativamente à medida subjetiva da *performance* global, ou seja, não se encontrou uma relação entre a orientação para o mercado e a *performance* utilizando a medida objetiva que no caso foi a quota do mercado. Assim os autores concluíram que a quota do mercado não se afigura como indicador para avaliar a *performance*.

O crescimento das vendas é uma medida bastante utilizada para medir a *performance* organizacional conforme se verifica na Tabela 4 e segundo Slater e Narver (2000), será provavelmente a melhor medida para indicar se a organização está a desenvolver valor para os seus clientes.

O lucro pode ser medido pelo crescimento, pela satisfação dos clientes, pela angariação de novos clientes, pelo bem-estar dos funcionários, pelo desenvolvimento da gestão, pela estabilidade financeira, pela qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos, pelo investimento em novos programas de formação, entre outros (Carvalho, 2009). Assim o autor defende que o conceito de lucro deverá ser alargado aos aspetos não financeiros, pelo que pode constituir-se de medidas qualitativas, que refletem características organizacionais que igualmente contribuem positivamente para o crescimento dos lucros financeiros.

Mais recentemente Cano, Carrillat e Jaramillo (2004), realizaram uma meta-análise numa amostra composta por 58 estudos realizados em 23 países<sup>9</sup> de todos os continentes com o objetivo de investigar o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional e concluíram que a maioria dos estudos (71%) utilizou medidas subjetivas para medir a *performance* organizacional. A maioria dos respondentes eram gestores de topo e o perfil das características organizacionais mostrou uma distribuição bastante equilibrada entre a indústria e serviços (Cano, Carrillat e Jaramillo, 2004).

#### **1.2.1.2. Medidas Objetivas**

As medidas objetivas são focadas em indicadores precisos, normalmente financeiros ou de resultados dos serviços prestados, ou seja, são absolutas, como a taxa de crescimento do volume de vendas ou a rentabilidade (Carvalho, 2009).

Dawes (1999), fez um levantamento dos principais estudos que investigaram a relação da orientação para o mercado com a *performance* organizacional e que utilizaram medidas subjetivas e objetivas. Na Tabela 5, estão presentes 6 estudos identificados por Dawes (1999), que utilizaram medidas objetivas e os respetivos indicadores que cada um dos autores utilizou para medir a *performance* organizacional e as principais conclusões dos estudos.

---

<sup>9</sup> Estudos provenientes de 23 países (Austrália, Canadá, China, Dinamarca, Alemanha, Gana, Hong Kong, Hungria, Índia, Indonésia, Israel, Malta, Países Baixos, Noruega, Polónia, Arábia Saudita, Eslovénia, Espanha, Suécia, Tailândia, Reino Unido, Estados Unidos e Zimbábue).

**Tabela 5 - Medidas Objetivas de *Performance* Organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Estudo</b>	<b>Principais conclusões</b>
Esslemont e Lewis (1991)	ROI e mudança no ROI. Estudo realizado com três amostras, cada uma com empresas de várias indústrias neozelandesas.	Não há associação
Ruekert (1992)	Escolha de uma empresa com ROI baixo e outra com ROI alto. Estudo realizado com duas UEN de uma grande empresa.	Associação positiva
Hart e Diamantopoulos (1993)	Crescimento das vendas e margem média de lucro em comparação com a média da indústria. Estudo realizado em 87 empresas inglesas em várias indústrias.	Associação positiva
Jaworski e Kohli (1993)	Medida subjetiva: Desempenho global. Medida objetiva: Quota de mercado. Estudo realizado numa primeira amostra com 222 UEN e numa segunda amostra 230 gestores americanos.	Associação positiva para a medida subjetiva, mas não para a medida objetiva
Au e Tse (1995)	Taxa de ocupação hoteleira. Estudo realizado em 41 hotéis em Hong-Kong e 148 hotéis neozelandeses.	Associação fraca
Tse (1998)	Dados financeiros fornecidos por uma organização externa. Estudo realizado com 13 promotores imobiliários de Hong- Kong.	Não há associação

**Fonte: Adaptação de Dawes (1999)**

Carvalho (2009) defende que para além das medidas financeiras existem outros indicadores que permitem avaliar o desempenho, podem ser quantitativos objetivos, que podem ser calculados com base na contabilidade de qualquer organização e que os mesmos deverão ser analisados em função do setor de atividade. O autor define os indicadores de desempenho da organização presentes na Tabela 6, que ressalva apenas avaliarem as rendibilidades monetárias, pelo que todas as rendibilidades ao nível da satisfação não monetária ficam por avaliar.

**Tabela 6 - Indicadores de Desempenho da Organização**

Indicadores financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fundo de maneo total.</li> <li>– Grau de cobertura do imobilizado.</li> <li>– Grau de liquidez geral ou solvabilidade de curto prazo.</li> <li>– Grau de liquidez imediata.</li> <li>– Autonomia financeira.</li> <li>– Solvabilidade geral.</li> </ul>
Indicadores de funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prazo médio de recebimentos.</li> <li>– Prazo médio de cobranças.</li> <li>– Prazo médio de pagamentos.</li> <li>– Tempos médios de permanência dos stocks de matérias-primas, produtos acabados ou mercadorias.</li> <li>– Rotações dos stocks de matérias-primas, produtos acabados ou mercadorias.</li> <li>– Rotação do ativo.</li> </ul>
Indicadores económicos ou de rendibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valor total das vendas e prestação de serviços.</li> <li>– Resultado líquido financeiro no final de cada exercício, ou seja, a rendibilidade financeira da organização.</li> <li>– Valor total dos meios libertos líquidos (cash-flow).</li> <li>– ROE.</li> <li>– Rendibilidade do ativo.</li> <li>– Rendibilidade das vendas.</li> </ul>
Indicadores tecnológicos ou de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valor acrescentado bruto (VAB).</li> <li>– Produtividade.</li> <li>– Rendibilidade social da organização.</li> </ul>

**Fonte: Adaptação de Carvalho (2009)**

Gronholdt e Martensen (2006) elaboraram um estudo com base na revisão da literatura que pretendia identificar e desenvolver uma lista das principais medidas de *performance* mais valiosas de *marketing* e financeiras.

Os autores defendem que por um lado, as medidas chave têm de ser suficientemente simples para serem utilizadas e, por outro lado devem ser suficientemente abrangentes para avaliar a *performance* de *marketing*. Assim os autores como critério para escolher e categorizar essas medidas de *performance* verificaram as que ocorriam com maior frequência na literatura, as que representavam mais-valias para a gestão da maioria das empresas, bem como o seu poder preditivo. As medidas de desempenho presentes na Tabela 7, foram sistematizadas com base na cadeia de valor de *marketing*, que representa um quadro conceptual que liga as ações de *marketing* com os resultados financeiros (Gronholdt e Martensen, 2006).

**Tabela 7 - Medidas de *Performance***

<b>Medidas de <i>Marketing</i></b>	<b>Resultados Financeiros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume e valor de vendas.</li> <li>- Vendas para novos clientes.</li> <li>- Tendências de vendas.</li> <li>- Volume e valor de quota de mercado.</li> <li>- Número de clientes e potenciais clientes.</li> <li>- Número de novos clientes.</li> <li>- Número de contactos para vendas.</li> <li>- Penetração de mercado.</li> <li>- Distribuição.</li> <li>- Preço.</li> <li>- Preço relativo (volume).</li> <li>- Elasticidade de preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro.</li> <li>- Margem bruta.</li> <li>- Lucro por cliente.</li> <li>- Margem bruta por cliente</li> <li>- Fluxo de caixa.</li> <li>- ROI.</li> </ul>

**Fonte: Adaptação de Gronholdt e Martensen (2006)**

Carvalho (2009), defende que para além dos objetivos organizacionais, a empresa não deve esquecer os objetivos individuais, que todos na organização devem ter para melhorar o seu desempenho, contribuindo dessa forma para a prossecução dos objetivos coletivos e organizacionais. O autor considera que o desempenho coletivo está relacionado com a capacidade em alcançar os objetivos organizacionais conjuntamente, trabalhando em equipa ou em várias equipas, pelo que os desempenhos coletivos devem ter indicadores ajustados em função dos objetivos e muitos destes indicadores servirão também para avaliar a *performance* organizacional.

Assim, segundo Carvalho (2009), há objetivos individuais de desenvolvimento pessoal, das nossas competências, mas também em relação a desempenhos específicos relacionados com objetivos coletivos. Para perceber melhor o conjunto destes, o autor apresenta uma síntese nos objetivos organizacionais:

- **Objetivo individual:** Melhorar as competências relacionais, diminuindo para metade as queixas relativas à sua comunicação na organização;
- **Objetivo organizacional:** Melhorar em 20% as opiniões favoráveis dos clientes em relação ao nosso serviço pós-venda.

A *performance* organizacional é determinada em última instância, pelas suas capacidades e competências distintivas Carvalho (2009). Desta forma o autor defende que a gestão das empresas deverá estar assente numa política que desenvolva e combine essencialmente as suas capacidades com especial enfoque na qualidade dos seus recursos, processos e organização interna, particularmente a qualificação, formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Estas ideias corroboram a tese de Marsick e Watkins (2003), que apresentaram o conceito de *performance* organizacional associado à gestão do conhecimento levado a cabo no seio das organizações. Os autores sugerem que no seio da organização deverá ser feita uma correta gestão do conhecimento (capacidades e habilidades dos colaboradores) de modo a que todos trabalhem e no mesmo sentido, enquanto equipa, elevando os níveis de *performance* das organizações. Tal facto também é importante perante a ausência de um colaborador, pois uma correta gestão do conhecimento deverá permitir que a organização continue a diligenciar, sem que a sua *performance* seja afetada pela ausência de um colaborador.

Sintetizando o estudo da *performance* organizacional, tende a crescer nestes últimos anos, com a crescente importância do *marketing* nas organizações. No entanto a subjetividade do tema e a existência de diversas ideologias confere-lhe uma grande e complexa multidimensionalidade, o que torna difícil a construção de um conceito, assim como a definição de indicadores para a medir no seio das organizações (Pelham e Wilson, 1996).

### **1.3. Relação entre Orientação para o Mercado e *Performance* Organizacional**

A orientação para o mercado é apontada como um dos principais fatores críticos para o sucesso das organizações, verificada em dezenas de estudos realizados nas últimas duas décadas em diferentes países dos cinco continentes, em todos os setores de atividade e em diferentes contextos culturais e sócioeconómicos e podem ser verificadas em vários estudos sobre o tema e principalmente nas meta-análises efetuadas por Cano, Carrilat e Jaramill em 2004 e Kirca, Jayachandran e Bearden em 2005 (Carvalho, 2009).

Segundo Pereira (2005) podemos encontrar na literatura vários estudos sobre a relação entre orientação para o mercado e *performance*. Pelham (2000) citado por Pereira (2005) demonstra que a orientação para o mercado tem relação positiva e significativa com diversas medidas de *performance*, como por exemplo a eficácia de *marketing*, aumento de vendas, quota de mercado e lucro.

Uma revisão da literatura demonstra de forma evidente que quando a orientação não é de mercado, então a *performance* organizacional é inferior ao que poderia ser alcançado com uma orientação para o mercado (Carvalho, 2009).

As pesquisas de Narver, Jacobson e Slater (1999) citado por Noble, Sinha e Kumar (2002) provam que existe uma relação positiva entre orientação para o mercado e crescimento de vendas, contudo não provam a existência de relação ao retorno sobre investimentos.

O estudo de Narver e Slater (1990) demonstra a relação positiva entre a orientação para o mercado com o retorno sobre os ativos, e o estudo de Slater e Narver (1994a) verifica que há relação positiva entre orientação para o mercado e o crescimento de vendas e o sucesso de novos produtos, e segundo Pelham e Wilson (1996) também há relação quanto à qualidade de produto relativa (Pereira, 2005).

Slater e Narver (1994:46), citado por Antunes e Coelho (2007:1248) concluem que “ (...) sendo a orientação para o mercado uma geração e disseminação de mercado que é composta pela informação sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes e os fatores exógenos que influenciam essas mesmas necessidades, torna-se necessário que

essa informação seja convenientemente partilhada pelas diferentes áreas da organização. Desta forma pode concluir-se que a orientação para o mercado facilita e promove o papel individual de quem colabora na organização mas também dos próprios grupos e departamentos, o que contribui para uma *performance* superior”.

Também Lambin (1997) afirma que a longo prazo quanto maior a orientação para o mercado melhor o desempenho competitivo e económico da empresa (Antunes e Coelho, 2007:1246):

- “As empresas mais orientadas para o mercado têm um número maior de clientes satisfeitos, logo, uma taxa de receção mais elevada e menores custos de venda;
- Uma empresa orientada para o mercado tem melhor capacidade de resposta às alterações das necessidades, mantendo um bom equilíbrio entre o crescimento e resultados da carteira de produtos;
- Uma empresa orientada para o mercado produz mais valor para os clientes, gerando uma menor sensibilidade ao preço;
- Uma empresa orientada para o mercado está em melhor posição de identificar uma vantagem competitiva sustentável ou defender a sua quota de mercado”.

Existe inúmera literatura onde se podem verificar os estudos empíricos conduzidos em diferentes setores de atividades e contextos culturais que analisam o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional (Dawes, 1999; Dawes, 2000). Assim na Tabela 8, reúne os principais estudos identificados por Dawes até 1999.

Adicionalmente na Tabela 9 estão presentes os estudos mais recentes que investigam o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional.

**Tabela 8 - Estudos sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e *Performance* Organizacional**

Autores	Estudo / Amostra	Resultados da Investigação
Narver e Slater (1990)	Análise do significado de orientação para o mercado e do seu efeito na <i>performance</i> organizacional. Analisada uma amostra de 140 unidades de negócios que consistem em empresas americanas de <i>commodities</i> e não <i>commodities</i> .	Relação positiva entre orientação para mercado e <i>performance</i> organizacional, identificaram o substancial efeito positivo da orientação para o mercado nos lucros dos dois tipos de organização, ou seja, as conclusões sustentaram a hipótese de que, para ambas as unidades a orientação para o mercado é uma determinante importante para obtenção do lucro.
Ruekert (1992)	Analisa a relação entre orientação para o mercado e os processos organizacionais, as atitudes individuais e a <i>performance</i> organizacional do negócio. Informação recolhida em 5 UEN de empresas tecnológicas americanas.	Relação positiva entre orientação para mercado e <i>performance</i> organizacional. A orientação para o mercado está associada com o grau de orientação para o mercado no processo de recursos humanos, como recrutamento, treino e incentivos.
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Examina a relação entre cultura da empresa, orientação para o cliente, inovação e <i>performance</i> do negócio. foram avaliadas as opiniões de 138 executivos de 50 empresas japonesas.	Relação positiva entre percepções dos clientes sobre orientação para o cliente e <i>performance</i> organizacional, mas não existe associação entre o nível de orientação para o mercado como é relatado pelos gestores e <i>performance</i> organizacional. Orientação para o mercado é medida pela associação entre os clientes e <i>performance</i> organizacional superior.
Jaworski e Kohli (1993)	Análises dos antecedentes e consequências da orientação para o mercado. Numa primeira fase foi avaliada uma amostra de 230 membros da American <i>Marketing</i> Association e seguidamente numa amostra de executivos de <i>marketing</i> e de outras áreas de 222 UEN de empresas americanas.	Relação positiva relativamente à medida subjetiva de <i>performance</i> global, mas não relativamente à medida objetiva de quota de mercado. A orientação para o mercado é facilitada pela ênfase dos gestores seniores, tomada de risco, ligações interdepartamentais, sistema de incentivos baseado no mercado e tomada de decisão descentralizada.

Narver, Jacobson e Slater (1993)	Estudo longitudinal da relação entre orientação para o mercado e <i>performance</i> organizacional	Relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e crescimento das vendas.
Deng e Dart (1994)	Entrevistadas 248 gestores de empresas canadianas.	Relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e a <i>performance</i> organizacional. Validados quatro componentes: orientação para o cliente; orientação para o concorrente; coordenação interfuncional e orientação para o lucro.
Slater e Narver (1994a)	Analisa a influência no ambiente competitivo na orientação para o mercado.	Relação positiva entre orientação para o mercado e crescimento das vendas.
Atuahene-Grima (1995)	Analisa a relação entre orientação para o mercado e a <i>performance</i> de novos produtos. Entrevistados gestores de <i>marketing</i> de 275 empresas australianas.	A relação entre a orientação para o mercado e <i>performance</i> é forte em condições de intensidade ambiental.
Pelham e Wilson (1996)	Analisa a relação entre orientação para o mercado e <i>performance</i> organizacional do negócio. Entrevistados os Presidentes ou CEO <sup>10</sup> de 68 PME americanas que operam em várias indústrias.	Relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e a <i>performance</i> organizacional. A eficiência das vendas medeia a relação entre a orientação para o mercado e <i>performance</i> organizacional
Slater e Narver (1996)	Análise das estratégias competitivas através das quais os negócios orientados para o mercado criam valor para os clientes.	Relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e crescimento das vendas, atenção ao mercado, proatividade e diferenciação.
Han, Kim, e Srivastava (1998)	No seu trabalho empírico, analisa a relação entre a orientação para o mercado e a <i>performance</i> e respetivo impacto na <i>performance</i> da banca. Avaliados 134 CEO da banca.	Concluíram que um comportamento orientado para o mercado pode influenciar a <i>performance</i> , por incentivar a inovação.

**Fonte: Adaptação de Dawes (1999; 2000)**

<sup>10</sup> CEO – Chief Executive Officer, equivalente em português a Director Geral.

**Tabela 9 - Estudos mais recentes sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e *Performance* Organizacional**

Slater e Narver (2000)	Replicaram o estudo de 1990. Avaliadas 53 empresas de múltiplos negócios em 3 países diferentes.	Confirmam as conclusões obtidas no estudo de 1990 de que a orientação para o mercado e a <i>performance</i> organizacional estão fortemente relacionados.
Sin et al. (2003)	Analisa de que forma o contexto económico de um país afeta os níveis de orientação para o mercado e a força das relações entre orientação para o mercado das empresa e sua <i>performance</i> nos negócios. Os dados foram recolhidos através de um levantamento de empresas na China continental e Hong Kong. Foram analisadas 300 empresas chinesas.	Os resultados mostram que o contexto económico de um país influencia o impacto da orientação para o mercado na <i>performance</i> organizacional e ainda que a orientação para o mercado tem um maior efeito na <i>performance</i> organizacional em Hong Kong do que na China continental. Todavia o contexto económico de um país não parece afetar os níveis de orientação para o mercado.
Langerak (2003)	Analisa numa amostra de 122 empresas industriais holandesas, de que forma as três componentes da orientação para o mercado definidas por Narver e Slater (1990), impactam na <i>performance</i> .	Os resultados mostram que as três componentes da orientação para o mercado definidas por Narver e Slater (1990) têm um efeito positivo na <i>performance</i> organizacional.
Cano, Carrillat e Jaramillo (2004)	Realizaram uma meta-análise numa amostra composta por 58 estudos realizados em 23 países de todos os continentes com o objetivo de investigar o impacto da orientação para o mercado na <i>performance</i> organizacional.	A relação entre orientação para o mercado e desempenho dos negócios é positiva e consistente em todo o mundo.
Kara, Spillan e Deshields (2005)	Este estudo investiga potenciais influências da orientação para o mercado sobre a <i>performance</i> em empresas de serviços e de retalho de reduzida dimensão. Entrevistas a 153 empresários de PME em Maryland, Nova York e Pensilvânia.	Os resultados das análises indicaram uma relação significativa entre a orientação para o mercado e a <i>performance</i> .

<p>Green, Chakrabarty e Whitten (2007)</p>	<p>Investiga a relação entre orientação para o mercado, a qualidade do serviço prestado e a <i>performance</i> nas organizações do setor de serviços e de atendimento ao cliente. Os dados foram recolhidos a partir de 15 prestadores de serviços americanos.</p>	<p>A principal conclusão aponta que a adoção de uma orientação para o mercado por organizações do setor de serviços e de atendimento ao cliente, melhora a qualidade do serviço prestado e consequentemente a <i>performance</i> organizacional.</p>
<p>Nwokah (2008)</p>	<p>O estudo adota uma abordagem de triangulação, examinando as questões teóricas e pesquisas sobre orientação para o mercado e a sua influência sobre a <i>performance</i> dos negócios nas empresas de comércio de comidas e bebidas na Nigéria. Entrevistados CEO e gestores de <i>marketing</i> de 79 empresas Nigerianas.</p>	<p>Os resultados não encontram nenhuma associação forte entre orientação para o mercado e a <i>performance</i> das empresas no contexto nigeriano do mercado de comidas e bebidas.</p>
<p>Kumar et al. (2011)</p>	<p>Estudo conduzido ao longo de um período de nove anos, onde foram recolhidos três conjuntos de medidas em intervalos de quatro anos, 1 (1997), 2 (2001) e 3 (2005) a gestores de topo de 261 empresas relativamente à sua orientação para o mercado, juntamente com medidas de <i>performance</i> objetivas, para investigar a influência da orientação para o mercado sobre a <i>performance</i> organizacional.</p>	<p>As análises indicam que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho dos negócios, tanto a curto como a longo prazo.</p>

**Autoria própria (2012)**

A orientação para o mercado emergiu como um antecedente significativo de desempenho e presume-se a contribuir para sucesso a longo prazo Cano, Carrillat e Jaramillo (2004). Para investigar o impacto deste indicador, estes autores realizaram uma meta-análise numa amostra composta por 58 estudos realizados em 23 países de todos os continentes (ver nota de rodapé n.º 9) com o objetivo de investigar o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional e concluíram que a relação entre orientação de mercado e desempenho dos negócios é positiva e consistente em todo o mundo.

Os resultados obtidos pelos estudos que investigaram a relação entre orientação para o mercado e a *performance* organizacional, demonstraram que os investigadores têm de considerar a *performance* organizacional como um conceito multidimensional e devem operacionalizá-lo de forma correta, para que seja relevante a sua interpretação na sua relação com a orientação para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993; Dawes, 2000; Kumar et al., 2011).

Não obstante a revisão da literatura demonstrar que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional (Kumar, Subramanian e Strandholm, 2001) defendem que o impacto da orientação para o mercado é superior quando a estratégia é de diferenciação dos seus produtos e/ou serviços do que pelos custos.

## **CAPÍTULO 2**

### **Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação**

Neste capítulo do estudo desenvolve-se o modelo conceptual de investigação que objetiva formular e avaliar as questões e hipóteses de investigação com base na apreciação das contribuições relevantes ao tema central de investigação que foi apresentado no capítulo anterior, que revela que a orientação para o mercado é indutora de uma *performance* organizacional superior. Após definidas as diferentes variáveis presentes no modelo, será elencada um conjunto de questões e hipóteses de investigação que objetiva testar as relações entre as variáveis propostas. Nesse sentido o objetivo central do modelo conceptual será investigar a influência da orientação para o mercado na *performance* das PME's Portuguesas. O capítulo começa por apresentar o modelo conceptual desenvolvido para o presente trabalho de investigação, seguindo-se a justificativa de cada uma das hipóteses de investigação presentes nesse modelo.

Numa investigação empírica e objetivando a construção de explicações ou novas teorias, fazem-se observações do fenómeno em estudo, pelo que a investigação começa e termina na revisão da literatura (Hill e Hill, 2000). Blaikie (2000) defende que no método de investigação quantitativa, as hipóteses de trabalho a serem verificadas empiricamente tenham que ser necessariamente deduzidas com base na revisão da bibliografia existente sobre o tema a investigar e seguidamente deverão ser recolhidos os dados que sejam referentes e significantes por forma a avaliar e testar a teoria.

Fazendo uma análise crítica da literatura, deixa claro que optar por uma conceptualização específica de orientação para o mercado, deve depender dos objetivos específicos para a investigação. Uma vez que este estudo objetiva avaliar as componentes comportamentais da atividade organizacional, a definição de Narver e Slater (1990), afigura-nos ser aquela que nos dá mais garantias para atingir os objetivos propostos. Neste estudo optou-se pela definição de Narver e Slater (1990), primeiramente porque o constructo de Narver e Slater desdobra a orientação para o mercado em diferentes itens na orientação para o cliente, orientação a concorrência e coordenação interfuncional, o que permite avaliar o impacto de cada uma delas na *performance* organizacional.

Após consulta relevante da literatura sobre o tema, optou-se pela escolha da escala MKTOR de Narver e Slater (1990) para medir o conceito de orientação para o

mercado, por nos parecer mais adequada para dar resposta aos objetivos do estudo, pelas razões que passamos a elencar:

- Faz a separação entre orientação para o cliente e orientação para a concorrência nas suas diversas componentes, tornando-se mais fácil ver o impacto de cada uma delas na *performance* da empresa;
- A escala MKTOR é mais fiável que a escala MARKOR desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e alcança melhor o conceito de proporcionar valor aos clientes, através de medidas como a satisfação do cliente, serviço pós-venda e a interação da gestão de topo com os clientes (Pelham e Wilson, 1996; Oczkowski e Farrell, 1998).
- A escala MKTOR apresenta um Coeficiente *Alpha* de Cronbach de 0.90 comparativamente com 0.51 que apresenta a escala de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e 0,72 da escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993).
- A escala MKTOR apresenta segundo Deshpandé e Farley (1998a) características análogas às escalas de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e de Deshpandé, Farley e Webster (1993).

## 2.1. Modelo Conceptual de Investigação

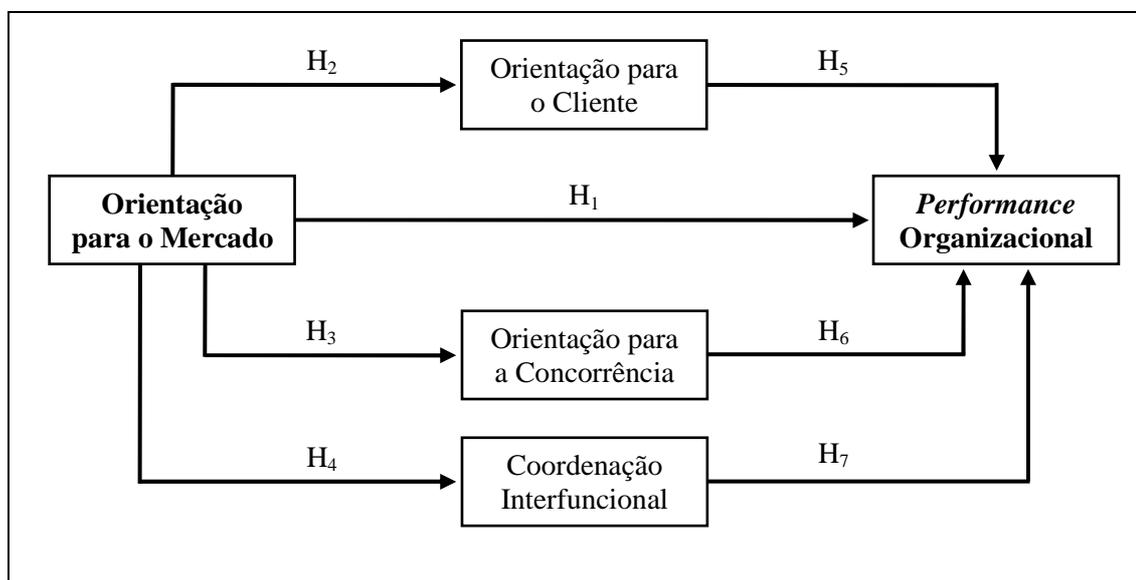
O modelo conceptual de investigação foi definido com base na revisão da literatura. Da revisão da literatura efetuada, ressalta que existe uma quantidade de modelos que decorrem da proposição que a orientação para mercado conduz ao aumento da *performance* organizacional das empresas, todavia o objetivo do presente estudo procura a validação de um modelo particular que pode ser observado na Figura 6, onde as hipóteses da investigação, que são as relações causais entre os construtos, estão rotuladas de **H<sub>1</sub>** a **H<sub>7</sub>**.

Antes de fundamentarmos as hipóteses de investigação, revela-se necessário justificar a disposição do modelo conceptual proposto, segundo o qual a orientação para

mercado contribui diretamente para a *performance* organizacional das empresas. Consta-se da revisão da literatura presente no capítulo anterior que a relação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional tem sido discutida e testada em vários trabalhos de investigação em contextos diferentes. A maioria dos estudos realizados pelos académicos que avaliam os efeitos da orientação para mercado considera que a *performance* organizacional é uma das consequências de tal prática levada a cabo pelas empresas que visam aumentar a sua competitividade, ou seja, que existe uma relação entre os dois conceitos. Esta prerrogativa também é defendida pelos gestores que consideram de extrema importância para as empresas incorporarem na sua estratégia o conceito de orientação para o mercado, pelo facto de considerarem que dessa forma melhoram a *performance* organizacional.

A conceção do modelo concetual proposto para o presente estudo foi fundamentada na linha teórica iniciada por Narver e Slater (1990), assumindo que a orientação para o mercado tem um efeito positivo direto na *performance* organizacional.

**Figura 6 - Modelo Conceptual de Investigação**



**Autoria própria (2012)**

Narver e Slater (1990) inferiram no seu trabalho sobejamente conhecido e divulgado pelos académicos e profissionais de marketing, com base na literatura mais relevante sobre orientação para o mercado, que a mesma considera três componentes comportamentais: orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e ainda dois critérios de decisão: objetivos de longo prazo e rentabilidade. O modelo é formado por dois constructos, inclui as dimensões da orientação para o mercado definidas por Narver e Slater (1990): orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional.

No modelo conceptual considerou-se como consequências do constructo orientação para o mercado o constructo *performance* organizacional, as dimensões orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Observa-se também que o constructo *performance* organizacional é consequência da orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Tendo presente o modelo conceptual proposto no presente trabalho, seguidamente apresentam-se as questões e hipóteses de investigação.

## **2.2. Questões e Hipóteses de Investigação**

As questões e hipóteses de investigação objetivam orientar o estudo em causa. A sua formulação é, no entanto, uma tarefa difícil e que exige muita preparação. A imersão sistemática no objeto, o estudo da literatura existente e a discussão com pessoas com experiência prática no campo de estudo facilitam a execução desta tarefa (Gil, 2002). No presente trabalho vão ser testadas sete hipóteses de investigação que objetivam determinar em que medida o conceito de orientação para o mercado têm influência na *performance* organizacional das PME's Portuguesas.

### **2.2.1. Questões**

As questões a responder com este estudo, serão traduzidas em hipóteses de investigação, estando divididas em dois grupos, a saber: questão central e questões secundárias.

#### **2.2.1.1. Questão Central**

O conjunto dos estudos empíricos que trata da relação entre orientação para o mercado e a *performance*, permite inferir que existe uma relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e *performance* organizacional. Dessa forma, estabelece-se a questão central do presente estudo:

**Q<sub>1</sub>:** Em que medida as empresas com maior orientação para o mercado têm maior *performance* organizacional. Sinal esperado: positivo (+).

Na questão central do estudo assume-se que o construto da orientação para o mercado e o construto da *performance* organizacional têm entre si uma relação assimétrica (Lakatos e Marconi, 1991), isto é, a variável independente orientação para o mercado afeta a *performance* organizacional da empresa, a variável dependente.

#### **2.2.1.2. Questões Secundárias**

Partindo da questão central e compreendendo a natureza multidimensional da orientação para o mercado definida por Narver e Slater (1990), estabelecem-se seis questões secundárias para este estudo:

**Q<sub>2</sub>:** Em que medida as empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para o cliente. Sinal esperado: positivo (+).

- Q<sub>3</sub>:** Em que medida as empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para a concorrência. Sinal esperado: positivo (+).
- Q<sub>4</sub>:** Em que medida as empresas com maior orientação para o mercado têm maior coordenação interfuncional. Sinal esperado: positivo (+).
- Q<sub>5</sub>:** Em que medida as empresas com maior orientação para o cliente têm maior *performance* organizacional. Sinal esperado: positivo (+).
- Q<sub>6</sub>:** Em que medida as empresas com maior orientação para a concorrência têm maior *performance* organizacional. Sinal esperado: positivo (+).
- Q<sub>7</sub>:** Em que medida as empresas com maior coordenação interfuncional têm maior *performance* organizacional. Sinal esperado: positivo (+).

### **2.2.2. Hipóteses de Investigação**

Nesta secção, definem-se as hipóteses da investigação. As hipóteses de investigação são um importante recurso de investigação científica e podem ser testadas com base na teoria existente e em pesquisas existentes sobre a temática em questão, prescindindo dessa forma de valores ou opiniões do investigador (Trivinos, 1995). As relações propostas e observadas pelas ligações da Figura 6, são justificadas pelo seguinte conjunto de hipóteses de investigação:

#### **Hipótese 1**

No capítulo anterior, foram apresentadas amplas evidências da relação entre orientação para mercado e *performance* organizacional em diversos contextos e culturas, pese embora e apesar da quase unanimidade de que existe uma relação direta entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional, pretende-se inferir essa relação nas PME's Portuguesas.

Narver e Slater (1990) no seu estudo seminal identificaram uma relação positiva entre orientação para mercado e *performance* organizacional nos tipos de negócios investigados: commodities e não commodities. Os autores defendem que as empresas que intensifiquem a sua Orientação para o mercado, terão melhor *Performance* no mercado onde estão inseridas, essa máxima tem vindo a ser defendida pelos académicos e profissionais de marketing nos seus trabalhos e discursos ao longo dos últimos 30 anos. Também Levitt (1960), Kotler e Andreasen (1987) e Webster (1988) já partilhavam a ideia nos seus trabalhos, de que a Orientação para o mercado, traduz-se numa melhoria da *performance* organizacional.

Kohli e Jaworski no seu estudo de 1990, extraíram que uma das consequências da orientação para o mercado é o aumento do desempenho da atividade e regra geral, todos os indivíduos entrevistados consideraram que a orientação para o mercado aumenta a *performance* da empresa e esta conclusão é aprofundada pelos autores em 1993 onde demonstraram que a orientação para o mercado de um negócio é decisivo e importante para o seu desempenho, não obstante a turbulência de mercado, grau de competitividade, ou turbulência tecnológica do ambiente em que opera pelo que os gestores devem empenhar-se na implementação e aumento do grau da orientação para o mercado das suas atividades por forma a aumentarem o desempenho da atividade.

No presente estudo inferimos a hipótese de que quanto maior a orientação para o mercado de uma empresa, maior será a sua *performance*, em concreto esperamos encontrar uma correlação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance* das PMEs Portuguesas constantes da amostra. Assim formulámos a hipótese fundamental da presente pesquisa:

**H<sub>1</sub>:** As empresas com maior orientação para o mercado têm maior *performance*, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre orientação para o mercado e a *performance* organizacional.

### **Hipóteses 2, 3 e 4**

Narver e Slater (1990) inferem que a orientação para o mercado dá primazia no longo prazo quer em relação à obtenção de lucros quer em relação às três componentes comportamentais da orientação para o mercado: orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Conforme apresentado no capítulo anterior, a perspetiva comportamental de orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990), ver Figura 2 (página 17), sugere que a orientação para mercado seja um construto de segunda ordem (Hair et al., 2006), constituído pelos construtos de primeira ordem: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Assim sendo a própria composição do construto de orientação para mercado permite a proposição de três hipóteses de investigação, a saber:

**H<sub>2</sub>:** As empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para o cliente, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente.

**H<sub>3</sub>:** As empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para a concorrência, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para a concorrência.

**H<sub>4</sub>:** As empresas com maior orientação para o mercado têm maior coordenação interfuncional, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a coordenação interfuncional.

### **Hipóteses 5, 6 e 7**

Porter (1985) e Aaker (1988) defendem que qualquer organização que pretenda atingir uma *performance* de mercado que seja consistente, sólida e superior ao normal, deve criar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, terá de desenvolver mecanismos e uma cultura dentro da própria organização que permita criar valor superior sustentável para os seus clientes e, assim uma *performance* constantemente superior para a empresa. As fontes de vantagem competitiva segundo Porter (1980), assentam no baixo custo dos produtos/serviços ou na diferenciação, sendo que na prática as empresas em qualquer altura podem dar ênfase a qualquer uma delas ou ambas (Hall, 1980; Langerak, 2003).

Deshpandé, Farley e Webster (1993), no seu estudo defendem a tese de que a orientação para o cliente, conforme relatada pelos próprios clientes está positivamente relacionada com o desempenho do negócio, pelo que dessa forma conduziram à validação da hipótese, de que existe uma relação positiva e significativa entre a orientação para os clientes e o desempenho da atividade. Da mesma forma nos seus trabalhos seminais, Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) e mais recentemente Homburg, Muller e Klarmann (2011) defendem a tese que a orientação para o cliente está positivamente relacionada com o desempenho do negócio.

Para Narver e Slater (1990), a forma mais eficaz de identificar oportunidades que permitam criar valor para os clientes, passa por visitar com frequência os seus clientes, pelo que consideram que um vendedor que apenas descobre as necessidades do cliente após este ter as identificado, trabalha de uma forma reativa e conseqüentemente mais movida pelo preço final para o cliente. Day (2001), defende que as empresas que realizem valor para os clientes, têm mais possibilidades de captar, bem como reter clientes, quando comparadas com as que não o fazem.

Por forma a maximizar a sua *performance* a longo prazo, a empresa terá de ter sempre presente que: necessita construir e manter com os seus clientes uma relação duradoura e benéfica para ambas as partes por via da sua orientação para os clientes; precisa voltar-se para os concorrentes e ser interfuncionalmente coordenada (Narver e

Slater,1990). Com base na literatura, os autores defendem que as três componentes comportamentais da orientação para o mercado têm igual importância média e estão fortemente relacionados com a *performance* organizacional. Assim propõe-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H<sub>5</sub>:** As empresas com maior orientação para o cliente têm maior *performance*, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o cliente e a *performance* organizacional.

**H<sub>6</sub>:** As empresas com maior orientação para a concorrência têm maior *performance*, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para a concorrência e a *performance* organizacional.

**H<sub>7</sub>:** As empresas com maior coordenação interfuncional têm maior *performance*, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a coordenação interfuncional e a *performance* organizacional.

Por forma a validar as hipóteses de investigação formuladas no presente estudo foram utilizados procedimentos largamente aplicados na literatura de *Marketing*, os quais serão descritos no capítulo seguinte.

A Tabela 10 apresenta a síntese das hipóteses de investigação formuladas no modelo conceptual de investigação.

**Tabela 10 - Síntese das Hipóteses de Investigação**

<b>Hipóteses de investigação</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre orientação para o mercado e a <i>performance</i> organizacional.
<b>H<sub>2</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para o cliente, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente.
<b>H<sub>3</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para a concorrência, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para a concorrência.
<b>H<sub>4</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior coordenação interfuncional, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a coordenação interfuncional.
<b>H<sub>5</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o cliente têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o cliente e a <i>performance</i> organizacional.
<b>H<sub>6</sub>:</b> As empresas com maior orientação para a concorrência têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para a concorrência e a <i>performance</i> organizacional.
<b>H<sub>7</sub>:</b> As empresas com maior coordenação interfuncional têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a coordenação interfuncional e a <i>performance</i> organizacional.

**Autoria própria (2012)**

### **2.3. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo, foi levantado o problema considerado na nossa investigação, com base no quadro teórico desenvolvido na revisão bibliográfica. Foi delineado o modelo conceptual que orienta todo o trabalho de investigação e indicadas as questões de pesquisa e hipóteses de investigação, que se referem às relações causais observadas no modelo, a serem testadas sobre o efeito do conceito de orientação para o mercado na *performance* organizacional. As relações definidas no modelo conceptual, devem permitir a avaliação do impacto da orientação para o mercado sobre a *performance* organizacional das PME's Portuguesas.

No próximo capítulo apresentamos e justificámos com detalhe a metodologia de investigação adotada para dar resposta às questões e hipóteses de investigação formuladas no nosso trabalho de investigação.



## **CAPÍTULO 3**

### **Descrição da Metodologia de Investigação**

Este capítulo apresenta, descreve e justifica a metodologia de investigação usada para avaliar o processo e os métodos utilizados para testar as hipóteses de investigação formuladas no capítulo anterior que utilizámos no presente estudo.

O projeto de pesquisa é o plano lógico criado pelo pesquisador, a fim de obter respostas válidas para as questões e hipóteses de investigação. É considerada como válida a informação que proporciona uma informação clara sobre o fenómeno em estudo, permitindo assim obter conclusões legítimas. Além de procurar responder às questões da pesquisa, o projeto objetiva também controlar as potenciais fontes de enviesamento que podem influenciar os resultados do estudo. A correta e adequada preparação do projeto de pesquisa, permite eliminar ou minimizar as probabilidades de erro (Fortin, 2003).

O projeto de investigação é também um conjunto de diretrizes associadas ao tipo de estudo a realizar, permitindo assim uma boa definição do método de obtenção e análise de dados. O conceito de controlo é muitas vezes identificada com a validação interna. A validade interna refere-se às conclusões plausíveis sobre as relações de causa e efeito entre a variável dependente e variável independente (Gauthier, 2003). O controlo é uma característica fundamental no projeto de pesquisa, assim um estudo tem validade interna se for possível controlar com êxito as fontes de erro.

Os principais elementos do projeto de investigação são a definição da população e amostra, o tipo de estudo, o controle das variáveis externas, instrumentos de recolha e processamento de dados (Fortin, 2003).

Seguidamente descreve-se o presente projeto de investigação.

### **3.1. Caracterização do Estudo**

É possível identificar duas grandes categorias de investigações, as exploratórias-descriptivas e explicativas-preditivas (Fortin, 2003), sendo que em cada uma existem diferentes tipos de estudos e metodologias. As investigações exploratórias e de descrição têm como objetivo a determinação de fatores e sua descrição numa determinada situação. As investigações descritivas têm como objetivo descrever os fatores ou variáveis e identificar as suas relações.

O nível de conhecimento no domínio estudado condiciona a escolha do estudo e metodologia utilizada. Quando o conhecimento é limitado, pode-se optar por um estudo que permita descrever um conceito ou um fator em alternativa a um estudo que procure investigar relações entre fatores, sendo que a questão de investigação, determinará no final a metodologia e o tipo de estudo a utilizar.

Os estudos descritivos permitem uma descrição dos dados. Os estudos correlacionais são utilizados para examinar a covariância das variáveis e a associação de uma variável com outras variáveis. Os estudos experimentais caracterizam-se pela explicação das relações de causa e efeito entre as variáveis verificadas empiricamente em grupos de indivíduos. Se a questão de investigação é de nível I ou II, o estudo é respetivamente exploratório-descriptivo ou descriptivo simples. Se a questão de investigação é de nível III, o estudo é descriptivo correlacional ou correlacional, pois objetiva num determinado momento medir vários conceitos e tenta-se descobrir os que se relacionam entre si. Se a questão de investigação é de nível IV o estudo é do tipo experimental, através do qual se avalia o efeito de uma intervenção (Tabela 11).

**Tabela 11 - Hierarquia dos Níveis de Investigação**

<b>Nível</b>	<b>Questões de Investigação</b>	<b>Conhecimento e Quadro conceptual</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Características do Projeto</b>	<b>Métodos</b>	<b>Análises</b>
<b>I</b>	O quê? Quem? Quais são os fatores, as percepções?	Bibliografia e quadro teórico reduzidos.	Reconhecer. Nomear. Descrever. Identificar.	Exploração de fatores: Exploratório. De formulação Descritivo.	Qualitativo não estruturado. Quantitativo misto.	De conteúdo e comparação / análise descritiva, quadros e gráficos.
<b>II</b>	Existem relações entre os fatores.	Bibliografia variada. Variáveis identificadas. Quadro conceptual.	Descrever as variáveis e as relações identificadas.	Identificar possíveis relações entre as variáveis: Descritivo Descritivo / correlacional. Questionário. Estudo de caso.	Quantitativo e / ou qualitativo. Instrumento de medida estruturado / não estruturado.	Análise descritiva. Enumerações. Descrições. Comparações. Pesquisa de relações entre os fatores.
<b>III</b>	O que acontece se tal relação existir? Porquê?	Bibliografia que permite suportar uma relação entre variáveis. Quadro teórico.	Explicar a força e direção das relações.	Verificação de hipóteses de associação entre as variáveis: Correlacional. Preditivo.	Quantitativo. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medição.	Análises de correlação ou de associação. Diferença entre médias/scores.
<b>IV</b>	Porquê? O que acontece se tal tratamento for aplicado?	Bibliografia numerosa. Quadro teórico.	Predizer uma relação causal. Explicar. Controlar.	Verificação de hipóteses causais: Experimental. Quase experimental.	Quantitativo. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medição.	Diferença entre os grupos, conjuntos de meios. Verificação da teoria.

**Fonte: Adaptação de Fortin (2003)**

O estudo correlacional de nível III é usado quando os conceitos e as suas relações foram previamente determinadas. A etapa seguinte é analisar sistematicamente a relação entre duas ou mais variáveis com o objetivo de identificar explicações. As variáveis não são aleatórias, como no estudo descritivo simples, sendo neste caso determinadas com precisão em função do quadro teórico.

O presente trabalho de investigação é do tipo correlacional por estarem envolvidos dois conceitos e objetiva validar a existência de relações entre variáveis e testar hipóteses. Consideramos este projeto de investigação e métodos como adequados, fundamentado na bibliografia e teoria existentes sobre o tema e os conceitos em

questão: Orientação para o mercado e *Performance* organizacional, as questões de investigação propostas e os estudos identificados dos quais destacamos, os de Narver e Slater (1990, 1994), Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kohli (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Greenley (1995), Pelham e Wilson (1996), Han, Kim, e Srivastava (1998), Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Slater e Narver (2000), Grewal e Tansuhaj (2001), Sin et al. (2003), Cano, Carrillat e Jaramillo (2004), Kara, Spillan e Deshields (2005), Green, Chakrabarty e Whitten (2007), Nwokah (2008) e Kumar et. al. (2011).

A utilização de estudos correlacionais é particularmente conveniente nos estudos realizados em ciências sociais pois permite estudar e medir relações entre uma multiplicidade de variáveis simultaneamente e devem ter um carácter quantitativo (Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Fortin, 2003), sendo necessária a obtenção de um número elevado de respostas.

Num estudo elaborado por Wallace, Fleet e Downs (2010), no qual foram analisados os textos de 455 artigos de gestão<sup>11</sup>, para abordar quais as metodologias de pesquisa utilizadas, os autores concluíram que o método de investigação por questionário fora o mais utilizado em 26,8% dos casos (77).

No presente estudo utilizámos uma metodologia quantitativa, com obtenção dos dados através de um questionário. Para o tratamento, validação e análise dos dados obtidos, fez-se primeiro a gravação e tabulação dos dados, seguidamente a operacionalização das escalas; análise de fiabilidade, através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total e posterior validação através da Análise Fatorial; verificámos a existência das correlações entre fatores e entre itens através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson. Efetuou-se a análise das respostas aos objetivos específicos propostos no presente trabalho de investigação através da MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) com o teste LSD (Least Square Difference) para as comparações múltiplas, a MANCOVA e a ANOVA

---

<sup>11</sup> Journal of Knowledge Management, Knowledge Management Review, Knowledge Management Research e Practice, Journal of Information e Knowledge Management, Knowledge Management for Development Journal, Electronic Journal of Knowledge Management, Knowledge and Process Management, MIS Quarterly, Management Science, Journal of Management Information Systems.

(Analysis of Variance) de Medidas Repetidas e validámos as hipóteses de investigação através do teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson e modelos de Regressão Linear Múltipla e Simples. O nível de significância utilizado para a validação das hipóteses de investigação foi de  $\alpha = 0,05$ .

### **3.2. Objeto da Investigação e Número de respostas a obter**

Uma população é uma coleção de elementos que têm características comuns, definidas através de um conjunto de critérios. O elemento é a unidade base da população, na qual é obtida a informação. O elemento pode ser um indivíduo, uma empresa ou outro caso a estudar. A População concreta que se pretende estudar, denomina-se população alvo.

A população alvo esta constituída pelos elementos que se integram nos critérios de seleção definidos pelo investigador e sobre os quais pretende fazer generalizações. É muito difícil que o investigador tenha acesso à totalidade da população alvo, pelo que geralmente existe a necessidade de trabalhar com amostras representativas da população.

Uma amostra considera-se representativa quando as características são tanto quanto possível iguais às da população. A representatividade de uma amostra pode ser avaliada através da comparação de médias amostrais com as da população a estudar (Burns e Grove, 1993). Em muitos casos, a média da população não é conhecida, sendo possível ser estimada através de medidas obtidas em trabalhos anteriormente realizados. Existe sempre um grau de erro nas estimativas, sendo o erro da amostragem, a diferença entre a medida estatística da amostra e um parâmetro de população.

O tamanho da amostra desempenha 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., 2006), pelo que na hora de determinar o tamanho que deve alcançar uma amostra, há que ter em conta diferentes fatores: o tipo de amostra; o

parâmetro a ser estimado; o erro de amostragem admissível; a variância da população e o nível de confiança. Os seguintes conceitos devem ser considerados:

- Estatísticos. Os dados ou medidas obtidas numa amostra, ou seja, uma estimativa dos parâmetros;
- Parâmetro. São as medidas ou dados obtidos na população;
- Erro de amostragem. É a diferença entre os dados estatísticos e o seu parâmetro correspondente, considera que não é possível considerar por falta de conhecimento, todas as características de uma população numa amostra. É possível reduzir o erro de amostragem retirando casualmente e em número suficiente os casos que constituem a amostra e procurar reproduzir o melhor possível as suas características;
- Variância populacional. Quando uma população é mais homogênea a variância é menor e o número de entrevistas necessárias para construir um modelo reduzido do universo ou da população será mais reduzido;
- Nível de confiança. O nível de confiança é a probabilidade de que a estimativa feita se ajusta à realidade. Qualquer informação que obteríamos é distribuída segundo uma lei de probabilidade (Gauss ou t de Student). Considera-se o nível de confiança como sendo a probabilidade de que o intervalo construído em torno de uma estatística capte o verdadeiro valor do parâmetro. Normalmente é um valor desconhecido e há que estimá-lo a partir de dados de estudos prévios.

A investigação em Ciências Sociais considera como admissível um nível de confiança mínimo de 95% e um erro da amostragem máximo de 10% (Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Fortin, 2003).

Relativamente ao número de casos de acordo com Hair et al. (2006) recomendam que quanto maior, melhor e nesse sentido sugerem que uma amostra deverá ser sempre superior a 50 observações e no mínimo aconselham 100 casos para que fique assegurada a robustez dos resultados e das respetivas conclusões do estudo,

pelo que considerámos que para o desenvolvimento do nosso estudo teremos que obter, como mínimo 90 respostas, (considerando o nível de confiança de 95% e erro de amostragem de 9,90%). No estudo de Narver e Slater (1990) que objetivou desenvolver uma escala para medir a orientação para o mercado (escala MKTOR) e analisar o seu efeito na lucratividade, os autores utilizaram uma amostra de 140 unidades de negócio, pelo que considerámos como objetivo para o presente estudo alcançar uma amostra de 142 empresas, permitindo um erro de amostragem de 8,21% para um nível de confiança de 95%.

### **3.2.1. Amostra em estudo**

Fortin (2003), Murteira, (1993) e Fonseca e Martins (1996), referem a existência de dois tipos de amostragem, as probabilísticas e as não probabilísticas. Os métodos de amostragem probabilística permitem assegurar uma elevada precisão nos parâmetros (valores teóricos correspondentes) da população, reduzindo assim o erro de amostragem. A principal característica dos métodos de amostragem probabilística é permitir que cada elemento da população tenha a mesma probabilidade e conhecida, diferente de zero e de fazer parte da amostra. É esta característica que permite utilizar análises estatísticas de inferência com o objetivo de fazer generalizações válidas dos resultados obtidos e garantir a representatividade da amostra, pois o acaso será o único responsável por eventuais discrepâncias entre população e amostra (Fortin, 2003). A amostragem probabilística permite ao investigador estimar o erro de amostragem.

O método de amostragem aleatória simples ou estratificada é comumente utilizado nos trabalhos de investigação em gestão (Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Scandura e Williams, 2000; Fortin, 2003 e Karami; Rowley e Analoui, 2006). No método de amostragem aleatória simples, os indivíduos são escolhidos por forma a que todos tenham igual possibilidade de fazer parte da amostra, por outro lado, no método de amostragem aleatória estratificada a população alvo é suposta poder ser dividida em grupos distintos, mediante certas características conhecidas da população, pelo que é

dividida em subgrupos relativamente homogéneos denominados estratos e depois escolhe-se ao acaso uma amostra em cada estrato. (Fortin, 2003).

No presente trabalho de investigação, para obter as respostas ao questionário que serviu de base ao nosso estudo que pretende analisar o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional, escolhemos como objeto da investigação as PME's Portuguesas e utilizámos o método de amostragem aleatória simples. Para que fosse assegurada a representatividade e plenitude do banco de dados para análise, contactámos a AIP-CCI<sup>12</sup> e após explicação dos objetivos propostos para o nosso projeto de investigação, gentilmente nos facultou uma listagem de PME's Portuguesas.

Os contactos recomendados na amostra e em conformidade com a nossa definição de respondente, pertencem todos a empresários, administradores e gestores de primeira linha. Esse procedimento partiu da premissa de que os gestores de primeira linha segundo Jaworski e Kohli (1990) conseguem através do conceito de orientação para o mercado verificar o seu impacto positivo na orientação para o mercado das empresas e ainda com base na revisão da literatura, verifica-se que a maioria dos respondentes dos constructos orientação para o mercado e *performance* organizacional, faz parte do nível institucional e/ou de gestão das empresas e que melhor estão informados acerca da organização e ainda segundo os autores comunicarem eficazmente aos seus colaboradores a vontade da empresa ser orientada para o mercado e a sua influência no funcionamento global da empresa.

Em conformidade com a definição da UE (recomendação da Comissão 2003/361/EC de 6 de maio), uma PME é uma empresa que tem um número de funcionários inferior a 250 e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou um balanço total não superior a 43 milhões de euros. As PME's em conformidade com a legislação comunitária, adotada por Portugal na definição da sua política económica, foram segmentadas em micro empresas (emprega menos de 10 trabalhadores e tem um volume de negócios ou um ativo total inferior a 2 milhões de euros), pequenas empresas (emprega menos de 50 trabalhadores e tem um volume de negócios ou ativo total que

---

<sup>12</sup> Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e Indústria

não excedem os 10 milhões de euros) e médias empresas (emprega um número de funcionários inferior a 250 e tem um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou um ativo total não superior a 43 milhões de euros).

**Tabela 12 - Segmentação das PME's**

<b>Dimensão da Empresa</b>	<b>N.º de Empregados</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>ou</b>	<b>Ativo Total</b>
<b>Micro</b>	< 10	<=2 Milhões €		<=2 Milhões €
<b>Pequena</b>	< 50	<=10 Milhões €		<=10 Milhões €
<b>Média</b>	< 250	<=50 Milhões €		<=43 Milhões €

**Fonte: Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003**

A escolha das PME's como objeto do presente trabalho de investigação, recai na sua grande expressão no tecido empresarial português. De acordo com um estudo publicado pelo INE (2011), no final de 2009 existiam em Portugal 348 552 PME's, representando um total de 99,7% do universo empresarial português, que empregavam 2 092 271 trabalhadores, a maioria dos postos de trabalho da economia portuguesa e representavam cerca de 59% do volume de negócios, ou seja, mais de metade do valor total nacional, revelando desta forma serem preponderantes no desenvolvimento económico e social de Portugal.

### **3.3. Método para obtenção dos dados**

#### **3.3.1. O Questionário**

Antes de iniciar a recolha dos dados, o pesquisador tem que avaliar qual o melhor método para obter a informação e o número de respostas necessárias. Portanto o pesquisador deve conhecer os diferentes instrumentos de medida disponíveis e as respetivas vantagens e desvantagens, bem como o nível da questão de investigação. Quando o conhecimento existente é limitado, como em estudos exploratório-descritivo (Nível I), o principal objetivo do pesquisador é o de acumular a maior quantidade de informação possível. Neste caso, usamos as observações, entrevistas estruturadas e

semi-estruturadas, questionários semi-estruturados, materiais de registo e outros (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1976; Gauthier, 2003; Fortin, 2003).

Nos estudos de investigação correlacional de Nível III e IV, nos quais se procura uma explicação ou previsão dos fenómenos, o investigador analisa a natureza das relações entre as variáveis ou controla variáveis numa situação específica. Neste caso, utilizará questionários, entrevistas estruturadas, escalas de medição ou testes padronizados. Se for utilizado um instrumento já existente, deve-se confirmar que tem fiabilidade (consistência interna) e validade aceitáveis, sem nunca descurar que o conceito de fiabilidade difere da validade, sendo este último mais amplo e que indica o grau em que o processo de medida está livre tanto de erros sistemáticos como de erros aleatórios e pressupõe que a o instrumento de medida seja fiável ao passo que a análise de fiabilidade permite averiguar a consistência de uma medida, ou seja, a parte da medida que está isenta de erro aleatório, produzindo desta forma resultados consistentes quando se fazem medições repetidas de uma determinada característica (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1976; Gauthier, 2003; Fortin, 2003).

Visto que o objetivo do nosso estudo, é essencialmente de natureza quantitativa, defendemos o uso de métodos quantitativos para testar as questões de investigação e testar as hipóteses formuladas. As investigações que envolvem a recolha da informação de uma determinada amostra de elementos da população num determinado momento, são estáticas (Malhotra, 1999) e da revisão da literatura, ressalta que a maioria dos estudos existentes sobre a Orientação para o mercado e *Performance* organizacional, recorrem a metodologias de investigação estáticas e de natureza quantitativa, a título de exemplo:

Narver e Slater (1990, 1994), Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kohli (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Greenley (1995), Pelham e Wilson (1996), Han, Kim, e Srivastava (1998), Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Slater e Narver (2000), Grewal e Tansuhaj (2001), Sin et al. (2003), Cano, Carrillat e Jaramillo (2004), Kara, Spillan e Deshields (2005), Green, Chakrabarty e Whitten (2007), Nwokah (2008).

Desta forma, o uso da investigação estática e de natureza quantitativa afigura-se adequado ao objetivo da presente investigação e no sentido de replicar e estender conclusões de estudos anteriormente realizados é pertinente o uso de metodologias idênticas.

Não obstante existirem outros métodos de recolha de dados, no nosso estudo utilizámos um questionário estruturado e cientificamente validado para medir os constructos e as variáveis intervenientes e optámos pelo envio do mesmo por correio eletrónico como instrumentos de investigação e método de recolha de dados. Os dados obtidos através de um questionário estruturado e cientificamente validado, permitem a sua fácil quantificação, podendo ser analisados com recurso a análises estatísticas e teste de hipóteses (Malhotra, 1999). Em virtude do método escolhido para a recolha dos dados ter sido o correio eletrónico, observámos a não inclusão de quadros ou tabelas.

O questionário é um instrumento de medição que permite obter os dados necessários através de variáveis mensuráveis e sendo estruturado, limita as respostas às perguntas formuladas, não permitindo a sua mudança. As perguntas são projetadas para obter informações factuais sobre indivíduos, situações conhecidas por indivíduos ou sobre atitudes e conhecimentos dos participantes (Woodward e Chambers, 1982; Sudman e Bradburn, 1983; Converse e Presser, 1986; Fortin, 2003).

O questionário é uma fase do processo de investigação, a sua elaboração e desenvolvimento, objetiva a operacionalização e especificação das medidas das variáveis e geralmente é feito por etapas, começando por explorar na bibliografia disponível a existência de questionários utilizados em trabalhos de investigação e que sejam adaptáveis ao que se pretende desenvolver. Os questionários frequentemente identificados têm a necessidade de serem adaptados ao novo contexto de investigação, pelo que a inserção ou remoção de questões pode ser considerada.

As principais etapas na construção de um questionário são a caracterização das informações obtidas, a formulação das questões, o estabelecimento da sequência e forma das questões, a revisão do projeto do questionário, o pré-teste, o projeto final, e

finalmente o seu envio (Woodward e Chambers, 1982; Converse e Presser, 1986; Babbie, 1992; Sudman e Bradburn, 1983; Fortin, 2003).

Para a construção do questionário utilizado no nosso trabalho de investigação, seguiu-se as principais recomendações de Amaro, Póvoa e Macedo (2004), que abrange a revisão da literatura; tem em conta o público-alvo visado; faz a revisão das hipóteses; a linguagem é neutra por forma a não influenciar o respondente; a linguagem é simples, clara e objetiva; tem um plano de questões ordenado e determina os aspetos de interesse.

Primeiro, fizemos uma pesquisa na literatura relevante, especialmente livros e artigos publicados em revistas científicas da especialidade, com o objetivo de identificar os domínios conceptuais objeto da presente investigação e procurar questionários utilizados em estudos com objetivos, temas e metodologia consistentes com o nosso. Como resultado dessa investigação, objetivou-se reconhecer um conjunto de medidas usadas previamente em estudos sobre a orientação para o mercado e *performance* organizacional. A utilização de diferentes fontes de informação para a construção do questionário utilizado na nossa investigação, permitiu obter um questionário muito completo e adaptado à realidade das empresas em Portugal.

Na análise dos resultados, os conceitos de fiabilidade e validade são as principais características que determinam a qualidade dos instrumentos de medição. A fiabilidade e validade dos instrumentos são avaliadas em grau, e não pela presença ou não presença de uma característica particular (Cronbach, 1971, 1984; McMillan e Schumacher, 1989; Waltz e Strickland, 1991; Fortin, 2003).

A fiabilidade é a existência de homogeneidade das questões de um instrumento de medição. Estima-se através da avaliação da correlação e covariância de todas as questões de um instrumento quando são analisadas simultaneamente. As principais técnicas de análise para determinar a fiabilidade de um questionário são o Coeficiente *Alpha* de Cronbach e a Correlação Item-total (Fortin, 2003).

O Coeficiente *Alpha* de Cronbach é a técnica mais utilizada para estimar a fiabilidade de um instrumento de medição quando há várias hipóteses para o

estabelecimento de medidas como a escala Likert. O coeficiente varia entre 0 e 1, onde um valor mais elevado, demonstra uma maior fiabilidade (Fortin, 2003).

No nosso questionário, a fiabilidade foi verificada com recurso à Análise Fatorial e posterior validação através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total, considerando que os questionários utilizados para a sua elaboração Narver e Slater (1990) e Watkins e Marsick (1994), utilizaram esta metodologia e ainda a revisão da literatura consultada (Cronbach, 1971, 1984 e McMillan e Schumacher, 1989; Fortin, 2003).

A validade dos constructos corresponde ao fato de validar o modelo teórico correspondente ao instrumento de medida e verificar a hipótese de associação. Diferentes autores assinalam três etapas no processo de validação dos constructos: identificar conceitos que permitam explicar o resultado de um teste, obter hipóteses da teoria correspondente ao conceito e fazer um estudo para verificar as hipóteses formuladas (Cronbach, 1971, 1984; Thorndike e Hagen, 1977; Nunnally, 1978; Kerlinger, 1986).

A noção de validade não se aplica igualmente a todos os métodos de obtenção de dados. Como exemplo, a utilização do questionário com objetivo de obter informação factual, necessita que o seu conteúdo seja previamente validado por especialistas. Para tal, o investigador deverá previamente antes da sua utilização, solicitar a especialistas no domínio a explorar, a validação do conteúdo e das escalas do instrumento de medição. É importante não considerar os conceitos de fiabilidade e validade apenas nos novos instrumentos de medição, mas também nos instrumentos traduzidos de uma língua diferente, ou usado em diferentes populações e países.

Considerando as recomendações da literatura (Cronbach, 1971, 1984; Sellitz, Wrightsman e Cook, 1976; Thorndike e Hagen, 1977; Nunnally, 1978; Green e Lewis, 1986; Kerlinger, 1986; McMillan e Schumacher, 1989; Campbell e Fiske, 1995; Fortin, 2003), a validação do nosso questionário foi verificada através de quatro métodos complementares:

1. O questionário utilizado nesta investigação foi elaborado com base em questionários cientificamente validados na literatura, Narver e Slater (1990) e Watkins e Marsick (1994), resultante da revisão extensiva da literatura sobre orientação para o mercado e *performance* organizacional respetivamente. As escalas de medida usadas no questionário foram desenvolvidas e testadas em estudos anteriores nas áreas de *marketing* e de uma forma geral, segundo Churchill (1995) esta prática têm satisfeito os padrões recomendados de fiabilidade e validade e ainda de acordo com Nunnally (1978) uma medida reveste-se de validade de conteúdo se existir entre os investigadores um consenso generalizado de que o instrumento tem itens de medida que cubram todos os aspetos da variável que está a ser medida.
2. Depois de construído o esboço, o questionário foi avaliado por quatro especialistas, todos familiarizados com os objetivos do estudo (dois Professores Universitários, um Diretor de *marketing* de uma empresa de consultoria e o Presidente executivo da empresa líder de mercado em Portugal de vendas de máquinas para a construção civil e obras públicas). O questionário final resultou de várias interações entre o investigador e os referidos especialistas, pelo que as suas recomendações foram tidas em consideração na revisão final. Como resultado final, acharam o questionário de agradável leitura, perceptível e ajustado à realidade das empresas portuguesas.
3. Uma vez que a resposta ao questionário foi feita apenas através da Internet, a etapa seguinte foi desenhar o formato e introduzir o conteúdo para uma fácil resposta, utilizando uma ferramenta própria e disponível online. Este trabalho foi realizado com um questionário especializado através da Internet, mais concretamente com um formulário de pesquisa disponível no Google Docs, como resultado obtivemos um *link* para poder aceder e efetivar as respostas.
4. Antes do envio definitivo do questionário para recolha efetiva dos dados e não obstante todas as escalas de medida utilizadas neste estudo terem sido aplicadas na literatura relevante de orientação para o mercado e *performance* organizacional e de uma forma geral terem satisfeito os padrões recomendados

de fiabilidade e validade, objetivou-se assegurar a sua adequabilidade ao contexto das empresas portuguesas.

Nesse sentido, realizou-se um pré-teste numa pequena amostra de conveniência de 5 empresas similares ao alvo de respondentes e pertencentes à população. Esta prática de testar os itens numa pequena amostra é recomendada por Malhotra (1999), pois objetiva melhorar, identificar e eliminar potenciais erros no questionário e de acordo com Diamantopoulos, Schlegelmilch e Paliawadana (2011) o pré-teste é a etapa final na preparação do questionário, pois permite identificar erros, ajuda a determinar a adequabilidade ou não das relações entre as variáveis de estudo e se necessário, devem ser consideradas alterações antes de se avançar para a investigação empírica e ainda de acordo com Hill e Hill (2000), esta prática é recomendada quando o investigador pretende aplicar escalas que foram obtidas na revisão da literatura numa amostra que foi retirada de uma população diferente daquela para a qual essas escalas foram desenvolvidas.

Aos cinco respondentes, solicitou-se que respondessem ao questionário, avaliassem o seu conteúdo e redação, a sequência e forma, a facilidade de compreensão das questões e que comentassem sobre o tempo necessário para finalizar a resposta e outras sugestões. Para o efeito, utilizou-se o formato final e o *link* para resposta através da Internet. A realização do pré-teste não identificou problemas de maior na compreensão e adequabilidade das expressões utilizadas no questionário, o que resultou em pequenas modificações que em nada alteraram a substância e conteúdo das questões e estrutura inicial. Desta forma assumimos que a aplicabilidade e compreensão do questionário estariam asseguradas.

O questionário estruturado e utilizado no nosso trabalho de investigação, cuja versão integral se encontra disponível no Apêndice é composto por três seções, a primeira, faz a caracterização da Orientação para o Mercado; na segunda é caracterizada a *Performance* Organizacional. Finalmente, na terceira parte pretende-se caracterizar a

empresa e o indivíduo responsável pela resposta. O questionário tem um total de 30 questões, que podem gerar diferentes hipóteses de resposta.

Na primeira e segunda secção do questionário, que permite caracterizar a Orientação para o Mercado e *Performance* Organizacional das PME's Portuguesas, respetivamente, têm perguntas fechadas para levantamento de dados concretos e a operacionalização das variáveis foi feita através da utilização da escala de Likert<sup>13</sup> de cinco pontos:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

A escala de Likert é geralmente uma medida unidimensional de um conceito (Gauthier, 2003; Fortin, 2003). Os autores recomendam o uso de uma escala de Likert, pois permite solicitar aos respondentes que indiquem o seu grau de concordância ou discordância correspondente a cada questão sobre um tema específico. A decisão de usar a escala de Likert de cinco pontos, justifica-se com o seu uso nos nossos questionários de referência e na literatura disponível (Burns e Grove, 1993; Fortin, 2003).

### **3.3.1.1. Primeira secção: Orientação para o mercado**

Na primeira secção do questionário, que objetiva estudar e avaliar a Orientação para o Mercado das PME's Portuguesas, foi utilizada a escala de medida desenvolvida por Narver e Slater (1990), designada por MKTOR, constituída por um total de 15

---

<sup>13</sup> Uma escala de Likert é uma escala de cinco níveis, em que cada um desses diferentes níveis é considerado de igual amplitude (Amaro, Póvoa e Macedo, 2004).

questões. De referir que respeitámos a sua forma original, através da utilização da escala de Likert de cinco pontos atrás mencionada.

No presente estudo adotou-se a escala de medida MKTOR que integra as três componentes comportamentais da orientação para o mercado e composta por 15 itens subdivididos nas respetivas dimensões: Orientação para o Cliente (6 itens); Orientação para a Concorrência (4 itens) e Coordenação Interfuncional entre departamentos (5 itens), em detrimento da escala de medida desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) designada por MARKOR e da escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993), não obstante a fiabilidade e validade demonstradas por estas duas escalas já testadas em vários trabalhos de investigação e em diferentes contextos.

Após consulta relevante da literatura sobre o tema, optou-se pela escolha da escala MKTOR de Narver e Slater (1990) para medir o conceito de orientação para o mercado, por nos parecer mais adequada para dar resposta aos objetivos do estudo, pelas razões que passamos a elencar:

- Faz a separação entre orientação para o cliente e orientação para a concorrência nas suas diversas componentes, tornando-se mais fácil ver o impacto de cada uma delas na *performance* da empresa;
- A escala MKTOR é mais fiável que a escala MARKOR desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e alcança melhor o conceito de proporcionar valor aos clientes, através de medidas como a satisfação do cliente, serviço pós-venda e a interação da gestão de topo com os clientes (Pelham e Wilson, 1996; Oczkowski e Farrell, 1998).
- A escala MKTOR apresenta um Coeficiente *Alpha* de Cronbach de 0.90 comparativamente com 0.51 que apresenta a escala de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e 0,72 da escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993).
- A escala MKTOR apresenta segundo Deshpandé e Farley (1998a) características análogas às escalas de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e de Deshpandé, Farley e Webster (1993).

As definições operativas e a quantificação das variáveis das três dimensões (subescalas) das componentes comportamentais do conceito da orientação para o mercado utilizadas neste trabalho de investigação operacionalizadas em conformidade com a escala MKTOR são a seguir discriminadas:

### **1. Orientação para o Cliente**

A orientação para o cliente, significa que a organização compreende perfeitamente a especial importância dos seus produtos para os clientes alvo e que é capaz de prever as possíveis mudanças nas suas necessidades. Esta sub-escala desenvolvida por Narver e Slater (1990) apresenta um Coeficiente *Alpha* de Cronbach de 0,868 e é composta por 6 itens. Para medir esta dimensão foram considerados os itens OM (1) a OM (6) do questionário, conforme se segue:

1. O nosso compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes é constantemente monitorizado OM (1).
2. Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes OM (2).
3. As estratégias são definidas em função do conhecimento que temos dos clientes OM (3).
4. As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valor para os clientes OM (4).
5. A empresa avalia sistematicamente e frequentemente o grau de satisfação dos clientes OM (5).
6. O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência OM (6).

As respostas a estas questões que representam a opinião do inquirido acerca de cada item foram dadas com recurso a uma escala de Likert de cinco pontos (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem Discordo; 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente).

## **2. Orientação para a Concorrência**

A orientação para a concorrência, significa que a organização compreende as forças e fraquezas no curto prazo dos seus concorrentes e as suas capacidades e estratégias de longo prazo. Esta sub-escala desenvolvida por Narver e Slater (1990) apresenta um Coeficiente *Alpha* de Cronbach de 0,727 e é composta por 4 itens. Para medir esta dimensão foram considerados os itens OM (7) a OM (10) do questionário, conforme se segue:

7. Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes OM (7).
8. A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes OM (8).
9. Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas OM (9).
10. A equipa de vendas partilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes OM (10).

As respostas a estas questões que representam a opinião do inquirido acerca de cada variável foram dadas com recurso a uma escala de Likert de cinco pontos (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem Discordo; 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente).

### 3. Coordenação Interfuncional

A coordenação interfuncional, refere-se à coordenação dos diversos departamentos e da utilização dos recursos da organização com vista a criar valor superior para os clientes. Esta sub-escala desenvolvida por Narver e Slater (1990) apresenta um Coeficiente *Alpha* de Cronbach de 0,735 e é composta por 5 itens. Para medir esta dimensão foram considerados os itens OM (11) a OM (15) do questionário, conforme se segue:

11. Os gestores de topo visitam com frequência os nossos atuais e potenciais clientes OM (11).
12. A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa OM (12).
13. As diferentes funções / departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes OM (13).
14. Todas as funções / departamentos contribuem na criação de valor para clientes OM (14).
15. As unidades de negócio / departamentos partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes OM (15).

As respostas a estas questões foram dadas com recurso a uma escala de Likert de cinco pontos (1 - discorda totalmente; 2 - discorda; 3 nem concorda e nem discorda; 4 – concorda e 5 - concorda totalmente) que representa a opinião do inquirido acerca de cada variável.

#### 3.3.1.2. Segunda secção: *Performance* organizacional

Na segunda secção, que objetiva estudar e avaliar a *Performance* Organizacional das PME's Portuguesas, foram utilizadas questões do trabalho desenvolvido por Watkins e Marsick, (1994), que inclui critérios subjetivos para avaliação da *performance*. As mediadas subjetivas são frequentemente usadas na investigação sobre *marketing* e tem sido demonstrado terem fiabilidade e validade (Dess e Robinson, 1984). Jaworski e Kohli

(1990), concluíram com base no seu trabalho de investigação que é mais credível utilizar medidas subjetivas de *performance* em estudos que procuram avaliar o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional.

A escala utilizada traduz-se numa medida constituída por 8 questões, que podem gerar diferentes hipóteses de resposta. Para medir esta dimensão foram considerados os itens PO (1) a PO (8) do questionário, conforme se segue:

16. O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás PO (1).
17. O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás PO (2).
18. O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da empresa é superior ao de um ano atrás PO (3).
19. O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a empresa é superior ao de um ano atrás PO (4).
20. O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior PO (5).
21. A formação média dos colaboradores da empresa é superior quando comparada com o ano anterior POF (6).
22. O número de horas de formação por colaborador é superior quando comparada com o ano anterior PO (7).
23. O valor do investimento feito pela empresa em tecnologia e processamento de informação é superior ao do ano anterior PO (8).

As respostas a estas questões que representam a opinião do inquirido acerca de cada variável foram dadas com recurso a uma escala de Likert de cinco pontos (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem Discordo; 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente).

### **3.3.1.3. Terceira secção: Caracterização da Amostra**

Finalmente, na terceira secção, pretende-se fazer a caracterização sócio-demográfica dos respondentes e caracterizar as empresas, perfazendo um total de 7 questões, que podem gerar diferentes hipóteses de resposta. Para o efeito foram utilizadas sugestões de especialistas com conhecimento da realidade empresarial Portuguesa. Para a caracterização sócio-demográfica dos respondentes, foram aferidas as seguintes variáveis do questionário, conforme se segue:

- 24. Função na empresa.
- 25. Antiguidade na função.
- 26. Idade.
- 27. Sexo.

Para a caracterização das empresas, foram aferidas as seguintes variáveis:

- 28. Setor de atividade da empresa.
- 29. Número de trabalhadores da empresa.
- 30. Volume de negócios da empresa em Milhões de euros.

### **3.4. Envio do questionário e controlo das respostas**

Visto que as respostas foram obtidas através do questionário disponível apenas na Internet, enviámos um correio eletrónico disponível no Apêndice para os contactos identificados e o *link* para terem acesso ao questionário. Para minimizar o problema das não respostas, de acordo com procedimentos recomendados pela literatura, fez-se acompanhar o questionário de uma carta de apresentação explicando os objetivos da investigação, assinada pelo investigador (Mestrando em Gestão UATLA - Universidade Atlântica), realçando a importância e veracidade da resposta para a fiabilidade do presente estudo e das suas conclusões.

Para monitorizar as respostas, aceitou-se apenas as respostas das empresas com as características desejadas. No questionário foi solicitado o setor de atividade; número de trabalhadores e o volume de negócios da empresa e a função do respondente. Para serem aceites, os questionários teriam de ser respondidos na totalidade.

As respostas ao questionário foram feitas apenas através da Internet. A utilização das tecnologias da Internet para a obtenção das respostas tem vantagens, pois permite uma divulgação mais rápida e personalizada do questionário, cobrir áreas geográficas vastas e ter acesso a um grande número de inquiridos, tornando mais fácil e mais económica a recolha dos dados, o controlo em tempo real das respostas obtidas, a gravação automática e imediata de respostas, evitando a necessidade de posterior carregamento dos dados obtidos e permite suprimir enviesamentos originados pela presença do entrevistador (Reis e Moreira, 1993). Todo o processo é mais simples e mais rápido. Não obstante as vantagens evidenciadas, as principais desvantagens são a possibilidade de existência de problemas com a tecnologia (estabilidade da ferramenta) que podem não permitir a resposta e a capacidade de acesso dos computadores, que pode originar um maior tempo de resposta e dificuldade na abertura das páginas.

O pré-teste do questionário realizou-se entre os dias 3 e 7 de outubro de 2011. O primeiro envio do questionário realizou-se na segunda semana de outubro de 2011, mais precisamente no dia 11, e os seguintes semanalmente. A possibilidade de resposta ao questionário esteve disponível até ao dia 12 de novembro de 2011, data em que conseguimos obter as respostas necessárias e válidas para o estudo, definido o objetivo de obtenção de 142, permitindo um erro de amostragem de 8,21% para um nível de confiança de 95%.

Para que o estudo tenha validade e possa fornecer informações relevantes, este questionário foi respondido por profissionais com amplo conhecimento da empresa, isto é, os próprios empresários, administradores e gestores de primeira linha.

### 3.5. Tratamento dos dados obtidos com as respostas

A metodologia de análise a adotar de acordo com Kumar, Aaker, e Day (2002) é determinada pela natureza dos dados e o objetivo da investigação. Nesta secção descreve-se as fases da análise empírica da informação recolhida e apresenta-se as técnicas de análise estatística utilizadas no presente estudo.

Os dados obtidos com as respostas ao questionário, foram analisados utilizando técnicas de estatística descritiva, a fim de determinar a convergência ou divergência das respostas, validar as hipóteses e obter as respostas às questões de investigação. Na análise dos dados foram consideradas as três secções do questionário, Orientação para o mercado, *Performance* organizacional e Características do respondente e da empresa.

Foram obtidas 142 respostas para uma população de 348 552 PME's Portuguesas. Considerou-se como respostas válidas os questionários respondidos na sua totalidade por respondentes que se enquadrassem nos parâmetros predefinidos para a amostra.

No presente estudo, considerámos o seguinte procedimento para o envio do questionário, obtenção das respostas e tratamento estatístico dos dados obtidos:

- O questionário esteve disponível na Internet, com acesso fornecido através de um *link*, enviado por correio eletrónico para os respondentes;
- Estimou-se receber as respostas em quatro semanas;
- Os dados obtidos através da aplicação do questionário, foram submetidos a tratamento estatístico;
- Os dados foram analisados através de técnicas estatísticas descritiva, com o objetivo de avaliar a convergência ou divergência dos dados.
- Em relação à descrição da amostra, as variáveis qualitativas foram resumidas através de tabelas de frequências apresentando as suas frequências e percentagens apropriadas em cada categoria. No que respeita a variáveis quantitativas foram resumidas usando médias e desvios padrão.

Para alcançar os objetivos do presente trabalho de investigação, adotou-se diferentes técnicas de análise estatística. O processamento e análise estatística dos dados foram executados através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows, devido à sua compatibilidade com a natureza da pesquisa.

Os procedimentos gerais que foram utilizados na análise dos dados incluem:

### **3.5.1. Gravação**

As respostas foram gravadas para um ficheiro Excel de acordo com as especificações do questionário. Após a gravação, procedeu-se a uma depuração do ficheiro para eliminar as imprecisões e inconsistências.

### **3.5.2. Tabulação**

Em primeiro lugar fez-se a tabulação completa com os dados obtidos, tendo como objetivo analisar os resultados globais. Depois e baseando-nos na tabulação total, faz-se as tabulações parciais, para analisar os grupos existentes e de interesse para a investigação. A tabulação foi feita considerando a totalidade dos itens do questionário (variável independente, variável dependente e características scio-demográfica dos respondentes e características das empresas) em 30 colunas e as respostas das empresas em 142 linhas, resultando uma matriz com 4.260 resultados. A variável independente é a Orientação para o Mercado e a variável dependente a *Performance* Organizacional. Este formato de tabulação permite focar toda a investigação, análises e respetivas conclusões, de acordo com as hipóteses de investigação a verificar. As tabulações foram feitas através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows, devido à sua compatibilidade com a natureza da pesquisa.

### 3.5.3. Operacionalização dos Constructos

Para a operacionalização dos constructos e sub-constructos, visto que a operacionalização das variáveis foi feita através da utilização da escala de Likert, (Malhotra, 1999) recomenda que o *score* deve ser obtido calculando a soma dos itens<sup>14</sup> pertencentes a cada uma dessas escalas e subescalas, nesse sentido o grau de orientação para o mercado e *performance* organizacional, obteve-se apurando o *score* geral resultante da soma das respostas dadas às variáveis constituintes das respetivas escalas.

O constructo *performance* organizacional e os três subconstructos, orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional que medem os aspetos comportamentais da orientação para o mercado foram obtidos com recurso à mesma técnica. Este procedimento segundo Hair et al. (2006) destaca-se pela redução do erro de medição e possibilita representar múltiplos aspetos de um conceito numa única medida.

### 3.5.4. Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida

Numa primeira fase e no sentido de analisar a fiabilidade, purificar as escalas e sub-escalas de medida e avaliar a validade das medidas e adequabilidade dos dados, foram calculados os Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total. Visto que no presente estudo existem diversos itens para avaliar uma dimensão, de acordo com (Malhotra, 1999), calculámos os Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total para cada um dos itens. Os dois coeficientes foram calculados para o constructo que mede a *performance* organizacional e para cada uma das dimensões que medem as componentes comportamentais da orientação para o mercado e também para a totalidade do constructo.

---

<sup>14</sup> Summated Scale – Denominação da técnica utilizada quando se utiliza escalas de Likert

### **3.5.5. Análise Fatorial**

Os itens que sobreviveram à primeira etapa da análise de fiabilidade foram submetidos à Análise Fatorial, que é um teste adicional ao Coeficiente *Alpha* de Cronbach. Este procedimento, objetiva confirmar a fiabilidade e validade das escalas de medida utilizadas na construção dos constructos (Anderson e Gerbing, 1988) e de acordo com Hair et al. (2006) permite gerar fatores subjacentes não observados com o objetivo de reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas num menor número de fatores, ou seja, pretende-se com esta análise obter os valores associados com o número de fatores, as variáveis, vetores próprios e variância explicada. O cálculo dos dados teve como objetivo identificar os fatores e validar os constructos. Para a análise dos fatores da escala e comparação com os autores das escalas utilizou-se a Análise Fatorial de Componentes Principais com rotação Varimax, que de acordo com Pallant (2007) é o método de rotação ortogonal mais utilizado, pois procura minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas fatoriais.

### **3.5.6. Análise de Correlações**

Através do cálculo e análise do Coeficiente de Correlação de Pearson, identificou-se a existência de correlações entre constructos e entre itens adotados no estudo. Os coeficientes de correlação de Pearson foram obtidos através do *score* somado do constructo e subconstructos de orientação para o mercado e o *score* somado do constructo *performance* organizacional. Esta análise de correlação, objetiva medir a intensidade da relação entre duas ou mais variáveis ordinais, ou seja, o grau em que a variação de uma determinada variável está relacionada com a variação de outra variável.

### **3.5.7. Análise de Respostas aos Objetivos Específicos Propostos**

As respostas aos objetivos específicos propostos no presente trabalho de investigação foram efetuadas através das seguintes técnicas de análise multivariada: MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) com o teste LSD (Least Square

Difference) para as comparações múltiplas, a MANCOVA e a ANOVA (Analysis of Variance) de Medidas Repetidas.

### **3.5.8. Validação das Hipóteses de Investigação**

Finalmente as hipóteses de investigação foram validadas através do teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson e modelos de Regressão Linear Múltipla e Simples. O nível de significância utilizado para a validação das hipóteses de investigação foi de  $\alpha = 0,05$ .

Em todos os processos realizámos a respetiva análise interpretativa, englobando a interpretação das diferentes estatísticas aplicadas e as principais conclusões obtidas.

## **3.6. Resumo do Capítulo**

No presente capítulo, apresentámos e justificámos com detalhe a metodologia de investigação adotada para dar resposta às questões e hipóteses de investigação formuladas no nosso trabalho. Foi apresentado e descrito o processo de recolha dados e de construção do questionário estruturado utilizado para a recolha dos dados a preencher pelos contactos personalizados obtidos dos empresários, administradores e gestores de primeira linha das PMEs Portuguesas. Foram descritas as variáveis dos constructos da orientação para o mercado e da *performance* organizacional utilizadas no presente estudo e os procedimentos que objetivaram assegurar a sua adequabilidade à realidade do tecido empresarial Português.

Para garantir a qualidade das respostas, apenas consideram-se como válidos os questionários completos, permitindo dessa forma identificar as características da empresa que responde e a função do respondente. Para o tratamento, validação e análise dos dados obtidos, fez-se primeiro a gravação e tabulação dos dados, seguidamente a

operacionalização das escalas; análise de fiabilidade, através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total e posterior validação através da Análise Fatorial; Análise das correlações através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson. Seguidamente efetuou-se a análise das respostas aos objetivos específicos propostos no presente trabalho de investigação através da MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) com o teste LSD (Least Square Difference) para as comparações múltiplas, a MANCOVA e a ANOVA (Analysis of Variance) de Medidas Repetidas. Por último efetuou-se a validação das hipóteses de investigação através do teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson e modelos de Regressão Linear Múltipla e Simples. O nível de significância utilizado para a validação das hipóteses de investigação foi de  $\alpha = 0,05$ .

Apresentada a metodologia do presente trabalho de investigação, no próximo capítulo apresentamos os dados obtidos bem como a análise e discussão dos resultados.

## **CAPÍTULO 4**

### **Análise de dados e Resultados**

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos e a respetiva interpretação. Começamos por fazer uma descrição da amostra. Seguidamente faz-se a análise descritiva das respostas; depois analisa-se a fiabilidade, através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total e posterior validação através da Análise Fatorial. Posteriormente verifica-se a existência de correlações através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson, seguidamente apresenta-se a análise de respostas aos objetivos específicos propostos no presente trabalho de investigação através da MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) com o teste LSD (Least Square Difference) para as comparações múltiplas, a MANCOVA e a ANOVA (Analysis of Variance) de Medidas Repetidas. Finalmente validamos as hipóteses de investigação através do teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson e modelos de Regressão Linear Múltipla e Simples. O nível de significância utilizado para a validação das hipóteses de investigação foi de  $\alpha = 0,05$ .

Os dados utilizados para responder às questões de investigação e testar as hipóteses de investigação, foram recolhidos com recurso a um questionário que esteve disponível na Internet, com acesso fornecido através de um *link*, enviado por correio eletrónico para os respondentes definidos para o presente trabalho de investigação. Para que o estudo tenha validade e possa fornecer informações relevantes, este questionário foi respondido por profissionais com amplo conhecimento da empresa, isto é, os próprios empresários, administradores, diretores executivos ou gestores de primeira linha. Os resultados deste estudo foram baseados em informação respeitante a uma amostra de 142 PME's Portuguesas.

O processo de recolha dos dados decorreu entre os dias 11 de outubro e 12 de novembro de 2011, data em que conseguimos obter as respostas necessárias e válidas para o estudo, definido o objetivo de obtenção de 142, numa população de 348 552 PME's Portuguesas, permitindo um erro de amostragem de 8,21% para um nível de confiança de 95%, pelo que consideramos o número de respostas suficiente para que o estudo tenha validade. A dimensão pretendida é similar à de outros estudos da mesma natureza (Narver e Slater, 1990; Pelham e Wilson, 1996; Kumar, Subramanian, e Yauger, 1998; Grewal e Tansuhaj, 2001; Kara, Spillan e Deshields, 2005). Considerou-

se como respostas válidas os questionários respondidos na sua totalidade por respondentes que se enquadrassem nos parâmetros predefinidos para a amostra. Não foram aceites questionários que não tivessem sido respondidos na totalidade e respostas de empresas com características diferentes das consideradas para a nossa amostra. O controlo das respostas válidas foi feito pelo autor através das respostas ao questionário.

#### **4.1. Descrição da Amostra**

Nesta secção do estudo descreve-se os resultados referentes às 142 PME's Portuguesas inquiridas no estudo. Para que fosse assegurada a representatividade e plenitude do banco de dados para análise, contactámos a AIP-CCI e após explicação dos objetivos propostos para o nosso projeto de investigação, gentilmente nos facultou uma listagem de PME's Portuguesas.

##### **4.1.1. Dados Sócio-Demográficos**

A Tabela 13 representa os dados referentes às características sócio-demográficas dos respondentes que participaram no presente trabalho de investigação no que concerne à idade, sexo, função e antiguidade na função. Observa-se que a maioria dos inquiridos é jovem ou de meia-idade, com cerca de 37,3% com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos e 51,4% com idades compreendidas entre os 40 e 59 anos, o que denota estarmos perante profissionais com elevada maturidade. Os inquiridos com 60 anos ou mais representam apenas 7,7% dos respondentes. Os respondentes com menos de 30 anos correspondem a apenas 3,5%. A maior proporção de respondentes é do sexo masculino (74,6%) face a 25,4% do sexo feminino. No que se refere à função dos respondentes na empresa, observa-se que 82,4% exercem funções de gestão de 1ª linha e os restantes 17,6% pertencem à administração. Relativamente à antiguidade dos respondentes na função a Tabela 13 mostra que 86,6 % está há mais de 3 anos na função e apenas 2,8% há menos de um ano, o que revela estarmos na presença de uma amostra experiente e conhecedora da empresa e das suas funções.

**Tabela 13 - Dados Sócio-Demográficos**

		N	%
Idade	Menos de 30	5	3,5%
	30-39	53	37,3%
	40-49	43	30,3%
	50-59	30	21,1%
	60 ou mais	11	7,7%
	Total	142	100,0%
Sexo	Masculino	106	74,6%
	Feminino	36	25,4%
	Total	142	100,0%
Função	Administração	25	17,6%
	Gestão de 1ª linha	117	82,4%
	Total	142	100,0%
Antiguidade na Função	Menos de 1 ano	4	2,8%
	1-2 anos	15	10,6%
	3-5 anos	38	26,8%
	6-10 anos	34	23,9%
	Mais de 10 anos	51	35,9%
	Total	142	100,0%

**Autoria própria (2012)**

#### **4.1.2. Dados das Empresas**

A unidade de análise utilizada neste trabalho de investigação é a empresa. As respostas foram segmentadas em conformidade com a definição da UE (recomendação da Comissão 2003/361/EC de 6 de maio) de PME, que foi adotada por Portugal na definição da sua política económica, em micro empresas (emprega menos de 10 trabalhadores e tem um volume de negócios ou um ativo total inferior a 2 milhões de euros), pequenas empresas (emprega menos de 50 trabalhadores e tem um volume de negócios ou ativo total que não excedem os 10 milhões de euros) e médias empresas (emprega um número de funcionários inferior a 250 e tem um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou um ativo total não superior a 43 milhões de euros).

A segmentação das respostas, permitiu a caracterização das empresas que participaram no presente trabalho de investigação (Tabela 14). Observa-se na Tabela 14, que relativamente ao setor de atividade, predominam as empresas do setor terciário (serviços) com 75,4% pertencem ao setor terciário; 23,2% ao setor secundário e apenas

1,4% ao setor primário. Quanto à dimensão, predominam as micro e pequenas empresas: 66,91% têm menos de 50 trabalhadores, ainda que se constata uma participação mais numerosa das micro empresas: 40,85% das PME's têm menos de 10 trabalhadores; 24,65% têm entre 50 e 249 trabalhadores e 8,45% têm 250 ou mais trabalhadores. No que se refere ao volume de negócios verifica-se pela Tabela 14 que predominam as empresas com volume de negócios inferior a 2M€ com 53,5% do total, repartindo-se as restantes em proporções semelhantes pelos escalões de volume de negócios superiores a 2M€: 17,6% compreendidos entre 2 a 9 M€; 14,8% compreendidos entre 10 a 50 M€ e em 14,1% este valor é superior a 50M€.

**Tabela 14 - Dados das Empresas**

		N	%
Setor de atividade	Primário	2	1,4%
	Secundário	33	23,2%
	Terciário	107	75,4%
	Total	142	100,0%
Número de trabalhadores	Menos de 10	58	40,85%
	10-49	37	26,06%
	50-249	35	24,65%
	250 ou mais	12	8,45%
	Total	142	100,0%
Volume de negócios	Menos de 2 M€	76	53,5%
	2-9 M€	25	17,6%
	10-50 M€	21	14,8%
	Mais de 50 M€	20	14,1%
	Total	142	100,0%

**Autoria própria (2012)**

## **4.2. Medidas de Estatística Descritiva**

Apresenta-se a seguir as medidas de estatística descritiva da amostra que proporciona uma estimativa das características dos dados e objetiva observar as propriedades das escalas utilizadas no questionário. As medidas de estatística descritiva, permite-nos sintetizar os dados da amostra através de um único valor (Fortin, 2003). As medidas descritivas utilizadas no presente estudo foram as medidas de tendência central (média e moda) e medidas de dispersão (desvio padrão)<sup>15</sup>. Nesse sentido procedeu-se à análise descritiva dos dados da amostra para cada um dos itens observados no questionário e ainda a validação da escala de Likert de cinco pontos utilizada para medir os constructos em estudo.

### **4.2.1. Orientação para o Mercado**

A análise das medidas de tendência central, medidas de dispersão e validação da escala de Likert de cinco pontos utilizada para medir a Orientação para o mercado, foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows. Para cada item da escala obteve-se os seguintes valores (Tabela 15):

---

<sup>15</sup> Desvio padrão é uma medida de dispersão que apenas pode assumir valores positivos e quanto maior o seu valor, maior será a dispersão dos dados

**Tabela 15 - Medidas descritivas da escala de Orientação para o Mercado**

Orientação para o Mercado	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
OM (1)	3,98	,98	4	1	5
OM (2)	4,05	,92	4	1	5
OM (3)	3,91	,95	4	1	5
OM (4)	3,93	,94	4	1	5
OM (5)	3,74	,98	4	1	5
OM (6)	3,85	1,08	4	1	5
OM (7)	3,46	1,00	4	1	5
OM (8)	3,60	1,00	4	1	5
OM (9)	3,56	1,08	4	1	5
OM (10)	3,71	1,02	4	1	5
OM (11)	3,34	1,20	4	1	5
OM (12)	3,42	1,11	4	1	5
OM (13)	3,93	,90	4	1	5
OM (14)	3,85	1,02	4	1	5
OM (15)	3,81	,89	4	1	5
OM (TOTAL)	56,13	15,06			

**Autoria própria (2012)**

Uma vez que os itens da Orientação para o mercado foram avaliados através de escalas de Likert de cinco pontos entre 1 e 5, observa-se que a totalidade das variáveis alcançou sempre esses extremos dos valores teóricos, pelo que consideramos que a heterogeneidade das respostas demonstra que este instrumento utilizado para medir a Orientação para o mercado apresenta um bom poder discriminatório, uma vez que neste questionário atinge-se todo o espectro da escala de respostas.

Relativamente às medidas descritivas da escala Orientação para o mercado, observa-se na Tabela 15 que a média das respostas obtidas nos itens é superior ao ponto médio da escala, variando entre 3,34 e 4,05. Os itens OM (11) e OM (12) apresentam níveis médios mais baixos ( $Média \pm Desvio Padrão = 3,34 \pm 1,2$ ) e ( $Média \pm Desvio Padrão = 3,42 \pm 1,11$ ), contrapondo aos itens OM (1) e OM (2) que apresentam níveis médios mais elevados ( $Média \pm Desvio Padrão = 3,98 \pm 0,98$ ) e ( $Média \pm Desvio Padrão = 4,05 \pm 0,92$ ) respetivamente. Observa-se ainda que relativamente à moda o valor 4 foi de entre o conjunto de observações o que ocorreu com maior frequência, demonstrando respostas relativamente altas nesta secção do questionário.

Após efetuada a análise das médias dos indicadores obtidos pela escala MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990), verifica-se que são todas superiores a 3 e situam-se na generalidade próximos do valor 4, pelo que podemos concluir que as PME's Portuguesas têm um nível razoável de Orientação para o mercado de acordo com a opinião dos respondentes.

#### 4.2.2 *Performance* Organizacional

A análise das medidas de tendência central, medidas de dispersão e validação da escala de Likert de cinco pontos utilizada para medir a *Performance* organizacional, foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows. Para cada item da escala obteve-se os seguintes valores (Tabela 16):

**Tabela 16 - Medidas descritivas da escala de *Performance* Organizacional**

<i>Performance</i> Organizacional	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
PO (1)	3,44	,957	4	1	5
PO (2)	3,76	1,058	4	1	5
PO (3)	3,65	,892	4	1	5
PO (4)	3,45	,993	4	1	5
PO (5)	3,20	,909	3	1	5
PO (6)	3,37	1,063	4	1	5
PO (7)	3,18	1,063	3	1	5
PO (8)	3,24	1,065	3	1	5
PO (TOTAL)	27,30	7,999			

**Autoria própria (2012)**

Uma vez que os itens da *Performance* organizacional foram avaliados através de escalas de Likert de cinco pontos entre 1 e 5, observa-se que a totalidade das variáveis alcançou sempre esses extremos dos valores teóricos, pelo que consideramos que a heterogeneidade das respostas demonstra que este instrumento utilizado para medir a *Performance* organizacional apresenta um bom poder discriminatório, uma vez que neste questionário atinge-se todo o espetro da escala de respostas.

Relativamente às medidas descritivas da escala *Performance* organizacional, observa-se na tabela 16 que a média das respostas obtidas nos itens é superior ao ponto médio da escala, variando entre 3,18 e 3,76. Os itens PO (5) e PO (7) apresentam níveis médios mais baixos (Média  $\pm$  Desvio Padrão = 3,20  $\pm$  0,91) e (Média  $\pm$  Desvio Padrão = 3,18  $\pm$  1,06) respetivamente e pelo contrário, os itens PO (2) e PO (3) apresentam pontuações médias mais elevadas (Média  $\pm$  Desvio Padrão = 3,76  $\pm$  1,06) e (Média  $\pm$  Desvio Padrão = 3,65  $\pm$  0,89) respetivamente. Observa-se ainda que relativamente à moda o valor 4 foi de entre o conjunto de observações o que ocorreu com maior frequência, demonstrando respostas relativamente altas nesta secção do questionário.

Analisando as médias dos indicadores da *Performance* organizacional, verifica-se que são todas superiores a 3 e situam-se na generalidade próximos do valor 4, pelo que podemos concluir que de uma forma geral as PME's Portuguesas pensam que a sua *performance* é aceitável. Neste particular as PME's Portuguesas estão comparativamente mais satisfeitas com o tempo de resposta da empresa às reclamações dos clientes e ainda com o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e menos satisfeitas com o número de sugestões propostas pelos seus colaboradores. Este último pode ficar a dever-se ao facto do item PO (7), que mede o número de horas de formação por colaborador ter apresentado o menor índice de média da escala de *Performance* organizacional.

### 4.3. Análise Descritiva das Respostas

Nesta secção faz-se a análise descritiva das respostas, referentes às 142 PME's Portuguesas inquiridas no estudo. Observam-se as estatísticas descritivas para Orientação para o mercado (OM), Orientação para o cliente (OCL), Orientação para a concorrência (OCO), Coordenação interfuncional (CI), bem como a *Performance* Organizacional (PO) segundo as variáveis que caracterizam a empresa.

**Tabela 17 - Análise descritiva das respostas: Função na empresa**

			OM	OCL	OCO	CI	PO
Função na empresa	Administração	Média	58,4	24,2	14,8	19,3	29,1
		Mínimo	42,0	18,0	8,0	14,0	18,0
		Máximo	71,0	30,0	20,0	25,0	36,0
		Desvio Padrão	7,0	2,8	2,7	2,7	4,0
Gestão de 1ª linha		Média	55,6	23,3	14,2	18,1	26,9
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	11,2	4,8	3,3	4,1	6,0
Total		Média	56,1	23,5	14,3	18,3	27,3
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	10,6	4,5	3,2	3,9	5,8

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados das respostas obtidas na Tabela 17, referentes à Função desempenhada na empresa, observa-se que os inquiridos pertencentes à administração apresentam *scores* médios da orientação para o mercado (Administração: 58,4; Gestores 1ª linha: 55,6), orientação para o cliente (Administração: 24,2; Gestores 1ª linha: 23,3), orientação para a concorrência (Administração: 14,8; Gestores 1ª linha: 14,2), coordenação interfuncional (Administração: 19,3; Gestores 1ª linha: 18,1) e *Performance* organizacional (Administração: 29,1; Gestores 1ª linha: 26,9) superior aos dos gestores de 1ª linha.

**Tabela 18 - Análise descritiva das respostas: Antiguidade na função**

			OM	OCL	OCO	CI	PO
Antiguidade na função	Menos de 1 ano	Média	63,0	27,5	14,3	21,3	27,0
		Mínimo	57,0	24,0	12,0	16,0	24,0
		Máximo	68,0	30,0	16,0	24,0	34,0
		Desvio Padrão	4,5	2,6	1,7	3,6	4,8
	1-2 anos	Média	51,8	21,5	12,9	17,4	25,2
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	73,0	30,0	19,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	18,9	7,6	5,3	6,6	8,8
	3-5 anos	Média	57,7	24,1	15,0	18,6	28,1
		Mínimo	32,0	15,0	7,0	9,0	17,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	37,0
		Desvio Padrão	8,7	3,6	2,5	3,5	5,5
	6-10 anos	Média	55,5	23,1	14,0	18,3	26,7
		Mínimo	28,0	12,0	6,0	10,0	17,0
		Máximo	68,0	29,0	20,0	23,0	35,0
		Desvio Padrão	9,0	3,9	3,1	3,3	4,6
	Mais de 10 anos	Média	56,2	23,5	14,5	18,2	27,7
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	73,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	9,8	4,3	2,9	3,5	5,7
Total	Média	56,1	23,5	14,3	18,3	27,3	
	Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0	
	Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0	
	Desvio Padrão	10,6	4,5	3,2	3,9	5,8	

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados das respostas obtidas na Tabela 18, referentes à Antiguidade na função, observa-se que os inquiridos com menos de um ano na função são os que apresentam níveis médios mais elevados de orientação para o mercado (63,0), orientação para o cliente (27,5) e coordenação interfuncional (21,3). Relativamente à orientação para a concorrência e *performance* organizacional os indivíduos com uma antiguidade na função entre 3 e 5 anos são os que apresentam níveis médios mais elevados (15,0) e (28,1) respetivamente.

**Tabela 19 - Análise descritiva das respostas: Idade**

			OM	OCL	OCO	CI	PO
Idade	Menos de 30	Média	59,0	24,8	14,8	19,4	26,6
		Mínimo	50,0	23,0	13,0	13,0	22,0
		Máximo	67,0	27,0	18,0	25,0	32,0
		Desvio Padrão	6,9	1,6	1,9	4,6	3,7
30-39	30-39	Média	56,4	23,7	14,3	18,4	28,1
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	12,8	5,2	3,7	4,6	7,1
40-49	40-49	Média	55,2	22,9	14,3	18,1	26,1
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	70,0	30,0	20,0	24,0	37,0
		Desvio Padrão	10,2	4,6	3,0	3,8	5,2
50-59	50-59	Média	56,6	23,6	14,4	18,6	28,0
		Mínimo	28,0	12,0	6,0	10,0	17,0
		Máximo	71,0	30,0	19,0	25,0	34,0
		Desvio Padrão	8,8	4,0	2,8	2,9	4,3
60 ou mais	60 ou mais	Média	55,8	23,5	14,2	18,2	26,5
		Mínimo	42,0	18,0	10,0	14,0	18,0
		Máximo	71,0	27,0	19,0	25,0	35,0
		Desvio Padrão	7,1	2,5	2,9	2,9	4,8
Total	Total	Média	56,1	23,5	14,3	18,3	27,3
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	10,6	4,5	3,2	3,9	5,8

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados das respostas obtidas na Tabela 19, referentes à Idade, observa-se que os inquiridos com menos de 30 anos são os que apresentam níveis médios mais elevados de orientação para o mercado (59,0), orientação para o cliente (24,8), orientação para a concorrência (14,8) e coordenação interfuncional (19,4). Relativamente à *performance* organizacional, observa-se que inquiridos com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos são os que apresentam *scores* médios mais elevados (28,1).

**Tabela 20 - Análise descritiva das respostas: Sexo**

			OM	OCL	OCO	CI	PO
Sexo	Masculino	Média	56,2	23,3	14,4	18,4	27,3
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	10,8	4,4	3,3	4,0	5,7
	Feminino	Média	55,9	23,8	14,1	18,1	27,4
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	68,0	30,0	18,0	24,0	35,0
		Desvio Padrão	10,4	4,8	2,9	3,6	6,1
	Total	Média	56,1	23,5	14,3	18,3	27,3
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	10,6	4,5	3,2	3,9	5,8

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados das respostas obtidas na Tabela 20, referentes ao Sexo, observa-se que os inquiridos do sexo masculino apresentam um *score* médio de 56,2 na orientação para o mercado, 23,3 na orientação para o cliente, 14,4 na orientação para a concorrência, 18,4 na coordenação interfuncional e *performance* organizacional, 27,3 enquanto no sexo feminino o *score* médio é de 55,9 na orientação para o mercado, 23,8 na orientação para o cliente, 14,1 na orientação para a concorrência, 18,1 na coordenação interfuncional e 27,4 na *performance* organizacional.

**Tabela 21 - Análise descritiva das respostas: Setor de atividade da empresa**

			OM	OCL	OCO	CI	PO
Setor de atividade	Primário	Média	40,0	17,0	9,5	13,5	24,0
		Mínimo	28,0	12,0	6,0	10,0	24,0
		Máximo	52,0	22,0	13,0	17,0	24,0
		Desvio Padrão	17,0	7,1	4,9	4,9	,0
	Secundário	Média	52,1	22,2	13,4	16,5	24,9
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	66,0	28,0	17,0	22,0	34,0
		Desvio Padrão	10,2	4,6	2,8	3,8	5,5
	Terciário	Média	57,7	24,0	14,7	19,0	28,1
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	10,2	4,3	3,1	3,7	5,7
Total	Média	56,1	23,5	14,3	18,3	27,3	
	Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0	
	Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0	
	Desvio Padrão	10,6	4,5	3,2	3,9	5,8	

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados das respostas obtidas na Tabela 21, referentes ao Setor de atividade, observa-se que empresas do setor terciário são as que apresentam *scores* médios mais elevados de orientação para o mercado (57,7), orientação para o cliente (24,0), orientação para a concorrência (14,7), coordenação interfuncional (19,0) e *performance* organizacional (28,1).

**Tabela 22 - Análise descritiva das respostas: Número de trabalhadores da empresa**

			OM	OCL	OCO	CI	PO
Nº de trabalhadores	Menos de 10	Média	56,7	23,6	14,2	18,8	27,5
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	39,0
		Desvio Padrão	12,3	5,0	3,5	4,6	6,2
10-49	10-49	Média	56,3	23,3	14,9	18,1	27,6
		Mínimo	42,0	15,0	11,0	14,0	17,0
		Máximo	70,0	30,0	20,0	23,0	40,0
		Desvio Padrão	6,1	3,2	1,9	2,4	5,0
50-249	50-249	Média	57,6	24,1	14,6	19,0	29,6
		Mínimo	40,0	17,0	8,0	14,0	22,0
		Máximo	73,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	8,1	3,5	3,2	2,6	5,1
250 ou mais	250 ou mais	Média	54,5	22,1	14,3	18,0	25,7
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	70,0	29,0	18,0	24,0	34,0
		Desvio Padrão	14,8	6,1	4,1	5,1	6,5
Total	Total	Média	56,1	23,5	14,3	18,3	27,3
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	10,6	4,5	3,2	3,9	5,8

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados das respostas obtidas na Tabela 22, referentes ao Número de trabalhadores da empresa, observa-se que empresas com um número de colaboradores a variar entre os 50 e 249 são os que apresentam *scores* médios mais elevados de orientação para o mercado (57,6), orientação para o cliente (24,1), coordenação interfuncional (19,0) e *performance* organizacional (29,6). Relativamente à orientação para a concorrência, observa-se que as empresas com um número de colaboradores a variar entre os 10 e 49 são os que apresentam *scores* médios mais elevados (14,9).

**Tabela 23 - Análise descritiva das respostas: Volume de negócios da empresa**

			OM	OCL	OCO	CI	PO
Volume de negócios da empresa	Menos de 2 M€	Média	55,8	23,4	14,1	18,3	27,7
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	39,0
		Desvio Padrão	10,7	4,5	3,0	4,1	5,6
	2-9 M€	Média	54,6	22,5	14,0	18,0	27,0
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	71,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	11,3	4,9	3,6	3,8	6,0
	10-50 M€	Média	59,0	25,1	15,2	18,8	27,3
		Mínimo	42,0	18,0	8,0	14,0	17,0
		Máximo	73,0	30,0	20,0	23,0	40,0
		Desvio Padrão	7,0	3,0	2,8	2,2	5,9
	Mais de 50 M€	Média	56,3	23,2	14,6	18,5	26,3
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	70,0	29,0	18,0	24,0	34,0
		Desvio Padrão	12,8	5,1	3,7	4,5	6,3
Total		Média	56,1	23,5	14,3	18,3	27,3
		Mínimo	15,0	6,0	4,0	5,0	8,0
		Máximo	75,0	30,0	20,0	25,0	40,0
		Desvio Padrão	10,6	4,5	3,2	3,9	5,8

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados das respostas obtidas na Tabela 23, referentes ao Volume de negócios da empresa, observa-se que as empresas que faturavam entre 10 e 50 M€ são as que apresentam níveis médios mais elevados de orientação para o mercado (59,0), orientação para o cliente (25,1), orientação para a concorrência (15,2) e coordenação interfuncional (18,8). Relativamente à *performance* organizacional as empresas que faturavam menos de 2 M€ são as que apresentam níveis médios mais elevados (27,7).

#### 4.4. Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida

Nesta secção do estudo analisa-se a validade de conteúdo e a fiabilidade das diferentes escalas de medidas utilizadas no questionário para medir os princípios teóricos. Os itens que sobreviveram à Análise Fatorial foram submetidos ao cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total, para averiguar a consistência interna das escalas e subescalas utilizadas no questionário.

Para que uma medida seja considerada válida a primeira condição a observar é que a mesma seja fiável. Para o efeito e dado que em todos os itens da primeira e segunda secção do questionário, respetivamente Orientação para o mercado e *Performance* organizacional, termos estabelecido a escala de Likert de cinco pontos (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem Discordo; 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente) para a operacionalização das variáveis, recorreremos a medidas tradicionais de fiabilidade, como o Coeficiente *Alpha* de Cronbach, Correlação Item-Total e o Coeficiente *Split-Half* de Guttman.

O Coeficiente *Alpha* de Cronbach é uma das técnicas mais utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medição quando há várias hipóteses para o estabelecimento de medidas como a escala de Likert. O coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado, demonstra uma maior consistência interna (Fortin, 2003). Nunnally (1978), Churchill (1995), Murteira (1993), Fonseca e Martins (1996), Fortin (2003), Hair et al. (2006), referem que uma escala que apresenta um valor para o Coeficiente *Alpha* de Cronbach maior que 0,7 é um instrumento fiável para medir o objeto em estudo.

O Coeficiente de correlação item-total indica a correlação de cada item com o total da escala. Uma análise mais minuciosa pode ser feita considerando simultaneamente o valor da Correlação Item-Total e o valor do Coeficiente *Alpha* de Cronbach para a Dimensão, caso um determinado item dessa Dimensão seja eliminado do questionário (Nunnally, 1978; Hill e Hill, 2000). Para que seja verificada a fiabilidade das escalas e sub-escalas o mínimo recomendado por (Nunnally, 1978; Churchill, 1995) é de 0,30 para o Coeficiente de correlação item-total.

O questionário utilizado no nosso estudo é constituído em três secções diferentes, sendo importante fazer a análise de fiabilidade separadamente para cada secção, excetuando a terceira secção onde é caracterizada a amostra.

Considerando os diferentes objetivos de cada secção do questionário, os diferentes constructos avaliados, decidimos fazer a análise de fiabilidade em separado para validar as escalas. Nesse sentido, fez-se a análise da escala de Likert de cinco pontos para caracterizar em detalhe a Orientação para o Mercado das PMEs Portuguesas e as três componentes comportamentais da orientação para o mercado: Orientação para o Cliente; Orientação para a Concorrência e Coordenação Interfuncional entre departamentos. Por último fez-se o mesmo tipo de análise para a escala de Likert de cinco pontos para caracterizar a *Performance* Organizacional das PMEs Portuguesas.

A realização da análise de fiabilidade para cada uma das escalas e subescalas é relevante, considerando que a informação disponível para a sua elaboração é muito diferente.

#### **4.4.1. Orientação para o Mercado**

Na primeira secção do questionário, que objetiva estudar e avaliar a **Orientação para o Mercado** das PMEs Portuguesas, adotou-se a escala de medida MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990) que integra as três componentes comportamentais da Orientação para o mercado, composta por 15 itens subdivididos nas respetivas dimensões: Orientação para o Cliente (6 itens); Orientação para a Concorrência (4 itens) e Coordenação Interfuncional entre departamentos (5 itens).

A análise de fiabilidade da escala de medida da Orientação para o mercado foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows. Para cada item da escala obteve-se os seguintes valores (Tabela 24):

**Tabela 24 - Medidas psicométricas da escala de Orientação para o Mercado**

	Cronbach's <i>Alpha</i>	Split-Half de Guttman	N. of Items
	,927	,902	15

Orientação para o Mercado	Média	Desvio Padrão	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i> se Item removido
OM (1)	3,98	0,98	,710	,921
OM (2)	4,05	0,92	,680	,922
OM (3)	3,91	0,95	,632	,923
OM (4)	3,93	0,94	,706	,921
OM (5)	3,74	0,98	,693	,921
OM (6)	3,85	1,08	,618	,923
OM (7)	3,46	1,00	,597	,924
OM (8)	3,60	1,00	,586	,924
OM (9)	3,56	1,08	,687	,921
OM (10)	3,71	1,02	,681	,921
OM (11)	3,34	1,20	,583	,925
OM (12)	3,42	1,11	,459	,928
OM (13)	3,93	0,90	,759	,919
OM (14)	3,85	1,02	,711	,920
OM (15)	3,81	0,89	,753	,920
OM (TOTAL)	56,13	15,06		

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados obtidos da escala de Orientação para o mercado, observa-se que esta revelou uma fiabilidade muito boa (Coeficiente *Alpha* de Cronbach = 0,927 e Coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,902).

As correlações entre os itens e o total da escala removendo cada item, revelou valores admissíveis (> 0,30), variando estes entre 0,459 e 0,759, bem como a remoção de cada item não origina diferenças significativas no valor global do Coeficiente *Alpha* de Cronbach (Nunnally, 1978; Hill e Hill, 2000), pelo que decidimos manter todos os itens para análise futura.

#### 4.4.1.1. Orientação para o Cliente

A análise de fiabilidade da subescala de medida da **Orientação para o Cliente** foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows. Para cada item da subescala obteve-se os seguintes valores (Tabela 25):

**Tabela 25 - Medidas descritivas e psicométricas da subescala de Orientação para o Cliente**

Cronbach's <i>Alpha</i>	Split-Half de Guttman	N. of Items
.864	.816	6

Orientação para o Cliente	Média	Desvio Padrão	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i> se Item removido
OM (1)	3,98	0,98	,700	,833
OM (2)	4,05	0,92	,642	,844
OM (3)	3,91	0,95	,584	,853
OM (4)	3,93	0,94	,728	,829
OM (5)	3,74	0,98	,688	,835
OM (6)	3,85	1,08	,616	,850
OCL (TOTAL)	23,45	4,51		

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados obtidos para a subescala Orientação para o cliente, observa-se que esta revelou uma boa fiabilidade (Coeficiente *Alpha* de Cronbach = 0,864 e Coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,816).

As correlações entre os itens e o total da escala removendo cada item, revelou valores admissíveis (> 0,30), variando estes entre 0,584 e 0,728, bem como a remoção de cada item não origina diferenças significativas no valor global do Coeficiente *Alpha* de Cronbach (Nunnaly, 1978; Hill e Hill, 2000), pelo que decidimos manter todos os itens para análise futura.

No que se refere às medidas descritivas da subescala Orientação para o cliente, observa-se na que os itens OM (1) e OM (2) apresentam níveis médios mais elevados

(Média ± Desvio Padrão = 3,98 ± 0,98) e (Média ± Desvio Padrão = 4,05 ± 0,92) respetivamente, por outro lado o item OM (5) apresenta níveis médios mais baixos (Média ± Desvio Padrão = 3,74 ± 0,98).

Analisando as médias dos indicadores de Orientação para o cliente, verifica-se que são todas superiores a 3 e situam-se na generalidade próximos do valor 4, pelo que podemos concluir que as PME's Portuguesas têm um nível razoável de Orientação para o cliente de acordo com a opinião dos respondentes e definem nitidamente as suas estratégias de negócio com base na identificação dos clientes alvo, na compreensão e satisfação das necessidades dos clientes, tornando-se desta forma mais competitivas.

#### 4.4.1.2. Orientação para a Concorrência

A análise de fiabilidade da subescala de medida da **Orientação para Concorrência** foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows. Para cada item da subescala obteve-se os seguintes valores (Tabela 26):

**Tabela 26 - Medidas descritivas e psicométricas da subescala de Orientação para a Concorrência**

	Cronbach's <i>Alpha</i>	Split-Half de Guttman	N. of Items
	,777	,730	4

Orientação para a Concorrência	Média	Desvio Padrão	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i> se Item removido
OM (7)	3,46	1,00	,526	,751
OM (8)	3,60	1,00	,589	,720
OM (9)	3,56	1,08	,654	,684
OM (10)	3,71	1,02	,558	,735
OC (TOTAL)	14,33	3,18		

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados obtidos para a subescala Orientação para a concorrência, observa-se que em termos de fiabilidade os valores revelaram-se aceitáveis (Coeficiente *Alpha* de Cronbach = 0,777 e Coeficiente *Split-Half* de

Guttman = 0,730), ressaltando apenas o menor valor apresentado pelo item OM (9) de 0,684, todavia este valor por si só não indica baixa fiabilidade do questionário à luz desta subescala, pelo que decidimos mante-lo para análise futura.

As correlações entre os itens e o total da escala removendo cada item, revelou valores admissíveis ( $> 0,30$ ), variando estes entre 0,526 e 0,654, bem como a remoção de cada item não origina diferenças significativas no valor global do Coeficiente *Alpha* de Cronbach (Nunnaly, 1978; Hill e Hill, 2000), pelo que decidimos manter todos os itens para análise futura.

Em relação às medidas descritivas da subescala na Orientação para a concorrência, observa-se que o item OM (7) apresenta níveis médios mais baixos (Média  $\pm$  Desvio Padrão =  $3,46 \pm 1,00$ ), por outro lado o item OM (10) apresenta as pontuações médias mais elevadas (Média  $\pm$  Desvio Padrão =  $3,71 \pm 1,02$ ).

Analisando as médias dos indicadores de Orientação para a concorrência, verifica-se que são todas superiores a 3 e situam-se na generalidade próximos do valor 4, pelo que podemos concluir que as PME's Portuguesas têm um nível razoável de orientação para a concorrência de acordo com a opinião dos respondentes e a gestão de topo analisa frequentemente os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes.

#### **4.4.1.3. Coordenação Interfuncional**

A análise de fiabilidade da subescala de medida da **Coordenação Interfuncional** foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows. Para cada item da subescala obteve-se os seguintes valores (Tabela 27):

**Tabela 27 - Medidas descritivas e psicométricas da subescala de Coordenação Interfuncional**

	Cronbach's <i>Alpha</i>	Split-Half de Guttman	N. of Items
	,808	,730	5

Coordenação Interfuncional	Média	Desvio Padrão	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i> se Item removido
OM (11)	3,34	1,20	,469	,818
OM (12)	3,42	1,11	,440	,822
OM (13)	3,93	0,90	,734	,736
OM (14)	3,85	1,02	,708	,736
OM (15)	3,81	0,89	,715	,741
CI (TOTAL)	18,35	3,88		

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados obtidos para a subescala Coordenação Interfuncional, observa-se que esta revelou uma boa fiabilidade (Coeficiente *Alpha* de Cronbach = 0,808 e Coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,730).

As correlações entre os itens e o total da escala removendo cada item, revelou valores admissíveis (> 0,30), variando estes entre 0,440 e 0,734, bem como a remoção de cada item não origina diferenças significativas no valor global do Coeficiente *Alpha* de Cronbach (Nunnally, 1978; Hill e Hill, 2000), pelo que decidimos manter todos os itens para análise futura.

Em relação às medidas descritivas da subescala na Coordenação Interfuncional, observa-se que o item OM (11) apresenta níveis médios mais baixos (Média ± Desvio Padrão = 3,34 ± 1,20), por outro lado o item OM (13) apresenta níveis médios mais elevados (Média ± Desvio Padrão = 3,93 ± 0,90).

Analisando as médias dos indicadores da Coordenação interfuncional, verifica-se que são todas superiores a 3 e situam-se na generalidade próximos do valor 4, pelo que podemos concluir que as PME's Portuguesas de acordo com os respondentes, preocupam-se que as empresas tenham as diferentes funções/departamentos integradas e coordenadas entre si e a partilharem os recursos necessários, por forma a satisfazer as necessidades e criar valor para os clientes.

#### **4.4.1.4. Síntese da Análise de Fiabilidade da Orientação para o Mercado**

Os Coeficientes *Alpha* de Cronbach das subescalas Orientação para o cliente, Orientação para a concorrência e Coordenação interfuncional são respetivamente 0,864, 0,777, 0,808 e o Coeficiente *Alpha* de Cronbach da escala Orientação para o mercado é de 0,927. Os valores obtidos no presente estudo para os Coeficientes *Alpha* de Cronbach são similares ao estudo realizado por Narver e Slater (1990) que relembramos foram os seguintes: 0,868, 0,727, 0,735, respetivamente para as subescalas Orientação para o cliente, Orientação para a concorrência e Coordenação interfuncional e 0,90 para o Coeficiente *Alpha* de Cronbach da escala original da Orientação para o mercado, pelo que podemos concluir que a escala e subescalas utilizadas na nossa investigação para medir a Orientação para o mercado das PME's Portuguesas se adequam à realidade do tecido empresarial Português.

Após análise de fiabilidade da escala e subescalas de medida da orientação para o mercado, verifica-se que todos os Coeficientes *Alpha* de Cronbach são superiores a 0,70, que é considerado um valor aceitável, pelo que podemos concluir que a escala e subescalas de medida utilizadas para medir a Orientação para o mercado são fiáveis (Nunnally, 1978; Churchill, 1995; Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Fortin, 2003; Hair et al., 2006), ressalvando apenas o menor valor apresentado pelo item OM (9) de 0,684, todavia este valor por si só não indica baixa fiabilidade do questionário, pelo que decidimos mante-lo para análise futura.

Todos os Coeficientes de correlação item-total são superiores ao mínimo recomendado por Nunnally (1978) e Churchill (1995) de 0,30 e verifica-se também que a remoção de cada item não origina diferenças significativas no valor global do Coeficiente *Alpha* de Cronbach (Nunnally, 1978; Hill e Hill, 2000), pelo que decidimos manter todos os itens para análise futura.

Após efetuada a análise das médias dos indicadores obtidos pela escala MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990) e as respetivas subescalas, concluimos que as PME's Portuguesas estão razoavelmente orientadas para o cliente, para a concorrência e preocupam-se com a coordenação interfuncional das suas funções e departamentos

dentro da empresa, pelo que adotam uma estratégia de criação de valor para o cliente, baseada na compreensão e satisfação das necessidades dos clientes, tendo presente o que é oferecido e praticado pela concorrência, tornando-se desta forma mais competitivas.

#### 4.4.2. *Performance* Organizacional

Na segunda seção do questionário, que objetiva estudar e avaliar a *Performance Organizacional* das PME's Portuguesas, foram utilizadas questões do trabalho desenvolvido por Watkins e Marsick, (1994), que inclui critérios subjetivos para avaliação da *performance*.

A análise de fiabilidade da escala de medida da *Performance* Organizacional foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows. Para cada item da escala obteve-se os seguintes valores (Tabela 28):

**Tabela 28 - Medidas psicométricas da escala de *Performance* Organizacional**

Cronbach's <i>Alpha</i>	Split-Half de Guttman	N. of Items
,866	,815	8

<i>Performance</i> Organizacional	Média	Desvio Padrão	Correlação Item-Total	<i>Alpha</i> se Item removido
PO (1)	3,44	0,96	,576	,854
PO (2)	3,76	1,06	,606	,851
PO (3)	3,65	0,89	,715	,841
PO (4)	3,45	0,99	,703	,840
PO (5)	3,20	0,91	,651	,847
PO (6)	3,37	1,06	,594	,853
PO (7)	3,18	1,06	,624	,849
POF (8)	3,24	1,06	,503	,863
PO (TOTAL)	27,30	5,76		

**Autoria própria (2012)**

Analisando os resultados obtidos da escala de *Performance* organizacional, observa-se que esta revelou uma boa fiabilidade (Coeficiente *Alpha* de Cronbach = 0,866 e Coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,815).

As correlações entre os itens e o total da escala removendo cada item, revelou valores admissíveis ( $> 0,30$ ), variando estes entre 0,503 e 0,715, bem como a remoção de cada item não origina diferenças significativas no valor global do Coeficiente *Alpha* de Cronbach (Nunnally, 1978; Hill e Hill, 2000), pelo que decidimos manter todos os itens para análise futura.

Os valores obtidos no presente estudo para os Coeficientes *Alpha* de Cronbach de cada item e do global (0,866) da escala que mediu a *Performance* organizacional das PME's Portuguesas, confere a sua adequabilidade à realidade do tecido empresarial Português.

#### **4.4.3 Síntese da Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida**

Os valores dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach obtidos nas duas escalas são elevados, pelo que garantem alta fiabilidade do questionário. O índice de fiabilidade da escala utilizada para medir a Orientação para o mercado é superior, como resultado da existência de mais teoria e questionários pré validados disponíveis.

Todos os Coeficientes de Correlação item-total são superiores ao mínimo recomendado por Nunnally (1978) e Churchill (1995) de 0,30 e verifica-se também que a remoção de cada item não origina diferenças significativas no valor global do Coeficiente *Alpha* de Cronbach que apresentam valores compreendidos entre 0,866 e 0,927, acima do mínimo recomendado por (Nunnally, 1978; Churchill, 1995; Hill e Hill, 2000) de 0,70, o que sugere uma boa consistência interna das escalas utilizadas para medir os constructos do presente trabalho de investigação: Orientação para o mercado e *Performance* organizacional das PME portuguesas, permitindo-nos desta forma prosseguir com a investigação com a totalidade dos itens em análise.

Os resultados obtidos após replicar as escalas desenvolvidas por Narver e Slater (1990), designada por MKTOR e a de Watkins e Marsick, (1994) para medir respetivamente a Orientação para o mercado e *Performance* organizacional, são bons em termos de fiabilidade e validade e adequam-se à realidade do tecido empresarial Português.

A avaliação do questionário por quatro especialistas familiarizados com o tema e objetivos do estudo, a realização do pré-teste de uma amostra de conveniência, análise de fiabilidade e validade, com recurso à Análise Fatorial e posterior validação através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total, permite-nos concluir que o questionário foi bem apresentado, facilmente perceptível e adequado aos objetivos do trabalho e à realidade das PME`s portuguesas e uma vez ter sido criado com base em trabalhos anteriores de autores consagrados, testados e replicados em diversos contextos e realidades, confirmam tratar-se de um questionário com elevada fiabilidade e validade, permitindo-nos dessa forma prosseguir com a investigação.

#### **4.5. Análise Fatorial**

Nesta secção objetiva-se assegurar a adequabilidade e testar se as escalas de medida da Orientação para o mercado e *Performance* organizacional utilizadas no presente estudo são compatíveis com a realidade do tecido empresarial português.

Numa primeira fase e no sentido de analisar a fiabilidade, purificar as escalas e subescalas de medida e avaliar a validade das medidas e adequabilidade dos dados, realizou-se a Análise Fatorial. Este procedimento, objetiva confirmar a fiabilidade e validade das escalas de medida utilizadas na construção dos constructos (Anderson e Gerbing, 1988) e de acordo com Hair et al. (2006) permite gerar fatores subjacentes não observados com o objetivo de reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas num menor número de fatores. Para a análise dos fatores da escala e comparação com os autores das escalas utilizou-se a Análise Fatorial de Componentes Principais com rotação Varimax, que de acordo com Pallant (2007) é o método de rotação ortogonal

mais utilizado, pois procura minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas fatoriais.

Ao verificar a adequabilidade da amostra efetuada com recurso à estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, assegura-se o prosseguimento da análise fatorial, isto é ambos os procedimentos, têm implícitos tratamentos estatísticos que permitem avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis do modelo por forma a continuar com a análise fatorial.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin é uma estatística onde são comparadas as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis e varia entre zero e um. Valores próximos de 1 indicam que existem coeficientes de correlação parciais pequenos, por outro lado valores inferiores a 0,5 indicam que não há relevância na aplicação da análise fatorial, verificada a existência de correlações fracas entre variáveis (Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Fortin, 2003). Para que seja assegurada a adequabilidade da amostra para análise fatorial, os autores recomendam que esta análise deve ser complementada pela observação da linha diagonal da matriz de correlações de anti-imagem, cuja totalidade das variáveis presentes nessa diagonal deve ter valores superiores a 0,5 e para que se confirme uma boa análise fatorial e a aplicação do modelo das componentes principais, os restantes valores fora da diagonal, que representam as correlações parciais negativas entre as variáveis devem ter valores baixos.

O teste de esfericidade de Bartlett é utilizado para verificar se as variáveis são independentes entre elas, sendo que um valor inferior a 0,05, indica com elevada probabilidade que as variáveis não são independentes. Um valor superior a 0,10 indica que os dados não são ajustados para a análise fatorial (Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Fortin, 2003).

Considerando os diferentes objetivos de cada seção do questionário, os diferentes constructos avaliados e a sua construção, decidiu-se fazer a análise fatorial em separado para validar as diferentes variáveis nas secções. Nesse sentido fez-se em separado a análise fatorial das variáveis que permitem caracterizar com detalhe a

Orientação para o mercado e outra com as variáveis que permitem caracterizar com detalhe a *Performance* organizacional.

#### 4.5.1. Orientação para o Mercado

A análise fatorial realizada para cada uma das variáveis que caracterizam a **Orientação para o mercado** das PME's Portuguesas, foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows.

No constructo referente à Orientação para o mercado, baseada na escala MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990), existe no total 15 variáveis, todas considerados para efeito de análise. Em primeiro lugar fez-se a verificação da adequabilidade da análise dos dados. Os resultados do teste de adequabilidade da amostra foram os seguintes:

**Tabela 29 - Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett: Orientação para o Mercado**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,914
	Approx. Chi-Square	1198,663
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	Sig.	,000

**Autoria própria (2012)**

Os resultados da análise da estatística KMO e do teste de esfericidade de Bartlett estão presentes na Tabela 29. Esta solução fatorial apresenta um Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,914 e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta valores adequados ( $\chi^2(105) = 1198.66$ ,  $p < .001$ ). O KMO de 0,914 que excede o limite mínimo de .6 recomendado por Hair et al. (2006), mostra que existe uma correlação muito boa entre as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de sig. = .000, ou seja, a matriz de correlação não é uma matriz identidade, demonstrando que existe de facto correlação entre as variáveis.

Da análise da matriz de correlações de anti-imagem (Tabela 30), observa-se que a totalidade dos valores presentes na diagonal apresenta valores compreendidos entre 0,884 e 0,940, que excede o limite mínimo de 0,5 recomendado por Hair et al. (2006) e os restantes valores fora da diagonal, apresentam baixos coeficientes de correlações parciais negativas entre as variáveis.

**Tabela 30 - Matriz de correlações de anti-imagem: Orientação para o Mercado**

	OM (1)	OM (2)	OM (3)	OM (4)	OM (5)	OM (6)	OM (7)	OM (8)	OM (9)	OM (10)	OM (11)	OM (12)	OM (13)	OM (14)	OM (15)
OM (1)	,940														
OM (2)	-,101	,931													
OM (3)	-,180	-,087	,906												
OM (4)	-,157	-,237	-,275	,907											
OM (5)	-,220	-,006	,205	-,167	,900										
OM (6)	-,001	,054	-,093	-,086	-,399	,915									
OM (7)	-,049	-,008	-,032	,050	,091	-,139	,884								
OM (8)	-,015	-,052	-,245	-,005	-,202	,060	-,269	,913							
OM (9)	-,239	-,184	-,115	,309	-,082	,077	-,165	-,041	,902						
OM (10)	-,116	-,034	-,016	,094	-,190	-,036	,220	-,147	-,155	,923					
OM (11)	,075	-,159	-,180	-,083	-,125	,090	-,203	,040	-,086	-,034	,933				
OM (12)	,016	-,064	-,104	-,080	,075	,050	-,141	,030	,089	-,228	,051	,928			
OM (13)	,053	-,262	,109	-,130	-,020	-,206	,105	-,007	-,201	,038	,041	-,106	,900		
OM (14)	-,146	,062	,033	-,085	-,022	,036	-,278	,168	,070	-,132	,050	-,048	-,487	,896	
OM (15)	,118	,171	-,030	-,189	,018	-,086	-,088	-,084	-,218	-,227	-,171	-,007	-,145	-,170	,935

Autoria própria (2012)

No presente estudo, com base nos valores obtidos nas Tabelas 29 e 30: KMO de 0,914 que excede o limite mínimo de 0,6 recomendado por Hair et al. (2006); o teste de esfericidade de Bartlett ter associado um nível de significância de sig. = .000; a adequabilidade da amostra das 15 variáveis, que são os valores da diagonal da matriz de correlações de anti-imagem apresentarem valores que excedem o limite mínimo de 0,5 recomendado por Hair et al. (2006) e os restantes valores fora da diagonal, apresentarem baixos coeficientes de correlações parciais negativas entre as variáveis, nenhuma das variáveis foi eliminada por serem adequadas e limpas. Os resultados apresentados cumprem todos os pressupostos para o prosseguimento da análise fatorial com a totalidade das variáveis que caracterizam a Orientação para o mercado.

A análise da estrutura relacional dos itens da escala de Orientação para o mercado foi efetuada através da análise fatorial sobre a matriz das correlações, com

extração dos fatores pelo método de componentes principais, seguido de rotação Varimax. Os fatores comuns retidos foram os que apresentaram um *Initial Eigenvalue* superior a 0,9.

A matriz de correlações entre as variáveis da Orientação para o mercado é a seguinte (Tabela 31):

**Tabela 31 - Matriz de correlações entre as variáveis: Orientação para o Mercado**

	OM (1)	OM (2)	OM (3)	OM (4)	OM (5)	OM (6)	OM (7)	OM (8)	OM (9)	OM (10)	OM (11)	OM (12)	OM (13)	OM (14)	OM (15)
OM (1)	1														
OM (2)	,554	1													
OM (3)	,531	,509	1												
OM (4)	,564	,591	,566	1											
OM (5)	,601	,480	,362	,560	1										
OM (6)	,473	,401	,372	,530	,652	1									
OM (7)	,430	,400	,439	,391	,354	,387	1								
OM (8)	,457	,425	,521	,411	,480	,357	,477	1							
OM (9)	,588	,544	,471	,362	,508	,397	,494	,474	1						
OM (10)	,547	,462	,417	,446	,583	,460	,317	,463	,565	1					
OM (11)	,400	,482	,494	,459	,421	,321	,468	,394	,477	,400	1				
OM (12)	,321	,362	,351	,390	,258	,261	,334	,256	,278	,414	,249	1			
OM (13)	,540	,608	,400	,612	,568	,582	,439	,373	,575	,543	,406	,421	1		
OM (14)	,544	,486	,380	,569	,513	,506	,515	,315	,498	,535	,380	,414	,772	1	
OM (15)	,492	,454	,473	,571	,536	,522	,504	,465	,598	,610	,513	,375	,658	,647	1

**Autoria própria (2012)**

Fazendo uma análise global da matriz de correlações da escala que mede a Orientação para o mercado das PME's Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre a maior parte das variáveis em estudo.

Seguidamente faz-se a análise do número de componentes (fatores) a reter para uso no estudo segundo o critério de Kaiser. De acordo com Pestana e Gageiro (2005), neste critério, escolhem-se os fatores cuja variância explicada é superior a 1 (*Initial Eigenvalues* >1).

O número total de fatores a reter obtém-se consultando a tabela da Variância total explicada. O número de fatores a reter foi calculado com base no critério de Kaiser (*Initial Eigenvalues* >1). Este critério assinala como importantes os fatores com valor próprio igual ou superior a 1, sendo que inicialmente no presente estudo foram identificados 2 fatores, conforme se observa na Tabela 32.

**Tabela 32 - Variância total explicada: Orientação para o Mercado**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,62	50,787	50,787	7,62	50,787	50,787	4,10	27,364	27,364
2	1,07	7,104	57,891	1,07	7,104	57,891	3,53	23,504	50,868
3	0,91	6,033	63,925	0,91	6,033	63,925	1,96	13,057	63,925
4	0,78	5,219	69,144						
5	0,73	4,888	74,032						
6	0,67	4,499	78,531						
7	0,59	3,950	82,480						
8	0,49	3,284	85,764						
9	0,47	3,126	88,891						
10	0,41	2,765	91,656						
11	0,32	2,116	93,771						
12	0,30	1,981	95,752						
13	0,25	1,669	97,421						
14	0,22	1,436	98,857						
15	0,17	1,143	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Autoria própria (2012)**

Todavia na literatura (Murteira, 1993; Fonseca e Martins, 1996; Fortin, 2003) referem que o investigador deve procurar a melhor solução para o seu caso, considerando a importância de cada fator, a percentagem de variância explicada e caracterização dos fatores obtidos.

No nosso estudo decidimos considerar o fator 3, que apesar de ter um valor próprio inferior a 1, permite caracterizar melhor os grupos e obter um nível de percentagem de variância explicada muito significativo. Os três fatores obtidos, explicam 63,93% da variância total (Tabela 32), que de acordo com Hair et al. (2006) em ciências sociais é considerada uma solução satisfatória quando a solução encontrada explique 60% da variância total.

Para obtenção dos 3 fatores fez-se uma rotação dos fatores. A obtenção inicial dos fatores pode ser de difícil interpretação devido ao posicionamento dos itens. Em alguns casos um item tem elevados graus de correlação com mais de 1 fator, o que leva à dúvida de onde deve estar incluído. Esta situação é geralmente solucionada através da rotação Varimax, que objetiva garantir que cada variável apenas tenha uma correlação elevada com um dos fatores identificados. No final obteve-se a seguinte matriz de componentes (Tabela 33):

**Tabela 33 - Matriz de componentes principais, *eigenvalues* e variância explicada da escala de Orientação para o Mercado**

	Componentes Principais		
	1	2	3
OM (1)	,819		
OM (2)	,786		
OM (3)	,698		
OM (4)	,630		
OM (5)	,613		
OM (6)	,580		
OM (7)		,422	
OM (8)		,390	
OM (9)		,752	
OM (10)		,738	
OM (11)		,693	
OM (12)			,346
OM (13)			,137
OM (14)			,332
OM (15)			,830
<i>Eigenvalues</i>	7,62	1,07	0,91
% Variância explicada	50,787	7,104	6,033

**Autoria própria (2012)**

Após a realização da análise fatorial, foram retidos para análise futura os 15 itens da escala utilizada para medir a Orientação para o mercado. A análise fatorial convergiu para uma solução com 3 componentes principais. Prossegue-se a interpretação dos fatores, com base na agregação das variáveis presentes na Tabela 33:

- As variáveis com correlações mais elevadas com o **fator 1** foram a OM (1), OM (2), OM (3), OM (4), OM (5) e OM (6). Pode-se interpretar este fator como a **Orientação para o cliente**.
- As variáveis com correlações mais elevadas com o **fator 2** foram a OM (7), OM (8), OM (9), OM (10) e OM (11). Pode-se interpretar este fator como a **Orientação para a concorrência**.

- As variáveis com correlações mais elevadas com o **fator 3** foram a OM (12), OM (13), OM (14), e OM (15). Pode-se interpretar este fator como a **Coordenação interfuncional**.

Observa-se na Tabela 34 que todas as variáveis têm uma boa relação com os fatores retidos, em conformidade com os valores das comunalidades (*Extraction*).

**Tabela 34 - Comunalidades: Orientação para o Mercado**

	Initial	Extraction
OM (1)	1,000	,604
OM (2)	1,000	,549
OM (3)	1,000	,657
OM (4)	1,000	,587
OM (5)	1,000	,770
OM (6)	1,000	,657
OM (7)	1,000	,530
OM (8)	1,000	,630
OM (9)	1,000	,589
OM (10)	1,000	,560
OM (11)	1,000	,555
OM (12)	1,000	,736
OM (13)	1,000	,780
OM (14)	1,000	,743
OM (15)	1,000	,642

**Autoria própria (2012)**

Pela análise da tabela das comunalidades<sup>16</sup>, desta forma, os fatores retidos explicam 60,4% da variância da OM (1), 54,9% da variância da OM (2), 65,7% da variância da OM (3), 58,7% da variância da OM (4), 77,0% da variância da OM (5), 65,7% da variância da OM (6), 53,0% da variância da OM (7), 63,0% da variância da OM (8), 58,9% da variância da OM (9), 56,0% da variância da OM (10), 55,5% da variância da OM (11), 73,6% da variância da OM (12), 78,0% da variância da OM (13), 74,3% da variância da OM (14) e 64,2% da variância da OM (15).

<sup>16</sup> Comunalidade é a proporção de variância comum presente numa variável

A análise dos fatores identificados e interpretados, evidencia que os resultados obtidos são claramente satisfatórios e confirma que a solução encontrada para os fatores é consistente e verifica a escala MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990), utilizada para caracterizar a Orientação para o mercado, o que significa que o questionário é válido para a obtenção das informações necessárias das PME's Portuguesas para realização do presente estudo.

#### 4.5.2. *Performance* Organizacional

A análise fatorial realizada para cada uma das variáveis que caracterizam a *Performance organizacional* das PME's Portuguesas, foi efetuada através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows.

No constructo referente à *Performance* organizacional, baseada na escala desenvolvida por Watkins e Marsick, (1994), existe no total 8 variáveis, todas considerados para efeito de análise. Em primeiro lugar fez-se a verificação da adequabilidade da análise dos dados. Os resultados do teste de adequabilidade da amostra foram os seguintes:

**Tabela 35 - Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett: *Performance* Organizacional**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
	Approx. Chi-Square	467,308
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Sig.	,000

**Autoria própria (2012)**

Os resultados da análise da estatística KMO e do teste de esfericidade de Bartlett estão presentes na Tabela 35. Esta solução fatorial apresenta um Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,860 e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta valores adequados

( $\chi^2(28) = 467.31, p < .001$ ). O KMO de 0,860 que excede o limite mínimo de 0,6 recomendado por Hair et al. (2006), mostra que existe uma boa correlação entre as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de sig. = .000, ou seja, a matriz de correlação não é uma matriz identidade, demonstrando que existe de facto correlação entre as variáveis.

Da análise da matriz de correlações de anti-imagem (Tabela 36), observa-se que a totalidade dos valores presentes na diagonal apresenta valores compreendidos entre 0,810 e 0,898, que excede o limite mínimo de 0,5 recomendado por Hair et al. (2006) e os restantes valores fora da diagonal, apresentam baixos coeficientes de correlações parciais negativas entre as variáveis.

**Tabela 36 - Matriz de correlações de anti-imagem: *Performance* Organizacional**

	PO (1)	PO (2)	PO (3)	PO (4)	PO (5)	PO (6)	PO (7)	PO (8)
PO (1)	,858							
PO (2)	-,351	,841						
PO (3)	-,082	-,294	,848					
PO (4)	-,063	,009	-,439	,865				
PO (5)	-,110	-,072	-,229	-,121	,885			
PO (6)	-,131	-,051	,052	-,078	-,191	,898		
PO (7)	,144	-,201	-,023	-,095	-,264	-,197	,865	
PO (8)	-,174	,152	-,066	-,247	,147	-,217	-,228	,810

**Autoria própria (2012)**

No presente estudo, com base nos valores obtidos nas Tabelas 35 e 36: KMO de 0,860 que excede o limite mínimo de 0,6 recomendado por Hair et al. (2006); o teste de esfericidade de Bartlett ter associado um nível de significância de sig. = .000; a adequabilidade da amostra das 8 variáveis, que são os valores da diagonal da matriz de correlações de anti-imagem apresentarem valores que excedem o limite mínimo de 0,5 recomendado por Hair et al. (2006) e os restantes valores fora da diagonal, apresentarem baixos coeficientes de correlações parciais negativas entre as variáveis, nenhuma das variáveis foi eliminada por serem adequadas e limpas. Os resultados apresentados cumprem todos os pressupostos para o prosseguimento da análise fatorial com a totalidade das variáveis que caracterizam a *Performance* organizacional.

A análise da estrutura relacional dos itens da escala de *Performance* organizacional foi efetuada através da análise fatorial sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método de componentes principais, seguido de rotação Varimax. Os fatores comuns retidos foram os que apresentaram um *Initial Eigenvalue* superior a 1.

A matriz de correlações entre as variáveis da Orientação para o mercado é a seguinte (Tabela 37):

**Tabela 37 - Matriz de correlações entre as variáveis: *Performance* Organizacional**

	PO (1)	PO (2)	PO (3)	PO (4)	PO (5)	PO (6)	PO (7)	PO (8)
PO (1)	1							
PO (2)	,547	1						
PO (3)	,488	,588	1					
PO (4)	,445	,454	,689	1				
PO (5)	,429	,492	,583	,529	1			
PO (6)	,401	,377	,399	,451	,474	1		
PO (7)	,303	,449	,471	,492	,535	,492	1	
PO (8)	,354	,228	,386	,494	,273	,441	,431	1

**Autoria própria (2012)**

Fazendo uma análise global da matriz de correlações da escala que mede a *Performance* organizacional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre a maior parte das variáveis em estudo.

Seguidamente faz-se a análise do número de componentes (fatores) a reter para uso no estudo segundo o critério de Kaiser. De acordo com Pestana e Gageiro (2005), neste critério, escolhem-se os fatores cuja variância explicada é superior a 1 (*Initial Eigenvalues* >1).

O número total de fatores a reter obtém-se consultando a tabela da Variância total explicada. O número de fatores a reter foi calculado com base no critério de Kaiser (*Initial Eigenvalues* >1). Este critério assinala como importantes os fatores com valor próprio igual ou superior a 1.

Observa-se pela Tabela 38 que a análise fatorial convergiu para uma única componente, explicando esta 52,51% da variância total.

**Tabela 38 - Variância total explicada: *Performance* Organizacional**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,20	52,508	52,508	4,20	52,508	52,508
2	0,91	11,407	63,914			
3	0,72	8,996	72,910			
4	0,65	8,073	80,983			
5	0,50	6,271	87,254			
6	0,42	5,228	92,482			
7	0,33	4,160	96,642			
8	0,27	3,358	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Autoria própria (2012)**

A obtenção inicial dos fatores pode ser de difícil interpretação devido ao posicionamento dos itens. Em alguns casos um item tem elevados graus de correlação com mais de 1 fator, o que leva à dúvida de onde deve estar incluído. Esta situação é geralmente solucionada através da rotação Varimax, que objetiva garantir que cada variável apenas tenha uma correlação elevada com um dos fatores identificados. No final obteve-se a seguinte matriz de componentes (Tabela 39):

**Tabela 39 - Matriz de componentes principais, eigenvalues e variância explicada da escala de *Performance* Organizacional**

Componentes Principais	
1	
PO (1)	,680
PO (2)	,719
PO (3)	,810
PO (4)	,797
PO (5)	,755
PO (6)	,689
PO (7)	,721
PO (8)	,604
<i>Eigenvalues</i>	4,20
% Variância explicada	52,508

**Autoria própria (2012)**

Após a realização da análise fatorial, foram retidos para análise futura os 8 itens da escala que utilizámos para medir a *Performance* organizacional. A análise fatorial convergiu para uma solução com uma única componente principal em que o único **fator** agrupa os itens: PO (1), PO (2), PO (3), PO (4), PO (5) e PO (6), PO (7) e PO (8). Pode-se interpretar este fator como a ***Performance organizacional***.

Observa-se na Tabela 40 que todas as variáveis têm uma razoável relação com o fator retido com exceção dos itens PO (1), PO (6) e PO (8) que apresentam coeficientes mais baixos, em conformidade com os valores das comunalidades (*Extraction*).

**Tabela 40 - Comunalidades: *Performance* Organizacional**

	Initial	Extraction
PO (1)	1,000	,462
PO (2)	1,000	,518
PO (3)	1,000	,656
PO (4)	1,000	,635
PO (5)	1,000	,570
PO (6)	1,000	,474
PO (7)	1,000	,519
PO (8)	1,000	,364

**Autoria própria (2012)**

Desta forma, os fatores retidos explicam 46,2% da variância da PO (1), 51,8% da variância da PO (2), 65,6% da variância da PO (3), 63,5% da variância da PO (4), 57,0% da variância da PO (5), 47,4% da variância da PO (6), 51,9% da variância da PO (7) e 36,4% da variância da PO (8).

A análise do único fator identificado e interpretado, evidencia que os resultados obtidos são claramente satisfatórios e confirma que a solução encontrada é consistente e verifica a escala desenvolvida por Watkins e Marsick, (1994), utilizada para caracterizar a *Performance* organizacional, o que significa que o questionário é válido para a obtenção das informações necessárias das PMEs Portuguesas para realização do presente estudo.

#### 4.6. Análise de Correlações entre as Escalas e Subescalas de Medida

Nesta secção do estudo e uma vez identificados os fatores resultantes da análise fatorial, analisa-se a existência de correlações através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson entre as variáveis da subescala que mede a Orientação para o cliente (1); entre as variáveis da subescala que mede a Orientação para a concorrência (2); entre as variáveis da subescala que mede a Coordenação interfuncional (3); entre as variáveis da subescala que mede Orientação para o cliente e a Orientação para a concorrência (4); entre as variáveis da subescala que mede Orientação para o cliente e a Coordenação interfuncional (5) e entre as variáveis da subescala que mede Orientação para a concorrência e a Coordenação interfuncional (6). Utilizou-se Coeficiente de Correlação de Pearson pois pretende-se determinar a relação entre variáveis quantitativas. A matriz de correlações das subescalas que medem a Orientação para o mercado está presente na Tabela 41:

**Tabela 41 - Sumário das correlações de Pearson das subescalas da Orientação para o Mercado**

	OM (1)	OM (2)	OM (3)	OM (4)	OM (5)	OM (6)	OM (7)	OM (8)	OM (9)	OM (10)	OM (11)	OM (12)	OM (13)	OM (14)	OM (15)
OM (1)	1														
OM (2)	,554	1													
OM (3)	,531	,509	1												
OM (4)	,564	,591	1												
OM (5)	,601	,480	1												
OM (6)	,473	,401	,372	,530	,652	1									
OM (7)	,430	,400	,439	,391	,354	,387	1								
OM (8)	,457	,425	,521	,411	,480	,357	,477	1							
OM (9)	,588	,544	,471	,362	,508	,397	,494	,474	1						
OM (10)	,547	,462	,417	,446	,583	,460	,317	,463	,565	1					
OM (11)	,400	,482	,494	,459	,421	,321	,468	,394	,477	,400	1				
OM (12)	,321	,362	,351	,390	,258	,261	,334	,256	,278	,414	,249	1			
OM (13)	,540	,608	,400	,612	,568	,582	,439	,373	,575	,543	,406	,421	1		
OM (14)	,544	,486	,380	,569	,513	,506	,515	,315	,498	,535	,380	,414	,772	1	
OM (15)	0,492	0,454	0,473	0,571	0,536	0,522	0,504	0,465	0,598	0,610	0,513	0,375	0,658	0,647	1

**Autoria própria (2012)**

1. Fazendo uma análise global da matriz de correlações da subescala que mede a Orientação para o cliente das PME's Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo. Observa-se que o maior valor de correlação (0,652) é estabelecido entre os itens OM (5) e OM (6), por outro lado

o menor valor de correlação (0,362) é estabelecido entre os itens OM (3) e OM (5).

2. Fazendo uma análise global da matriz de correlações da subescala que mede a Orientação para a concorrência das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo. Observa-se que o maior valor de correlação (0,565) é estabelecido entre os itens OM (9) e OM (10), por outro lado o menor valor de correlação (0,317) é estabelecido entre os itens OM (7) e OM (10).
3. Fazendo uma análise global da matriz de correlações da subescala que mede a Coordenação interfuncional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo. Observa-se que o maior valor de correlação (0,772) é estabelecido entre os itens OM (13) e OM (14) da Coordenação interfuncional, por outro lado o menor valor de correlação (0,249) é estabelecido entre os itens OM (11) e OM (12).
4. Fazendo uma análise global da matriz de correlações da subescala que mede a Orientação para o cliente e a subescala que mede a Orientação para a concorrência das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo. Observa-se que o maior valor de correlação (0,588) é estabelecido entre os itens OM (1) e OM (9), por outro lado o menor valor de correlação (0,354) é estabelecido entre os itens OM (5) e OM (7).
5. Fazendo uma análise global da matriz de correlações da subescala que mede a Orientação para o cliente e a subescala que mede a Coordenação interfuncional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo. Observa-se que o maior valor de correlação (0,612) é estabelecido entre os itens OM (4) e OM (13), por outro lado o menor valor de correlação (0,258) é estabelecido entre os itens OM (5) e OM (12).
6. Fazendo uma análise global da matriz de correlações da subescala que mede a Orientação para a concorrência e a subescala que mede a Coordenação interfuncional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações

entre todas as variáveis em estudo. Observa-se que o maior valor de correlação (0,610) é estabelecido entre os itens OM (10) e OM (15), por outro lado o menor valor de correlação (0,256) é estabelecido entre os itens OM (8) e OM (12).

Prossegue-se com a análise da matriz de correlações entre os fatores que medem a Orientação para o mercado e as variáveis da escala que mede a *Performance* organizacional, presentes na Tabela 42:

**Tabela 42 - Sumário das correlações de Pearson e significância entre os itens da Escala de Orientação para o mercado e *Performance* Organizacional**

		PO (1)	PO (2)	PO (3)	PO (4)	PO (5)	PO (6)	PO (7)	PO (8)
OM (1)	r	,306**	,331**	,390**	,367**	,372**	,342**	,427**	,311**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
OM (2)	r	,266**	,290**	,481**	,333**	,380**	,345**	,376**	,235**
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
OM (3)	r	,317**	,196*	,455**	,359**	①,234**	,279**	,220**	,288**
	p	0,000	0,019	0,000	0,000	0,005	0,001	0,009	0,001
OM (4)	r	,360**	,327**	,456**	,393**	,417**	,384**	,441**	,338**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
OM (5)	r	,200*	,350**	,440**	,413**	,353**	,292**	,421**	,353**
	p	0,017	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
OM (6)	r	,184*	,315**	,430**	,436**	,270**	0,162	,371**	,335**
	p	0,029	0,000	0,000	0,000	0,001	0,054	0,000	0,000
OM (7)	r	,505**	,359**	,520**	,554**	,399**	,372**	,347**	,435**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
OM (8)	r	,307**	,197*	,314**	,356**	②,276**	,410**	0,144	,272**
	p	0,000	0,019	0,000	0,000	0,001	0,000	0,088	0,001
OM (9)	r	,346**	,422**	,497**	,422**	,312**	,223**	,385**	,264**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,002
OM (10)	r	,168*	,310**	,341**	,346**	,375**	,198*	,376**	,299**
	p	0,045	0,000	0,000	0,000	0,000	0,018	0,000	0,000
OM (11)	r	0,147	,221**	,383**	,253**	,264**	,218**	,219**	,248**
	p	0,081	0,008	0,000	0,002	0,001	0,009	0,009	0,003
OM (12)	r	,376**	,249**	,291**	,340**	,338**	,226**	,240**	,249**
	p	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,007	0,004	0,003
OM (13)	r	,351**	,453**	,466**	,410**	③,461**	,296**	,453**	,322**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
OM (14)	r	,282**	,373**	,479**	,349**	,423**	,204*	,445**	,270**
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,000	0,001
OM (15)	r	,391**	,410**	,497**	,450**	,415**	,278**	,427**	,340**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000

Nota: r – Coeficiente de correlação de Pearson; \* p < .05; \*\* p < .01

**Autoria própria (2012)**

Fazendo uma análise global da matriz de correlações entre a escala de Orientação para o mercado e a escala da *Performance* organizacional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo.

1. Identificado o **fator 1 - Orientação para o cliente** na análise fatorial e pela análise global da matriz de correlações entre as variáveis do fator 1 e as variáveis que medem a *Performance* organizacional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo.
2. Identificado o **fator 2 - Orientação para a concorrência** na análise fatorial e pela análise global da matriz de correlações entre as variáveis do fator 2 e as variáveis que medem a *Performance* organizacional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo.
3. Identificado o **fator 3 - Coordenação interfuncional** na análise fatorial e pela análise global da matriz de correlações entre as variáveis do fator 3 e as variáveis que medem a *Performance* organizacional das PMEs Portuguesas, observa-se a existência de correlações entre todas as variáveis em estudo.

Da Tabela 42 conclui-se que todos os itens da escala Orientação para o mercado estão correlacionados significativamente com os itens da *Performance* organizacional e que quanto maior o *score* dos itens da Orientação para o mercado maior o *score* dos itens da *Performance* da organizacional. O item 3 da *Performance* organizacional, PO (3) é o que apresenta, de um modo geral uma maior correlação com os diversos itens da Orientação para o mercado, por outro lado o item PO (6) é o que apresenta de um modo geral uma menor correlação. O item 7 da Orientação para o mercado, OM (7) é o que apresenta, de um modo geral uma maior correlação com os diversos itens da *Performance* organizacional, por outro lado o item OM (11) é o que apresenta de um modo geral uma menor correlação.

#### 4.7. Análise de Respostas aos Objetivos Específicos

Na presente secção, apresenta-se a análise de respostas aos objetivos específicos propostos para o presente trabalho de investigação.

##### **Objetivos Específicos:**

- a) Avaliar o impacto de variáveis intervenientes sobre as relações entre os constructos de orientação para o mercado e *performance* organizacional;
- b) Verificar quais os itens da orientação para o mercado que influenciam simultaneamente os diversos itens da *performance* organizacional.
- c) Verificar quais os itens da orientação para o mercado que são considerados mais relevantes para as PME's Portuguesas;
- d) Verificar quais os itens da *performance* organizacional que são considerados mais relevantes para as PME's Portuguesas.

Os testes realizados para responder aos objetivos específicos do presente estudo, foram efetuados através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows.

##### **a)**

Para avaliar o impacto de variáveis intervenientes sobre as relações entre os constructos de orientação para o mercado e *performance* organizacional, utilizou-se a MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) pois pretende-se saber de que forma as variáveis que caracterizam a empresa e o inquirido (variáveis independentes qualitativas) influenciam simultaneamente os diversos constructos em estudo (várias variáveis dependentes quantitativas). Complementarmente recorreu-se ao teste LSD (Least Square Difference) por forma a verificar em que categorias das variáveis independentes existiam diferenças significativas.

Para a realização da MANOVA, foram consideradas como variáveis dependentes a orientação para o mercado; orientação para o cliente; orientação para a concorrência; coordenação interfuncional e a *performance* organizacional. Como variáveis independentes foram consideradas as características das empresas. Os resultados da MANOVA, estão presentes nas Tabela 43:

**Tabela 43 - Resultados da MANOVA (Multivariate Analysis of Variance)**

FV	Variável dependente	SQ Tipo III	gl	MQ	F	<i>p</i>
Interceção	OM	25477,28	1	25477,28	237,83	,000
	OCL	4648,74	1	4648,74	233,73	,000
	OCO	1494,87	1	1494,87	156,49	,000
	CI	2784,76	1	2784,76	200,25	,000
	PO	6377,79	1	6377,79	200,17	,000
Setor de Atividade	OM	1247,40	2	623,70	5,82	,004***
	OCL	136,82	2	68,41	3,44	,035**
	OCO	95,60	2	47,80	5,00	,008***
	CI	202,17	2	101,09	7,27	,001***
	PO	288,00	2	144,00	4,52	,013**
Erro	OM	13069,28	122	107,13		
	OCL	2426,49	122	19,89		
	OCO	1165,40	122	9,55		
	CI	1696,60	122	13,91		
	PO	3887,14	122	31,86		
Total	OM	463256,00	142			
	OCL	80962,00	142			
	OCO	30587,00	142			
	CI	49907,00	142			
	PO	110535,00	142			

Nota: Somente incluída variáveis com diferenças significativas \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ ; OM – Orientação para o Mercado, OCL – Orientação para o Cliente, OCO – Orientação para a Concorrência, CI – Coordenação Interfuncional, PO – *Performance* Organizacional, FV – Fonte de Variação, SQ – Soma dos Quadrados, F – Teste F; gl – Graus de liberdade, MQ – Média dos Quadrados

#### Autoria própria (2012)

Na análise da tabela observa-se os resultados da MANOVA, cujo objetivo era verificar de que forma as características das empresas influenciam a orientação para o mercado e a *performance* organizacional (somente foi incluída a variável com diferenças significativas para  $p < .05$ ). Desta forma constata-se que somente o setor de atividade influencia significativamente a orientação para o mercado ( $F(2;142) = 5,82$ ;  $p < .01$ ) e as suas subescalas orientação para o cliente ( $F(2;142) = 3,44$ ;  $p < .05$ ), Orientação para a concorrência ( $F(2;142) = 5,00$ ;  $p < .01$ ) e coordenação Interfuncional ( $F(2;142) = 7,27$ ;  $p < .01$ ). Relativamente à escala de *performance* organizacional

também somente o setor de atividade ( $F(2;142) = 4,52; p < .05$ ) foi a variável com associação estatisticamente significativa.

Verificada que de entre as variáveis que caracterizam a empresa e o inquirido, somente o setor de atividade influencia significativamente a orientação para o mercado e as suas subescalas orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e igualmente a *performance* organizacional, recorreu-se ao teste LSD para efetuar comparações múltiplas entre os setores de atividade, por forma a localizar as diferenças estatisticamente significativas e neste particular apenas foi incluído no teste o setor de atividade. Os resultados do teste LSD, estão presentes nas Tabela 44:

**Tabela 44 - Teste LSD (Comparações Múltiplas entre os Setores de Atividade)**

VD	Atividade (média)		DM	EP	P
OM	Primário	Secundário	-12,06	7,54	,112
	(40,00)	Terciário	-17,68	7,39	,018**
	Secundário	Primário	12,06	7,54	,112
	(52,06)	Terciário	-5,62	2,06	,007***
OCL	Terciário	Primário	17,68	7,39	,018**
	(57,68)	Secundário	5,62	2,06	,007***
	Primário	Secundário	-5,18	3,25	,113
	(17,00)	Terciário	-6,96	3,18	,031**
OCO	Secundário	Primário	5,18	3,25	,113
	(22,18)	Terciário	-1,78	0,89	,047**
	Terciário	Primário	6,96	3,18	,031**
	(23,96)	Secundário	1,78	0,89	,047**
CI	Primário	Secundário	-3,86	2,25	,089
	(9,50)	Terciário	-5,22	2,21	,020**
	Secundário	Primário	3,86	2,25	,089
	(13,36)	Terciário	-1,36	0,62	,029**
PO	Terciário	Primário	5,22	2,21	,020**
	(14,72)	Secundário	1,36	0,62	,029**
	Primário	Secundário	-3,02	2,72	,269
	(13,50)	Terciário	-5,50	2,66	,041**
PO	Secundário	Primário	3,02	2,72	,269
	(16,52)	Terciário	-2,48	0,74	,001***
	Terciário	Primário	5,50	2,66	,041**
	(19,00)	Secundário	2,48	0,74	,001***
PO	Primário	Secundário	-0,88	4,11	,831
	(24,00)	Terciário	-4,11	4,03	,309
	Secundário	Primário	0,88	4,11	,831
	(24,88)	Terciário	-3,23	1,12	,005***
PO	Terciário	Primário	4,11	4,03	,309
	(28,11)	Secundário	3,23	1,12	,005***

Nota: \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ ; OM – Orientação para o Mercado, OCL – Orientação para o Cliente, OCO – Orientação para a Concorrência, CI – Coordenação Interfuncional, PO – *Performance* Organizacional, VD – Variável dependente, DM – Diferença Média, EP – Erro Padrão

**Autoria própria (2012)**

A análise da Tabela 44 permite observar onde se localizam as diferenças estatisticamente significativas. Na orientação para o mercado existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre o setor terciário e primário bem como entre o setor terciário e o secundário ( $p < .05$ ), em que as empresas do setor terciário têm estatisticamente uma maior orientação para o mercado. No que respeita às subescalas orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional observam-se igualmente a existência de diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre o setor terciário e primário e entre o setor terciário e o secundário ( $p < .05$ ), em que as empresas do setor terciário têm estatisticamente uma maior orientação para o cliente, para concorrência e maior coordenação interfuncional. Na escala *performance* organizacional observaram-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre o setor secundário e terciário sendo os *scores* médios mais elevados estatisticamente no setor terciário.

**b)**

Por forma a verificar quais os itens da orientação para o mercado que influenciam simultaneamente os diversos itens da *performance* organizacional, utilizou-se a MANCOVA pois pretende-se saber quais os itens de orientação para o mercado (variáveis independentes quantitativas) influenciam simultaneamente os diversos itens da *performance* organizacional (várias variáveis dependentes quantitativas). Para a realização da MANCOVA, foram consideradas como variáveis dependentes os itens *performance* organizacional (PO) 1 a (PO) 8 e como variáveis independentes os itens da orientação para o mercado (OM) 1 a (OM) 15. Os resultados da MANCOVA, estão presentes nas Tabela 45:

**Tabela 45 - Resultados da MANCOVA**

FV	Variável dependente	SQ Tipo III	gl	MQ	F	<i>p</i>
OM (4)	PO (1)	2,55	1	2,55	4,39	,038**
	PO (7)	3,24	1	3,24	4,02	,047**
OM (6)	PO (6)	3,40	1	3,40	3,94	,049**
OM (7)	PO (1)	12,25	1	12,25	21,10	,000***
	PO (3)	3,82	1	3,82	7,93	,006***
	PO (4)	14,41	1	14,41	23,12	,000***
	PO (5)	3,83	1	3,83	6,15	,014**
	PO (6)	6,08	1	6,08	7,04	,009***
	PO (7)	3,20	1	3,20	3,98	,048**
	PO (8)	12,82	1	12,82	13,95	,000***
OM (8)	PO (6)	4,98	1	4,98	5,77	,018**
	PO (7)	5,42	1	5,42	6,74	,011**
OM (11)	PO (1)	5,21	1	5,21	8,98	,003***
	PO (4)	2,54	1	2,54	4,08	,046**
OM (12)	PO (1)	4,44	1	4,44	7,65	,007***
OM (14)	PO (1)	2,82	1	2,82	4,86	,029**
OM (15)	PO (1)	2,52	1	2,52	4,35	,039**

Nota: Somente incluída variáveis com diferenças significativas \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ ; OM – Orientação para o Mercado, OCL – Orientação para o Cliente, OCO – Orientação para a Concorrência, CI – Coordenação Interfuncional, PO – *Performance* Organizacional, FV – Fonte de Variação, SQ – Soma dos Quadrados, gl – Graus de liberdade, MQ – Média dos Quadrados; F – Teste F

#### Autoria própria (2012)

A análise da Tabela 45 permite observar os resultados referentes à análise multivariada de quais os itens da orientação para o mercado que influenciam significativamente os itens da *performance* organizacional. Constata-se que relativamente aos itens que medem a orientação para o cliente o item OM (4) da orientação para o mercado influencia significativamente ( $p < .05$ ) os itens PO (1) e PO (7) da *performance* organizacional, o item OM (6) da orientação para o mercado influencia significativamente ( $p < .05$ ) o item PO (6) da *performance* organizacional.

Quanto aos itens que medem a orientação para a concorrência, o item OM (7) influencia significativamente ( $p < .05$ ) os itens PO (1), PO (3), PO (4), PO (5), PO (6), PO (7) e PO (8) da *performance* organizacional e o item OM (8) influencia significativamente ( $p < .05$ ) os itens PO (6) e PO (7) da *performance* organizacional.

Por último em relação aos itens que medem a coordenação interfuncional observa-se que os itens OM (11), OM (12), OM (14) e OM (15) influenciam significativamente ( $p < .05$ ) o item PO (1) da *performance* organizacional e que o item OM (11) influencia significativamente o item PO (4) da *performance* organizacional. Em todas as situações, quanto maior a pontuação dos itens da orientação para o mercado maior a pontuação dos itens da *performance* organizacional.

c)

Por forma a verificar quais os itens da orientação para o mercado que são considerados mais relevantes para as PMEs Portuguesas, utilizou-se a ANOVA (Analysis of Variance) de Medidas Repetidas pois pretende-se testar a igualdade ou não entre os 15 itens (variáveis quantitativas) da orientação para o mercado, isto, é utilizou-se um teste para avaliar 15 amostras emparelhadas (15 itens). Os resultados da ANOVA de Medidas Repetidas, estão presentes nas Tabela 46:

**Tabela 46 - ANOVA de Medidas Repetidas: Itens da Orientação para o Mercado**

	Média	Desvio Padrão	IC 95%		<i>p</i>
			LI	LS	
OM (1)	3,98	0,08	3,82	4,14	0,000***
OM (2)	4,05	0,08	3,90	4,20	
OM (3)	3,91	0,08	3,75	4,07	
OM (4)	3,93	0,08	3,77	4,08	
OM (5)	3,74	0,08	3,58	3,90	
OM (6)	3,85	0,09	3,67	4,02	
OM (7)	3,46	0,08	3,29	3,62	
OM (8)	3,60	0,08	3,43	3,76	
OM (9)	3,56	0,09	3,38	3,74	
OM (10)	3,71	0,09	3,54	3,88	
OM (11)	3,34	0,10	3,14	3,54	
OM (12)	3,42	0,09	3,24	3,61	
OM (13)	3,93	0,08	3,78	4,08	
OM (14)	3,85	0,09	3,68	4,01	
OM (15)	3,81	0,07	3,66	3,96	

Nota: \*\*\*  $p < .01$ , IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior

**Autoria própria (2012)**

A análise da tabela permite observar a existência de diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre alguns itens que medem a orientação para o mercado. Constatou-se que os itens OM (1), OM (2), OM (3), OM (4), OM (6) e OM (13) são as questões que obtiveram *scores* médios mais altos, o que revela a maior concordância dos respondentes, ou seja, as que se revelaram mais relevantes para medir a orientação para o mercado. Por outro lado os itens OM (7), OM (8), OM (11) e OM (12) são as questões que obtiveram *scores* médios mais baixos, o que revela a menor concordância dos respondentes, ou seja, as que se revelaram menos relevantes para medir a orientação para o mercado.

**d)**

Por forma a verificar quais os itens da *performance* organizacional que são considerados mais relevantes para as PME's Portuguesas, utilizou-se a ANOVA (Analysis of Variance) de Medidas Repetidas pois pretende-se testar a igualdade ou não entre os 8 itens (variáveis quantitativas) da *performance* organizacional, isto é, utilizou-se um teste para avaliar 8 amostras emparelhadas (8 itens). Os resultados da ANOVA de Medidas Repetidas, estão presentes nas Tabela 47:

**Tabela 47 - ANOVA de Medidas Repetidas: Itens da *Performance* Organizacional**

	Média	Desvio Padrão	IC 95%		<i>p</i>
			LI	LS	
PO (1)	3,44	,08	3,28	3,60	0,000***
PO (2)	3,76	,09	3,59	3,94	
PO (3)	3,65	,07	3,51	3,80	
PO (4)	3,45	,08	3,29	3,62	
PO (5)	3,20	,08	3,05	3,35	
PO (6)	3,37	,09	3,20	3,55	
PO (7)	3,18	,09	3,01	3,36	
PO (8)	3,24	,09	3,06	3,42	

Nota: \*\*\*  $p < .01$ , IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior

**Autoria própria (2012)**

A análise da tabela permite observar a existência de diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) entre alguns itens que medem a orientação para o mercado. Constatou-se que os itens PO (1), PO (2), PO (3) e PO (4) são as questões que obtiveram *scores* médios mais altos, o que revela a maior concordância dos respondentes, ou seja, as que se revelaram mais relevantes para medir a *performance* organizacional. Por outro lado os itens PO (5) e PO (7) são as questões que obtiveram *scores* médios mais baixos, o que revela a menor concordância dos respondentes, ou seja, as que se revelaram menos relevantes para medir a *performance* organizacional.

#### 4.8. Teste de Hipóteses

Nas secções precedentes foi verificada a fiabilidade e validade das escalas desenvolvidas por Narver e Slater (1990), designada por MKTOR e a de Watkins e Marsick, (1994) para medir respetivamente a Orientação para o mercado e *Performance* organizacional das PME's Portuguesas, nesta secção do estudo, vamos testar as hipóteses de investigação formuladas no modelo conceptual, definidas de acordo com a revisão da literatura. Foram formuladas sete hipóteses de investigação que objetivam estudar o impacto da Orientação para o mercado na *Performance* organizacional das PME's Portuguesas. Este estudo assume que a Orientação para o mercado tem um efeito positivo direto na *Performance* organizacional. Para validar as hipóteses de investigação, utilizou-se o teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson e modelos de Regressão Linear Múltipla e Simples

Utilizou-se teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson, pois pretende-se determinar a relação entre variáveis quantitativas e apurar a intensidade da associação entre as variáveis.

Utilizou-se a Regressão Linear Múltipla e Simples, pois pretende-se inferir de que forma a Orientação para o Mercado (variável independente quantitativa) e subescalas (variáveis independentes quantitativas) influenciam a *Performance*

Organizacional (variável dependente quantitativa). Por forma a verificar as relações estabelecidas no modelo conceptual procedeu-se ao exame de significância e magnitude dos parâmetros estimados. Para o efeito, foram calculados o coeficiente de regressão (**beta**); o coeficiente de determinação (**R<sup>2</sup>**); o valor do teste (**F**) da ANOVA, o valor do teste (**t**) e o erro padrão da regressão (**E<sub>p</sub>**) relativamente às variáveis do modelo que foram relacionadas como dependentes nas hipóteses de investigação do presente estudo.

O coeficiente de regressão (**beta**) da variável independente (variável explicativa) num modelo de regressão linear múltipla expressa a relação entre a variável dependente (variável a explicar) e a variável independente (variável explicativa) quando são mantidas constantes as restantes variáveis independentes na regressão, ou seja, mensura a quantidade de mudança esperada na variável dependente por cada unidade de mudança na variável independente. Hair et al. (2006) preconizam que ao utilizar-se um teste de regressão, se o investigador constatar que um coeficiente de regressão (**beta**) é significativo, implica considerar que a relação entre as duas variáveis em estudo se comprova empiricamente. O sinal do coeficiente de regressão (**beta**) aponta o sentido da relação, ou seja, correlação positiva ou negativa (Garver e Mentzer, 1999).

Segundo Hair et al. (2006), o coeficiente de determinação **R<sup>2</sup>**, representa a percentagem de variação na variável dependente (variável a explicar) atribuída ao conjunto de variáveis independentes (variável explicativa). O teste **F** da ANOVA é o teste à significância conjunta do modelo de regressão e deverá ter associado um nível de significância de 0,000, permitindo desta forma rejeitar a hipótese nula dos coeficientes de regressão serem todos nulos e objetivando saber quais os coeficientes que são significativamente diferentes de zero, utiliza-se o teste **t**, que é o teste à significância individual de cada variável do modelo de regressão (Pestana e Gageiro, 2005).

A análise de regressão linear múltipla e simples reveste-se de extrema importância, visto que nos fenómenos de *marketing*, que é o caso, tenta investigar a natureza e a força das relações, caso existam, entre duas ou mais variáveis, faz previsões sobre as pontuações da variável dependente baseada no conhecimento das pontuações das variáveis independentes (Speed, 1994).

A análise de correlação e de regressão, são técnicas que podem auxiliar os gestores de *marketing* a entender melhor as relações implícitas entre diversas variáveis independentes e dependentes (Pestana e Gageiro, 2005).

O nível de significância utilizado para a validação das hipóteses de investigação foi de  $\alpha = 0,05$ . Se as diferenças forem significativas, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa de existência de relações entre as variáveis em estudo, ou seja, verifica-se a existência de que as variáveis independentes têm influência estatisticamente significativa na variável dependente final.

Os testes realizados para validação das hipóteses de investigação foram efetuados através do software estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 19.0 para o Windows e estão presentes nas tabelas seguintes.

Na Tabela 48 apresenta-se o sumário das correlações entre os *scores* somados das escalas orientação para o mercado e *performance* organizacional e as subescalas da orientação para o mercado: orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Nas Tabelas 49 e 50, apresentam-se os modelos finais de regressão linear múltipla estimados.

**Tabela 48 - Sumário das correlações e significância entre as escalas e subescalas em estudo**

		OM	OCL	OCO	CI	PO
OM	r	1	0,934*** (H <sub>2</sub> )	0,896*** (H <sub>3</sub> )	0,921*** (H <sub>4</sub> )	0,661*** (H <sub>1</sub> )
	P		0,000	0,000	0,000	0,000
OCL	r		1	0,755***	0,777***	0,608*** (H <sub>5</sub> )
	P			0,000	0,000	0,000
OCO	r			1	0,757***	0,615*** (H <sub>6</sub> )
	P				0,000	0,000
CI	r				1	0,601*** (H <sub>7</sub> )
	P					0,000
PO	r					1
	P					

Nota: \*\*\*  $p < .01$ ; OM – Orientação para o Mercado, OCL – Orientação para o Cliente, OCO – Orientação para a Concorrência, CI – Coordenação Interfuncional, PO – *Performance* Organizacional, r – Coeficiente de Correlação de Pearson

**Autoria própria (2012)**

**H<sub>1</sub>: Relação entre Orientação para o Mercado e *Performance* Organizacional**

Orientação para o Mercado → *Performance* Organizacional

O presente estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo direto na *performance* organizacional. A análise da Tabela 48 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional ( $r = 0,661$ ,  $p < 0,01$ ), o que significa que o conceito de orientação para o mercado tem um efeito positivo na *performance* organizacional.

Complementarmente e objetivando uma melhor compreensão dos resultados referentes à hipótese **H<sub>1</sub>**, realizou-se igualmente um teste de regressão linear simples, para verificar a relação da orientação para o mercado com a *performance* organizacional. No modelo 1 de regressão considerou-se a *performance* organizacional como variável dependente e a orientação para o mercado como variável independente por forma a testar a hipótese de investigação fundamental do presente estudo. A Tabela 49 apresenta os resultados dos testes de regressão do modelo 1:

**Tabela 49 - Modelo 1 de Regressão Linear Simples**

Modelo 1					
	Coeficientes		t	p	Hipótese
	beta	E <sub>p</sub>			
Constante	7,18	1,96	3,66	0,000	
OM	0,36	0,03	10,43	0,000***	<b>H<sub>1</sub></b>
R <sup>2</sup>	,437				
F	108,75***				

Nota: \*\*\*  $p < .01$ ; beta – Coeficiente de Regressão; E<sub>p</sub> – Erro Padrão; t – Teste t; R<sup>2</sup> – Coeficiente de Determinação; F – Teste F; OM – Orientação para o Mercado, PO – *Performance* Organizacional

**Autoria própria (2012)**

Os valores do teste **F** = (108,75,  $p < 0,01$ ) e do teste **t**(140) = (10,43,  $p < 0,01$ ), mostram que a contribuição da variável orientação para o mercado é estatisticamente significativa e verifica-se ainda que o valor do coeficiente de determinação **R<sup>2</sup>** obtido

neste modelo indica que a orientação para o mercado explica 43,7% da variância da *performance* organizacional. O erro padrão da regressão  $E_p$ , é igual a 0,03.

A análise do modelo 1 de regressão, mostra que a variável orientação para o mercado tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na *performance* organizacional, por apresentar um coeficiente de regressão positivo e estatisticamente significativo da orientação para o mercado sobre a *performance* organizacional ( $\beta = 0,36, p < 0,01$ ), o que significa que quanto maior for a orientação para o mercado de uma empresa melhor será o grau de *performance* organizacional. Em média, por cada unidade adicional na escala orientação para o mercado, isso representa o aumento de 0,36 na *performance* organizacional. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese fundamental de investigação  $H_1$  do presente estudo.

## $H_2$ : Relação entre Orientação para o Mercado e Orientação para o Cliente

Orientação para o Mercado  $\longrightarrow$  Orientação para o Cliente

O presente estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo direto na orientação para o cliente. A análise da Tabela 48 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente ( $r = 0,934, p < 0,01$ ), o que significa que quanto maior for a orientação para o mercado de uma empresa melhor será o grau de orientação para o cliente. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na orientação para o cliente, o que suporta a hipótese de investigação  $H_2$  do presente estudo.

**H<sub>3</sub>: Relação entre Orientação para o Mercado e Orientação para a Concorrência**

Orientação para o Mercado → Orientação para a Concorrência

O presente estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo direto na orientação para a concorrência. A análise da Tabela 48 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para a concorrência ( $r = 0,896, p < 0,01$ ), o que significa que quanto maior for a orientação para o mercado de uma empresa melhor será o grau de orientação para a concorrência. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na orientação para a concorrência, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>3</sub>** do presente estudo.

**H<sub>4</sub>: Relação entre Orientação para o Mercado e Coordenação Interfuncional**

Orientação para o Mercado → Coordenação Interfuncional

O presente estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo direto na coordenação interfuncional. A análise da Tabela 48 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a coordenação interfuncional ( $r = 0,921, p < 0,01$ ), o que significa que quanto maior for a orientação para o mercado de uma empresa melhor será o grau de coordenação interfuncional. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na coordenação interfuncional, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>4</sub>** do presente estudo.

**H<sub>5</sub>: Relação entre Orientação para o Cliente e *Performance* Organizacional**

Orientação para o Cliente → *Performance* Organizacional

O presente estudo assume que a orientação para o cliente tem um efeito positivo direto na *performance* organizacional. A análise da Tabela 48 permite observar uma

correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o cliente e a *performance* organizacional ( $r = 0,608$ ,  $p < 0,01$ ), o que significa que a orientação para o cliente tem um efeito positivo na *performance* organizacional.

Complementarmente e objetivando uma melhor compreensão dos resultados referentes à hipótese **H<sub>5</sub>**, realizou-se igualmente um teste de regressão linear múltipla, para verificar a relação da orientação para o cliente com a *performance* organizacional. No modelo 2 de regressão considerou-se a *performance* organizacional como variável dependente e a orientação para o cliente como variável independente por forma a testar a hipótese de investigação **H<sub>5</sub>** do presente estudo. A Tabela 50 apresenta os resultados dos testes de regressão do modelo 2:

**Tabela 50 - Modelo 2 de Regressão Linear Múltipla**

	Modelo 2				
	Coeficientes		t	p	Hipótese
	beta	E <sub>p</sub>			
Constante	7,33	1,99	3,68	0,000	
OCL	0,30	0,14	2,14	0,034**	<b>H<sub>5</sub></b>
OCO	0,51	0,19	2,66	0,008***	<b>H<sub>6</sub></b>
CI	0,30	0,17	1,82	,071*	<b>H<sub>7</sub></b>
R <sup>2</sup>	,440				
F	36,13***				

Nota: \*  $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ ; beta – Coeficiente de Regressão; E<sub>p</sub> – Erro Padrão; t – Teste t; R<sup>2</sup> – Coeficiente de Determinação; F – Teste F; OCL – Orientação para o Cliente, OCO – Orientação para a Concorrência, CI – Coordenação Interfuncional, PO – *Performance* Organizacional

#### **Autoria própria (2012)**

Os valores do teste **F** = (36,13,  $p < 0,01$ ) e do teste **t**(138) = (2,14,  $p < 0,05$ ), mostram que a contribuição da variável orientação para o cliente é estatisticamente significativa e verifica-se ainda que o valor do coeficiente de determinação **R<sup>2</sup>** obtido neste modelo indica que a orientação para o cliente explica 44,0% da variância da *performance* organizacional. O erro padrão da regressão **E<sub>p</sub>**, é igual a 0,14.

A análise do modelo 2 de regressão, mostra que a variável orientação para o cliente tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na *performance* organizacional, por apresentar um coeficiente de regressão positivo e estatisticamente

significativo da orientação para o cliente sobre a *performance* organizacional (**beta** = 0,30,  $p < 0,05$ ), o que significa que quanto maior for a orientação para o cliente de uma empresa melhor será o grau de *performance* organizacional. Em média, por cada unidade adicional na subescala orientação para o cliente, isso representa o aumento de 0,30 na *performance* organizacional. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o cliente tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>5</sub>** do presente estudo.

**H<sub>6</sub>: Relação entre Orientação para a Concorrência e Performance Organizacional**

Orientação para a Concorrência → *Performance* Organizacional

O presente estudo assume que a orientação para a concorrência tem um efeito positivo direto na *performance* organizacional. A análise da Tabela 48 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para a concorrência e a *performance* organizacional ( $r = 0,615$ ,  $p < 0,01$ ), o que significa que a orientação para a concorrência tem um efeito positivo na *performance* organizacional.

Complementarmente e objetivando uma melhor compreensão dos resultados referentes à hipótese **H<sub>6</sub>**, realizou-se igualmente um teste de regressão linear múltipla, para verificar a relação da orientação para a concorrência com a *performance* organizacional. No modelo 2 de regressão considerou-se a *performance* organizacional como variável dependente e a orientação para a concorrência como variável independente por forma a testar a hipótese de investigação **H<sub>6</sub>** do presente estudo.

Os valores do teste **F** = (36,13,  $p < 0,01$ ) e do teste **t**(138) = (2,66,  $p < 0,01$ ) observados na Tabela 50, mostram que a contribuição da variável orientação para a concorrência é estatisticamente significativa e verifica-se ainda que o valor do coeficiente de determinação **R<sup>2</sup>** obtido neste modelo indica que a orientação para a concorrência explica 44,0% da variância da *performance* organizacional. O erro padrão da regressão **E<sub>p</sub>**, é igual a 0,19.

A análise do modelo 2 de regressão, mostra que a variável orientação para a concorrência tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na *performance* organizacional, por apresentar um coeficiente de regressão positivo e estatisticamente significativo da orientação para a concorrência sobre a *performance* organizacional (**beta** = 0,51,  $p < 0,01$ ), o que significa que quanto maior for a orientação para a concorrência de uma empresa melhor será o grau de *performance* organizacional. Em média, por cada unidade adicional na subescala orientação para a concorrência, isso representa o aumento de 0,51 na *performance* organizacional. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para a concorrência tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>6</sub>** do presente estudo.

**H<sub>7</sub>: Relação entre Coordenação Interfuncional e Performance Organizacional**

Coordenação Interfuncional  $\longrightarrow$  *Performance* Organizacional

O presente estudo assume que a coordenação interfuncional tem um efeito positivo direto na *performance* organizacional. A análise da Tabela 48 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a coordenação interfuncional e a *performance* organizacional ( $r = 0,601$ ,  $p < 0,01$ ), o que significa que a coordenação interfuncional tem um efeito positivo na *performance* organizacional. Complementarmente e objetivando uma melhor compreensão dos resultados referentes à hipótese **H<sub>7</sub>**, realizou-se igualmente um teste de regressão linear múltipla, para verificar a relação da coordenação interfuncional com a *performance* organizacional. No modelo 2 de regressão considerou-se a *performance* organizacional como variável dependente e a coordenação interfuncional como variável independente por forma a testar a hipótese de investigação **H<sub>7</sub>** do presente estudo.

Os valores do teste **F** = (36,13,  $p < 0,01$ ) e do teste **t**(138) = (1,82,  $p < 0,10$ ) observados na Tabela 50, mostram que a contribuição da variável orientação para a concorrência é tendencialmente significativa e verifica-se ainda que o valor do coeficiente de determinação **R<sup>2</sup>** obtido neste modelo indica que a coordenação interfuncional explica 44,0% da variância da *performance* organizacional. O erro padrão

da regressão  $E_P$ , é igual a 0,17. A análise do modelo 2 de regressão, mostra que a variável coordenação interfuncional tem um efeito tendencialmente significativo na *performance* organizacional, por apresentar um coeficiente de regressão tendencialmente significativo da coordenação interfuncional sobre a *performance* organizacional (**beta** = 0,30,  $p < 0,10$ ), o que significa que quanto maior for a coordenação interfuncional de uma empresa melhor será o grau de *performance* organizacional. Em média, por cada unidade adicional na subescala coordenação interfuncional, isso representa o aumento de 0,30 na *performance* organizacional. Esta conclusão mostra que uma postura de coordenação interfuncional entre os diversos departamentos de uma empresa tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese de investigação  $H_7$  do presente estudo.

Todas as hipóteses de investigação formuladas no modelo conceptual, definidas de acordo com a revisão da literatura foram suportadas, pelo que se verifica a sua adequação à realidade do presente estudo. A Tabela 51 apresenta a síntese dos resultados dos testes das hipóteses de investigação formuladas no modelo conceptual de investigação.

**Tabela 51 - Síntese dos Resultados das Hipóteses de Investigação**

<b>Hipóteses de investigação</b>	<b>Resultado</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre orientação para o mercado e a <i>performance</i> organizacional.	Hipótese suportada
<b>H<sub>2</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para o cliente, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente.	Hipótese suportada
<b>H<sub>3</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior orientação para a concorrência, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para a concorrência.	Hipótese suportada
<b>H<sub>4</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o mercado têm maior coordenação interfuncional, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a coordenação interfuncional.	Hipótese suportada
<b>H<sub>5</sub>:</b> As empresas com maior orientação para o cliente têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para o cliente e a <i>performance</i> organizacional.	Hipótese suportada
<b>H<sub>6</sub>:</b> As empresas com maior orientação para a concorrência têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a orientação para a concorrência e a <i>performance</i> organizacional.	Hipótese suportada
<b>H<sub>7</sub>:</b> As empresas com maior coordenação interfuncional têm maior <i>performance</i> , ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre a coordenação interfuncional e a <i>performance</i> organizacional.	Hipótese suportada

**Autoria própria (2012)**

#### **4.9. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos e a respetiva interpretação, a descrição da amostra e análise descritiva das respostas. Efetuou-se as análises de fiabilidade e posterior validação através da Análise Fatorial das escalas e subescalas utilizadas para medir a orientação para o mercado e *performance* organizacional das PME's Portuguesas.

Verificou-se a existência de correlações entre as escalas e subescalas utilizadas e apresentou-se a análise de respostas aos objetivos específicos propostos para o presente trabalho de investigação. Finalmente foi usado o teste à significância do Coeficiente de Correlação de Pearson e modelos de Regressão Linear Múltipla e Simples para testar as hipóteses de investigação formuladas no modelo conceptual, definidas de acordo com a revisão da literatura, tendo sido suportadas todas as hipóteses de investigação.

No próximo capítulo descrevemos as conclusões do presente estudo e sua importância para a gestão, identificamos as limitações e sugerimos linhas de investigação para trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO 5**

### **Conclusões. Limitações e Recomendações**

Neste capítulo final, apresentamos as principais conclusões deste trabalho de investigação, obtidos com os resultados do trabalho empírico realizado e a sua importância para a gestão, identificamos as limitações e sugerimos linhas de investigação para trabalhos futuros. Consideramos que a informação e os resultados obtidos são válidos, com base no número de respostas, validade metodológica e consistência estatisticamente significativa.

### **5.1. Principais Conclusões do Estudo**

Nesta secção apresentamos as principais conclusões deste trabalho de investigação, tendo por base os resultados da investigação empírica e as análises estatísticas efetuadas e interpretação dos dados.

O tema da importância da orientação para o mercado para a *performance* organizacional é referido com muita frequência na literatura de *marketing*, sendo considerada por diversos autores de extrema relevância e atualidade para as organizações.

A primeira conclusão a assinalar, foi a perfeita exequibilidade do estudo e que este aponta para resultados importantes e significativos. Os seguintes indicadores fundamentam esta afirmação:

- A investigação empírica incidiu sobre as PME's Portuguesas. Obteve-se 142 respostas válidas, numa população de 348 552 PME's Portuguesas, significando um erro de amostragem de 8,21% para um nível de confiança de 95%;
- As respostas apresentam boa qualidade, verificou-se que os questionários foram respondidos na totalidade e na sua maioria por gestores de primeira linha (82,4% dos inquiridos);
- A maioria dos inquiridos é jovem ou de meia-idade, com cerca de 37,3% com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos e 51,4% com idades compreendidas entre os 40 e 59 anos, o que denota estarmos perante profissionais com elevada

maturidade. Relativamente à antiguidade dos respondentes na função aferiu-se que 86,6 % está há mais de 3 anos na função e apenas 2,8% há menos de um ano, o que revela estarmos na presença de uma amostra experiente e conhecedora da empresa e das suas funções;

- A caracterização das empresas que participaram no presente trabalho de investigação, permite observar que predominam as empresas do setor terciário (serviços) com 75,4% do total, quanto à dimensão, predominam as micro e pequenas empresas com 66,91% do total e no que se refere ao volume de negócios verifica-se a predominância das empresas com volume de negócios inferior a 2M€;
- Os dados são estatisticamente generalizáveis, considerando o erro de amostragem, o nível de confiança e a estrutura das respostas em linha com a população;
- O questionário apresenta o valor do Coeficiente *Alpha* de Cronbach de 0,927 para a escala que mediu a orientação para o mercado e de 0,866 para a escala que mediu a *performance* organizacional. Os resultados obtidos após replicar as escalas desenvolvidas por Narver e Slater (1990), designada por MKTOR e a de Watkins e Marsick, (1994) para medir respetivamente a Orientação para o mercado e *Performance* organizacional, são bons em termos de fiabilidade e validade e adequam-se à realidade do tecido empresarial Português, assim concluímos serem adequadas as escalas que mediram os constructos relacionados;
- Os resultados da análise da estatística KMO em ambas as escalas excedem o limite mínimo de 0,6 recomendado por Hair et al. (2006), o que mostra que existe uma boa correlação entre as variáveis em estudo;
- O teste de esfericidade de Bartlett em ambas as escalas tem associado um nível de significância de sig. = .000, ou seja, a matriz de correlação não é uma matriz

identidade, demonstrando que existe de facto correlação entre as variáveis e que que os indicadores são favoráveis para a aplicação de análise fatorial;

- Através de análise fatorial identificou-se os fatores que validam os construtos considerados no questionário. Os resultados desta investigação mostram que no caso concreto do constructo da orientação para o mercado, este manifesta-se pela orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional;
- Calculados os Coeficientes de Correlação de Pearson foi possível verificar a existência de correlações entre os fatores e entre os itens (variáveis);
- É possível identificar, em detalhes, as correlações entre os itens e os fatores (variáveis) da orientação para o mercado e a *performance* organizacional, com importância para as empresas bem como para novas pesquisas;
- O sumário das correlações de Pearson e significância entre os itens da escala de orientação para o mercado e da *performance* organizacional permite verificar que todos os itens da escala orientação para o mercado estão correlacionados significativamente com os itens da *performance* da organizacional e que quanto maior o *score* dos itens da orientação para o mercado maior o *score* dos itens da *performance* organizacional;
- De entre as variáveis que caracterizam a empresa e o inquirido, somente o setor de atividade influencia significativamente a orientação para o mercado e as suas subescalas orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e igualmente a *performance* organizacional;

A principal implicação a retirar do presente trabalho de investigação, reside no facto de que de uma forma geral, os resultados obtidos apontam que para as PMEs Portuguesas a orientação para o mercado é uma fonte importante de *performance* organizacional e confirmam as conclusões dos principais estudos que investigaram a relação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional, dos quais

destacam-se Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Slater e Narver (2000); Kara, Spillan e Deshields (2005) e Kumar et al. (2011), que encontraram uma relação positiva direta entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional.

A generalidade dos estudos apresentados e analisados no segundo capítulo, demonstraram que a orientação para o mercado é uma estratégia de *marketing* que impacta positivamente na *performance* organizacional e constitui uma fonte de sustentabilidade dos negócios, uma vez que influencia os resultados das atividades empresariais. Assim as empresas que desenvolvam e implementem ações orientadas para o mercado também são as que apresentam melhores desempenhos.

A avaliação do questionário por quatro especialistas familiarizados com o tema e objetivos do estudo, a realização do pré-teste de uma amostra de conveniência, análise de fiabilidade e validade, com recurso à Análise Fatorial e posterior validação através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e Correlação Item-total, permite-nos concluir que o questionário foi bem apresentado, facilmente perceptível e adequado aos objetivos do trabalho e à realidade das PME's portuguesas e uma vez ter sido criado com base em trabalhos anteriores de autores consagrados (Narver e Slater, 1990; Watkins e Marsick, 1994), testados e replicados em diversos contextos e realidades, confirmam tratar-se de um questionário com elevada fiabilidade e validade, permitindo-nos dessa forma ter prosseguido com a investigação.

Após efetuada a análise das médias dos indicadores obtidos pela escala MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990) e as respetivas subescalas, podemos concluir que as PMEs Portuguesas de acordo com a opinião dos respondentes, de uma forma geral: (1) têm um nível razoável de Orientação para o mercado; estão razoavelmente orientadas para o cliente, definindo nitidamente as suas estratégias de negócio com base na identificação dos clientes alvo, na compreensão e satisfação das necessidades dos clientes, tornando-se desta forma mais competitivas; (2) têm um nível razoável de orientação para a concorrência, pelo que a gestão de topo analisa frequentemente os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes e (3) têm um nível razoável de coordenação interfuncional, preocupando-se que as empresas tenham as diferentes

funções/departamentos integradas e coordenadas entre si e a partilharem os recursos necessários, por forma a satisfazer as necessidades e criar valor para os clientes.

Após efetuada a análise das médias dos indicadores obtidos pela escala desenvolvida por Watkins e Marsick (1994), podemos concluir que as PME's Portuguesas de acordo com a opinião dos respondentes, de uma forma geral as PME's Portuguesas pensam que a sua *performance* é aceitável. Neste particular as PME's Portuguesas estão comparativamente mais satisfeitas com o tempo de resposta da empresa às reclamações dos clientes e ainda com o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e menos satisfeitas com o número de sugestões propostas pelos seus colaboradores. Este último pode ficar a dever-se ao facto do item PO (7), que mede o número de horas de formação por colaborador ter apresentado o menor índice de média da escala de *Performance* organizacional.

A análise dos fatores identificados e interpretados, evidencia que os resultados obtidos foram claramente satisfatórios e confirmam que a solução encontrada para os fatores é consistente e verifica a escala MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990), utilizada para caracterizar a Orientação para o mercado, significando a validade do questionário para a obtenção das informações necessárias das PME's Portuguesas para realização do presente estudo. Relativamente à escala de Watkins e Marsick (1994), a análise do único fator identificado e interpretado, evidencia que os resultados obtidos foram claramente satisfatórios e confirmam que a solução encontrada é consistente e verifica a escala desenvolvida por aqueles autores para caracterizar a *Performance* organizacional, significando a validade do questionário para a obtenção das informações necessárias das PME's Portuguesas para realização do presente estudo.

Os resultados resultantes da recolha dos dados de 142 PME's Portuguesas envolvidas no estudo, suportaram todas as hipóteses de investigação (Tabela 51) formuladas no modelo conceptual de investigação do presente estudo e são coerentes com os resultados encontrados na literatura sobre a orientação para o mercado e a sua relação com a *performance* organizacional, ou seja, a conceção teórica presente no modelo não foi rejeitada, verificando-se desta forma a sua adequação à realidade dos

fenómenos avaliados. Concluímos assim que o modelo conceptual proposto ajustou-se aos dados recolhidos pelo questionário.

No que se refere à hipótese fundamental do presente estudo, observou-se que o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional é estatisticamente significativo ( $r = 0,661$ ,  $p < 0,01$ ; **beta** = 0,36,  $p < 0,01$ ) e em média, por cada unidade adicional na orientação para o mercado, isso representa o aumento de 0,36 na *performance* organizacional. A orientação para o mercado, explica 43,7% da variância da *performance* organizacional, pelo que se verifica uma razoável contribuição da variável independente na explicação da variável dependente do modelo. Estas conclusões mostram que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese fundamental de investigação **H<sub>1</sub>** do presente estudo.

O presente estudo revelou uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente ( $r = 0,934$ ,  $p < 0,01$ ). Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na orientação para o cliente, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>2</sub>** do presente estudo.

Observou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a orientação para a concorrência ( $r = 0,896$ ,  $p < 0,01$ ). Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na orientação para a concorrência, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>3</sub>** do presente estudo.

Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação para o mercado e a coordenação interfuncional ( $r = 0,921$ ,  $p < 0,01$ ). Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo na coordenação interfuncional, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>4</sub>** do presente estudo.

Observou-se que o impacto da orientação para o cliente sobre a *performance* organizacional é estatisticamente significativo ( $r = 0,608$ ,  $p < 0,01$ ; **beta** = 0,30,  $p <$

0,05) e em média, por cada unidade adicional na orientação para o cliente, isso representa o aumento de 0,30 na *performance* organizacional. Estas conclusões mostram que uma postura orientada para o cliente tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>5</sub>** do presente estudo.

A orientação para a concorrência tem um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre a *performance* organizacional ( $r = 0,615$ ,  $p < 0,01$ ; **beta** = 0,51,  $p < 0,01$ ) e em média, por cada unidade adicional da orientação para a concorrência, isso representa o aumento de 0,51 na *performance* organizacional. Estas conclusões mostram que uma postura orientada para a concorrência tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>6</sub>** do presente estudo.

A coordenação interfuncional tem um impacto positivo sobre a *performance* organizacional ( $r = 0,601$ ,  $p < 0,01$ ; **beta** = 0,30,  $p < 0,10$ ) e em média, por cada unidade adicional da coordenação interfuncional, isso representa o aumento de 0,30 na *performance* organizacional. Estas conclusões mostram que uma postura de coordenação interfuncional entre os diversos departamentos de uma empresa tem um efeito positivo na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese de investigação **H<sub>7</sub>** do presente estudo.

Os resultados obtidos comprovam a teoria, ou seja, válida a tese de que as empresas que adotem uma orientação para o mercado têm maior *performance* organizacional, traduzidos neste caso em indicadores de gestão.

As conclusões obtidas com esta investigação sustentam a hipótese de que, independentemente da dimensão das PME's Portuguesas, a orientação para o mercado é uma determinante importante da *performance* organizacional, que corrobora a máxima defendida por Day (2001), de que as empresas, quais quer que sejam as outras vantagens que possam ter, também serão orientadas para o mercado. Assim as empresas com uma forte orientação para o mercado podem aumentar a eficiência de qualquer estratégia e consiste numa das poucas fontes sustentáveis e de sobrevivência que restam no ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e agressiva imitação pelos concorrentes (Day, 2001).

A informação sobre o mercado alvo, sobre os clientes, sobre a concorrência e a coordenação entre as funções de todos os departamentos da organização incrementam a *performance* organizacional e tem reflexos ao nível de toda a organização e dos *stakeholders* principalmente para os seus clientes, o que implica muito trabalho dos colaboradores, uma coordenação efetiva de todas as funções e departamentos e uma gestão de excelência. Assim a orientação para o mercado não deve ser apenas responsabilidade do departamento de *marketing*, pois exige o envolvimento voluntário de todas as funções (Porter, 1985; Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Hunt e Morgan, 1995; Carvalho, 2009).

Nesse sentido as organizações orientadas para o mercado pressupõe-se que sejam proativas, devem ter sempre presente que as necessidades e gostos dos clientes têm câmbios mais rápidos do que no passado, pelo que as organizações devem desenvolver competências para perceber e avaliar continuamente o mercado alvo, as rápidas mudanças tecnológicas, terem sempre atualizadas as informações do mercado sobre as atividades dos seus atuais e potenciais clientes, conhecer as ofertas e as capacidades da concorrência, estar atentas às imitações dos concorrentes e finalmente utilizar toda essa informação por forma a coordenar todos os departamentos no desenvolvimento de atividades competitivas (Carvalho, 2009). Aquele autor refere ainda que na prossecução para obter essas informações, as reuniões de *brainstorming* com os clientes sobre as ofertas da organização e também da concorrência podem ser uma mais-valia.

As organizações um pouco por todo mundo estão a implementar de forma constante a orientação para o mercado como parte integrante da sua cultura organizacional, assim, permanecer próximo do cliente, é contextualizada a parte essencial e fundamental do funcionamento de qualquer organização (Foley e Fahy, 2004). Assim os resultados obtidos com esta investigação corroboram esta proposição defendida por estes autores e reveste-se de validade para as PME's Portuguesas.

Assim, um maior grau de orientação para o mercado permitirá elevar os níveis de *performance* organizacional uma vez que irá permitir que a organização desenvolva esforços no sentido de satisfazer o cliente. Neste contexto, poderemos dizer que um maior grau de orientação para o mercado passará a ser um elemento diferenciador das empresas, devendo as mesmas concentrarem esforços no sentido de elevarem o seu grau de orientação para o mercado e assim diferenciar-se das demais concorrentes, como por exemplo desenvolvimento de novos serviços e/ou produtos que atendam às necessidades dos clientes. Assim uma gestão que não esteja predominantemente, orientada para o mercado, colocará a sobrevivência da empresa em risco no mundo atual dos negócios, a menos que tenha a sua atividade protegida, por exemplo pelo estado (Carvalho 2009).

A vantagem sustentada no desempenho do negócio é maior nas organizações que mais cedo desenvolvem uma orientação para mercado (Kumar et al., 2011). Aqueles autores referem que essas empresas também ganham mais em vendas e lucro do que as empresas que estão atrasados no desenvolvimento de uma orientação para o mercado. Desta forma as empresas que objetivem desenvolver a sua atividade assente numa estratégia de orientação para o mercado, devem-no fazer logo no início do seu funcionamento e caso não seja possível, devem evidenciar todos os esforços para que tal se concretize no mais curto espaço de tempo possível.

Carvalho (2009) advoga que orientar-se para o mercado não é um processo fácil e que possa ser executado rapidamente, pelo que o seu desenvolvimento e implementação poderá levar anos. Todavia se criar uma organização orientada para o mercado é difícil, aquele autor defende também que significa que o campo do sucesso empresarial estará mais livre para as empresas que tiverem sucesso nessa pretensão.

A orientação para o mercado é uma variável nuclear para o sucesso organizacional, os seus benefícios estão mais claros, por via dos inúmeros trabalhos de investigação elaborados um por pouco por todo o mundo, o conhecimento de como deverá ser atingida está mais refinado e o avanço das tecnologias de informação permite que se abram novas janelas de oportunidades para competir por clientes e dessa forma criar oportunidades para lucros maiores para as empresas e vantagens competitivas que perdurem (Carvalho, 2009).

A crise mundial, que por via da globalização afeta Portugal, abre uma janela de oportunidade para as empresas nacionais que queiram desenvolver e implementar uma orientação para o mercado efetiva e que possam ver assim aumentadas as suas *performances* e as possibilidades de sobrevivência e sustentabilidade.

## **5.2. Contribuições para a Gestão e Futuras Investigações**

Os resultados obtidos com esta investigação, evidenciam e corroboram a tese defendida por vários autores da disciplina de *marketing*, que defendem que uma orientação para o mercado impacta positivamente na *performance* organizacional.

Verificada a fiabilidade dos constructos e validade de conteúdo do questionário utilizado neste trabalho de investigação, permitem recomendar o seu uso para futuras pesquisas relacionadas com os constructos da orientação para o mercado e *performance* organizacional que sejam desenvolvidas em Portugal, visto que são confiáveis e medem o que se propõem a medir.

A validação da escala MKTOR que mede a orientação para o mercado, indica que as empresas devem ser mais orientadas para o mercado, visto que verificou-se a existência da relação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional em cada uma das três componentes comportamentais do constructo: Orientação para o cliente, Orientação para a concorrência e Coordenação interfuncional.

As escalas utilizadas neste estudo são instrumentos que os gestores poderão aplicar para diagnosticar o grau em que a organização se encontra relativamente à

orientação para mercado e avaliar a *performance* da organização, conferem maior capacidade de gestão e ajudam a estabelecer prioridades ao nível da gestão. Assim os gestores ou a própria administração ao aplicarem estas escalas com a maior isenção possível nas suas organizações para medir os conceitos em causa, permitir-lhes-á após análise das médias dos indicadores identificar as variáveis com menor pontuação e atuar sobre as mesmas de forma a aumentar o grau de orientação para o mercado e consequentemente a *performance*.

Com base nos resultados obtidos e na revisão da literatura consideramos que a implementação de uma política empresarial orientada para o mercado no seio das organizações é fundamental para a sua sobrevivência e sustentabilidade. Neste sentido acreditamos que o nosso trabalho de investigação traz contribuições válidas para as organizações.

Dada a extrema relevância e atualidade dos conceitos investigados neste estudo, espera-se que este trabalho seja uma mais-valia para o tecido empresarial Português na prossecução dos seus objetivos de gerar e distribuir riqueza pelos seus acionistas, bem como criar mais-valias para todos os *stakeholders* envolvidos na dinâmica da empresa, principalmente para os seus clientes.

Espera-se também que a realização deste trabalho, incentive os investigadores a aprofundarem conhecimentos sobre a orientação para o mercado e avaliar o seu impacto na *performance* organizacional, contribuindo desta forma para a produção de novos trabalhos sobre esta temática nos diversos setores da economia Portuguesa que bem necessita de conhecimentos e estratégias que sejam profícuas para aumentar as hipóteses de satisfazer os mercados internos ou externos, garantindo assim a sua sobrevivência e sustentabilidade. Particularmente para as PME's, estas deverão centrar-se numa política assente na orientação para o mercado como a fonte mais importante de vantagem competitiva (Pelham, 2000).

### 5.3. Limitações do Estudo

Como é normal num trabalho desta dimensão, o uso de diferentes técnicas e ferramentas de análises e no próprio desenvolvimento da investigação foram assumidas premissas e restrições que impõem limitações sobre os resultados obtidos, apesar do rigor da metodologia aplicada nesta pesquisa. Assim referimos algumas das limitações deste estudo:

- Reconhece-se a natureza estática do estudo. Uma vez que a análise empírica tem características transversais, concentra-se a sua atenção apenas num determinado período de tempo, ou seja, o estudo representa parcialmente uma realidade no momento em que foi avaliado, o que impede a análise de modificações que possam ocorrer em diferentes períodos de tempo;
- As respostas obtidas na investigação empírica resultou das opiniões dos gestores de primeira linha e administradores das PME's envolvidas no estudo. Não obstante serem estes que conseguem através do conceito de orientação para o mercado verificar o seu impacto positivo na orientação para o mercado das empresas, que melhor estão informados acerca da organização e ainda comunicarem eficazmente aos seus colaboradores a vontade da empresa ser orientada para o mercado e a sua influência no funcionamento global da empresa, algumas informações de orientação para o mercado são mais próprias do contacto diário entre os colaboradores que estão mais próximos dos clientes e de fontes externas;
- Para avaliar o constructo de *performance* organizacional de natureza complexa e multidimensional (Pelham e Wilson, 1996; Yamin, Gunasekaran e Mavondo, 1999; Uncles, 2000; Baker e Sinkula, 2005; Pun e White, 2005), utilizou-se os indicadores presentes na escala de Watkins e Marsick, (1994) que considera medidas subjetivas (qualitativas). Assim todas as conclusões deste estudo que impliquem a correlação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional estão restritas aos indicadores presentes na escala de medida utilizada.

#### **5.4. Sugestões para Futuras Investigações**

Propomos nesta seção sugestões para futuras investigações com vista a resolver as limitações identificadas no decorrer da investigação.

Verificada a adequabilidade do modelo conceptual proposto para esta investigação e a sua coerência com os resultados encontrados na literatura sobre a relação entre a orientação para o mercado e a *performance* organizacional, seria relevante a elaboração de um estudo de natureza longitudinal em períodos diferentes de forma a permitir uma avaliação mais completa das atividades de orientação para o mercado e o seu impacto sobre a *performance* organizacional e comparar com os resultados do presente estudo, que resultaria numa contribuição importante para o conhecimento da área;

A orientação para o mercado deve ser avaliada também por fontes externas à organização, como por exemplo os seus clientes, pelo que não deverá apenas resultar da avaliação da própria empresa (Deshpandé, Farley e Webster, 1993). Assim será de todo conveniente avaliar em futuros estudos o grau da orientação para o mercado da empresa na perspectiva dos clientes com vista a confrontar a convergência de respostas com a perspectiva da empresa. O grau de orientação para o mercado da empresa em estudos futuros poderia também ser avaliada pelos colaboradores que estão mais próximos dos clientes;

Reconhecida a natureza multidimensional da *performance* organizacional, seria relevante considerar em futuras investigações uma série de outros indicadores de medidas subjetivas, tais como: quota do mercado, crescimento das vendas, sucesso de novos produtos e/ou, retenção dos clientes, satisfação dos clientes, posição do negócio relativamente às expectativas, entre outros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1988). *Strategic marketing management* (2ª ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Amalia, P.; Ionut, P.; Eugenia, J. (2010). *Market orientation: a holistic approach of the implementation process*. University of Pitesti e University of Oradea, pp. 731-736.
- Amaro A., Póvoa, A. e Macedo, L. (2004). *A arte de fazer questionários*. Mestrado em Química para o Ensino. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.
- Anderson, J. e Gerbing, D. (1988). “*Structural equation modeling in practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*”. *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3., pp. 411-423.
- Antunes, M.; Coelho, A. (2007). *O impacto da orientação para o mercado na performance das organizações: um estudo nas empresas familiares do distrito da guarda*. Ayala Calva, J. C. y grupo de investigación FEDRA, Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, pp. 1243-1257.
- Appiah-Adu, K. (1998). “*Market orientation and performance: Empirical test in a transition economy*”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 25-45.
- Babbie, E. (1992). “*The practice of social research*”. Wadsworth Inc. Belmont, USA.
- Baker, W. e Sinkula, J. (1999). “*The synergistic effect of market orientation and learning orientation*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N.º 4, pp. 411-427.
- Baker, W. e Sinkula, J. (2005). “*Environmental marketing strategy and firm performance: effect on new product performance and market share*”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, pp. 461-475.

- Becker, Jan e Homburg, Christian (1999). “*Market-oriented management: a systems-based perspective*”. *Journal of Market- Focused Management*, Vol. 4, N.º 1, pp. 17-41.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Blankson, C. e Cheng, S. (2005). “*Have small businesses adopted the market orientation concept? the case of small businesses in michigan*”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, pp.317-330.
- Burns, N. e Grove S.K. (1993). *The practice of nursing*. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Cadogan, J e Diamantopoulos, A. (1995). “*Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization*”. *Journal of Strategic Marketing* Vol. 3, pp. 41-60.
- Campbell, D. e Fiske, D. (1995). “*Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multi-method matrix*”. *Psychology Bulletin*, Vol. 53, pp. 273-302.
- Cano, C., Carrillat, F. e Jaramillo, F. (2004). “*A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents*”. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 21, pp. 179-200.
- Carvalho, M. S. (2009). *Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Celuch, G., Kasouf, J. e Peruvemba, V. (2002). “*The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities*”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, N.º 6, pp. 545-554.
- Churchill, A. Jr. (1995). *Marketing research: methodological foundations*. (6ª ed.). The Dryden Press.
- Converse, J.M. e Presser, S. (1986). *Survey questions: hard crafting the standardization questionnaire*. Sage. e Newbery, USA.

- Cronbach, L. J. (1971). *Test validation*. In R. L. Thorndike (Ed.). *Educational Measurement* (2ª ed.). Washington: American Council on Education.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of psychological Testing* (4ª ed.). New York: Harper and Row.
- Dawes, J. (1999). “*The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence*”. *Marketing bulletin*, Vol. 10, pp. 65-75.
- Dawes, J. (2000). “*Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data*”. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, pp. 173-199.
- Day, G. e Nedungadi, P. (1994). “*Managerial representations of competitive advantage*”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 31-44.
- Day, G. (1994). “*The capabilities of market-driven organizations*”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- Day, G. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. São Paulo: Bookman.
- Deng, S. e Dart J. (1994). “*Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach*”. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- Deretti, S. (2005). *O marketing orientado pelo mercado*. *Revista Electrónica de Ciência Administrativa – RECADM*, Vol. 4, N.º 2, 11 pp.
- Deshpandé, R. e Webster, F. (1989). “*Organizational culture and marketing: defining the research agenda*”. *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 3-15.
- Deshpandé, R. e Farley J. (1998a). “*Measuring market orientation: generalization and synthesis*”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, N.º 3, pp. 213-232.

- Deshpandé, R. e Farley J. (1998b). “*The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness*”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 237-239.
- Deshpandé, R., Farley J. e Webster, F. (1993). “*Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*”. *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 1, pp. 23-27.
- Dess, G. e Robinson, R. (1984). “*Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit*”. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 265-273.
- Hart, S. e Diamantopoulos, A. (1993). “*Marketing research activity and company performance: evidence from manufacturing industry*”. *European Journal of Marketing*, Vol. 27, pp.54-72.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., e Palihawadana, D. (2011). “*The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions: a test of alternative perspectives*”. *International Marketing Review*, Vol. 28, N.º 5, pp. 508-524.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Dubois, B. (2005). *Compreender o consumidor* (4ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Editores, T. (2007). *Novo dicionário da língua portuguesa conforme acordo ortográfico* (1ª ed.). Lisboa: Texto Editores.
- Foley, A, e Fahy, J. (2004). “*Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability*”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, N.º. 4, pp. 219-230.
- Fonseca, S. e Martins, A. (1996). *Curso de estatística*. São Paulo: Editora Atlas.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação*. Lisboa: Lusociência.

Fullerton, R. (1988). “*How modern is modern marketing? marketing’s evolution and the myth of the production era*”. *Journal of Marketing*, Vol. 52, N.º 1, pp. 108-125.

Garver, M. S.; Mentzer, J. T. (1999). “*Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity*”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, N.º 1, pp. 33-57.

Gauthier B. (2003). *Investigação social: da problemática à colheita dos dados*. Loures: Lusociência.

Gil, C. (2002). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Green, K. W., Chakrabarty, S. e Whitten, D. (2007). “*Organisational culture of customer care: market orientation and service quality*”. *International Journal of Services and Standards*, Vol. 3, N.º 2, pp. 137-153.

Green, L. e Lewis, F. (1986). “*Measurement and evaluation in health education and health promotion*”. USA: Mayfield Publishing Company.

Greenley, G. (1995). “*Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies*”, *British Journal of Management*, Vol. 6, pp. 1-13.

Grewal, R. e Tansuhaj, P. (2001). “*Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility*”. *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 67-80.

Gronholdt, L. e Martensen, A. (2006). “*Key marketing performance measures*”. *The Marketing Review*, Vol. 6, N.º 3, pp. 243-252.

Hair, J., Black, C., Babin, J., Anderson, E. e Tatham, L. (2006). *Multivariate data analysis*. (6ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.

Homburg, C., Muller, M. e Klarmann, M. (2011). “*When should the customer really be king? on the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters*”. *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 55-74.

Hunt, S. D. e Morgan, R. M. (1995) “The Comparative Advantage Theory of Competition.” *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-15.

Hunt, S. e Morgan, R. (1997). “*Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition?*”. *Journal of Marketing*, Vol. 61, N.º 4, pp. 74-82.

INE (2011). *Estudos sobre estatísticas estruturais das empresas: 2007-2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Jaworski, B. e Kohli, A. (1993). “*Market orientation: antecedents and consequences*”. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.

Joshi, A. W. (2010). “*Salesperson influence on product development: insights from a study of small manufacturing organizations*”. *Journal of Marketing*, Vol. 74, pp. 94-107.

Kara, A., Spillan, J. e Deshields O. (2005). “*The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale*”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, pp.105-118.

Karami, A., Rowley, J. e Analoui, F. (2006). “*Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodological preferences*”. *International Journal of Management*, Vol. 23, N.º 1, pp. 43-52.

Keith J. 1960. “*The marketing revolution*”. *Journal of Marketing*, Vol. 24, pp. 35-38.

Kennerley, M. Neely, A. (2002). “*A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems*”. *International journal of operations and Production management*, Vol. 22, N.º11, pp. 1222-1245.

- Kerlinger, F. (1986). *Foundations of behavioural research*. New York: McGraw-Hill.
- Kim, J. e Srivastava, R. (1998). “*Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?*”. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 30-45.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. e Bearden, W. O. (2005). “*Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*”. *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24-41.
- Kohli, A. e Jaworski, B. (1990). “*Market-orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. e Kumar, A. (1993). “*MARKOR: A measure of market orientation*”. *Journal of Marketing Research*, VOL. XXX, pp. 467-477.
- Kotler, P. e Andreasen, A.R. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século xxi: como criar, conquistar e dominar mercados*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kumar, K., Subramanian, R. e Yauger, C. (1998). “*Examining the market orientation–performance relationship: a context-specific study*”. *Journal of Management*, Vol. 24, N.º 2, pp. 201-233.
- Kumar, K., Subramanian, R., e Strandholm, K. (2001). “*Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship*”. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 11, pp. 1-33.
- Kumar, V., Aaker, D. A. e Day, G. (2002). *Essentials of marketing research*. (2ª ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.

- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. e Leone, P. (2011). “*Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?*”. *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 16-30.
- Lafferty, A. e Hult G. (2001). “*A synthesis of contemporary market orientation perspectives*”. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N.º 1/ 2, pp. 92-109.
- Lakatos, M. e Marconi, A. (1991). *Metodologia científica*, São Paulo: Atlas.
- Lambin, J. (2000). *Marketing estratégico* (4ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Langerak, F. (2002). “*What is the predictive power of market orientation?*”. *Erim Report Series Research in Management*.
- Langerak, F. (2003). “*The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance*”. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11, pp. 93-115.
- Laureano, R. e Botelho, M. (2010). *SPSS - O meu manual de consulta rápida*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lebas, M. J. (1995). “*Performance measurement and performance management*”. *International Journal of Production Economics*. Vol. 41, pp. 23-35.
- Levitt, T. (1960). “*Marketing myopia*”. *Harvard Business Review*, Vol. 38, pp. 45-56.
- Liu, SS, Luo, X., Shi, Y., (2002). “*Integrating customer orientation in organizations – in- transition: an empirical study*”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pp. 367-382.
- Malhotra, N. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation* (3ª ed., International Edition). London: Prentice Hall.
- Marsick, V. J. e Watkins, K. E. (2003). “*Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*”. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, N.º 2, pp. 132-151.

- Matsuno, K. e Mentzer, J. (2000). “*The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship*”. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 1-16.
- McMillan, H. e Schumacher, S. (1989). *Research in education: a conceptual introduction*. USA: Foresman.
- McNamara, P. (1972). “*The present status of the marketing concept*”. *Journal of Marketing*, Vol. 36, N.º 1, pp. 50-57.
- Murteira, F. (1993). *Análise exploratória de dados. estatística descritiva*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Narver, J. e Slater, S. (1990). “*The effect of a market orientation on business profitability*”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
- Narver, J. e Slater, S. (1993). “*Market orientation and business performance: an analysis of panel data, working paper*”. Marketing Science Institute.
- Noble, H., Sinha, K. e Kumar, A. (2002). “*Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications*”. *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 25-39.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric testing*. New York: McGraw-Hill.
- Nwokah, N. (2008). “*Strategic market orientation and business performance: the study of food and beverages organisations in Nigeria*”. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 279-286.
- Oczkowski, E. e Farrell, M. (1998). “*Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: the case of market orientation*”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pp. 349-366.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Australia: Allen and Unwin.

- Payne, F. (1988). “*Developing a marketing-oriented organization*”. Business Horizons, Vol. 31, N.º 3, pp. 46-53.
- Pelham, A. (2000). “*Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms*”. Journal of Small Business Management, Vol. 38, N.º 1, pp. 48-67.
- Pelham, A. e 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, pp. 27-43.
- Pereira, B. (2005). *Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado*. Universidade de São Paulo, 13 pp.
- Perin, M. e Sampaio, C. (2004). “*Orientação para o mercado, porte empresarial e performance*”. RAE - Revista de Administração de Empresas, Vol. 44, N. 3, pp. 76-88.
- Pestana, H. e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. (4ª ed. rev. e aum.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Pun, K. e White, A. (2005). “*A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks*”. International Journal of Management Review, Vol. 7, pp. 49-71.
- Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Jornal Oficial da União Europeia.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Rowe, G. e Morrow, L. (1999). “*A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures*”. Canadian Journal of Administrative Science, Vol. 16, N.º 1, pp. 58-70.
- Ruekert, R. (1992). “*Developing a marketing orientation: an organizational strategy perspective*”. International Journal of Research in Marketing, Vol. 9, pp. 225-245.
- Scandura, T. e Williams, E. (2000). “*Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research*”. Academy of Management Schutte, F., Sijde, P. e Tilburg, J. (2001). “*Entrepreneurship skills and incentives*”. OECD- Science Technology Industry Review, N.º 26, pp. 144-163. Journal, Vol. 43, N.º 6, pp. 1248-1264.
- Selltiz, C., Wrightsmann, L. e Cook, S. (1976). *Research method in social relation*. New York: Holt, Rinehart and Ewiston.
- Shapiro, B. (1988). “*What the Hell Is ‘Market Oriented’?*”. Harvard Business Review, Vol. 66, pp. 119-25.
- Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R. e Lee, J. (2003). “*Market orientation and business performance: a comparative study of firms in mainland China and Hong Kong*”. European Journal of Marketing, Vol. 37, pp. 910-936.
- Slater, S., Narver, J. (1993). “*Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types*”. European Journal of Marketing, Vol. 27, N.º 10, pp. 33-51.
- Slater, S., Narver, J. (1994a). “*Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?*”. Journal of Marketing, Vol. 58, N.º 1, pp. 46-55.
- Slater, S., Narver, J. (1994b). “*Market orientation, customer value, and superior performance*”. Business Horizons, Vol. 37, pp. 22-27.

- Slater, S., Narver, J. (1995). “*Market orientation and the learning organization*”. *Journal of Marketing*, Vol.59, N.º 3, pp. 63-74.
- Slater, S., Narver, J. (1996). “*Competitive strategy in the market-focused business*”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, N.º 2, pp. 159-174.
- Slater, S., Narver, J. (2000). “*Positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication*”. *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 69–73.
- Speed, R. (1994). “*Regression type techniques and small samples: A guide to good practice*”. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp.89-104.
- Steiman, C.; Deshpandé, R. e Farley J. (2000). “*Beyond market orientation: when costumers and suppliers disagree*”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N.º 1, pp. 109-119.
- Sudman, S. e Bradburn, N. (1983). “*Asking questions: a practical guide to questionnaire design*”. San Francisco: Jossey Bass.
- Thorndike, R. e Hagen, E. (1977). *Measurement and evaluation in psychology and education*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Trivinos, A. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Uncles, M. (2000). “*Market Orientation*”. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, N.º 2, pp. i-ix.
- Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review*, Vol. 11, N.º 4, pp. 801-814.
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheenan, M., Clegg, C. e West, M. (2004). “*On the validity of subjective measures of company performance*”. *Personnel Psychology*. Vol. 57, pp. 95-118.

- Wallace, P., Fleet, V. e Downs J. (2010). “*The use of research methodologies in the knowledge management literature*”. American Society for Information Science and Technology-ASIST. Pittsburgh, PA, USA.
- Waltz, C. e Strickland, O. (1991). “*Measurement in nursing research*”. Philadelphia: F.A.Davis Co.
- Watkins, K.E. e Marsick, V.J. (1994). “*Dimensions of the learning organization questionnaire*”. Disponível em [www.partnersforlearning.com](http://www.partnersforlearning.com)
- Webster, F. (1988). “*The rediscovery of the marketing concept*”. Business Horizons, Vol. 31, pp. 29-39.
- Webster, F. (1994). *Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Weilbacher, M. (1994). *Marketing de marcas*. São Paulo: Makron Books.
- Woodward, C. e Chambers, L. (1982). *Guide to questionnaire construction and questions writing*. Public Health Association. Otava, Canada.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. e Mavondo, F. T. (1999). “*Innovation index and its implications on organizational performance: a study of Australian manufacturing companies*”. Technology Management, Vol. 17, N.º 5, pp. 495-503.



## **APÊNDICE**

### **Questionário**

Exmos. Senhores,

Estou a realizar a minha Dissertação de Mestrado em Gestão na qual pretendo verificar o impacto da orientação para o mercado na *performance* organizacional das PME's Portuguesas. Para tal, agradeço que possam responder ao questionário.

Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que sejam verdadeiras e por certo serão muito importantes para o sucesso desta investigação.

Toda a informação recolhida por este questionário será tratada de forma estritamente confidencial, pelo que os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal bem como da empresa, garantindo desta forma total anonimato.

Marque apenas uma resposta para cada pergunta, utilizando a seguinte escala:

1 = Discorda totalmente; 2 = Discorda; 3 = Nem concorda e nem discorda; 4 = Concorda e 5 = Concorda totalmente.

Antecipadamente grato pela vossa colaboração.

Nelson Fortes

Mestrando em Gestão

UATLA – Universidade Atlântica.

**1ª Seccção – Orientação para o mercado da sua empresa**

Marque apenas uma resposta para cada pergunta, utilizando a seguinte escala:

**1 = Discorda totalmente; 2 = Discorda; 3 = Nem concorda e nem discorda; 4 = Concorda e 5 = Concorda totalmente.**

<b>Orientação para o Cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> O nosso compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes é constantemente monitorizado.					
<b>2.</b> Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos clientes.					
<b>3.</b> As estratégias são definidas em função do conhecimento que temos dos clientes.					
<b>4.</b> As estratégias são definidas tendo como objetivo criar mais valor para os clientes.					
<b>5.</b> A empresa avalia sistematicamente e frequentemente o grau de satisfação dos clientes.					
<b>6.</b> O serviço pós venda é considerado como muito importante e avaliado com frequência.					
<b>Orientação para a Concorrência</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> Conseguimos responder rapidamente às ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes.					
<b>2.</b> A gestão de topo analisa com frequência os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.					
<b>3.</b> Os clientes são segmentados de acordo com as nossas vantagens competitivas.					
<b>4.</b> A equipa de vendas partilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes.					

<b>Coordenação Interfuncional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> Os gestores de topo visitam com frequência os nossos atuais e potenciais clientes.					
<b>2.</b> A informação sobre os clientes é livremente partilhada na empresa.					
<b>3.</b> As diferentes funções / departamentos estão devidamente integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.					
<b>4.</b> Todas as funções / departamentos contribuem na criação de valor para clientes.					
<b>5.</b> As unidades de negócio / departamentos partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes.					

**2ª Secção – Performance da Organização**

Marque apenas uma resposta para cada pergunta, utilizando a seguinte escala:

**1 = Discorda totalmente; 2 = Discorda; 3 = Nem concorda e nem discorda; 4 = Concorda e 5 = Concorda totalmente.**

<b>Performance da Organização</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás.					
<b>2.</b> O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás.					
<b>3.</b> O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da empresa é superior ao de um ano atrás.					
<b>4.</b> O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a empresa é superior ao de um ano atrás.					
<b>5.</b> O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.					
<b>6.</b> A formação média dos colaboradores da empresa é superior quando comparada com o ano anterior.					
<b>7.</b> O número de horas de formação por colaborador é superior quando comparada com o ano anterior.					
<b>8.</b> O valor do investimento feito pela empresa em tecnologia e processamento de informação é superior ao do ano anterior.					

### **3ª Secção – Dados de Caracterização da Amostra**

Apenas para fins estatísticos gostaríamos de ter os seguintes dados do respondente e da empresa. Relembramos que os dados recolhidos com este questionário, serão utilizados de forma estritamente confidencial, pelo que os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal, garantindo desta forma total anonimato.

#### **Qual a sua função na empresa?**

<b>1</b>	Administração
<b>2</b>	Gestão de 1ª linha

#### **Qual a sua antiguidade na função?**

<b>1</b>	Menos de 1 ano
<b>2</b>	1 - 2 anos
<b>3</b>	3 - 5 anos
<b>4</b>	6 - 10 anos
<b>5</b>	Mais de 10 anos

#### **Qual a sua idade?**

<b>1</b>	Menos de 30
<b>2</b>	30 - 39
<b>3</b>	40 - 49
<b>4</b>	50 - 59
<b>5</b>	60 ou mais

**Sexo?**

1	Masculino
2	Feminino

**Qual o setor de atividade da empresa?**

1	Primário
2	Secundário
3	Terciário

**Quantos trabalhadores tem a empresa?**

1	Menos de 10
2	10 - 49
3	50 - 249
4	250 ou mais

**Qual o volume de negócios da empresa em Milhões de euros?**

1	Menos de 2 milhões de euros
2	2 - 9 Milhões de euros
3	10 - 50 Milhões de euros
4	Mais de 50 Milhões de euros

A sua resposta foi registada. Muito obrigado pelo seu contributo.