

O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA *PERFORMANCE* DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NAS EMPRESAS FAMILIARES DO DISTRITO DA GUARDA

Maria José Ribeiro Antunes, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

RESUMEN

Esta investigación puede incluirse en el campo de los estudios en Orientación hacia el Mercado y pretende identificar las prácticas de OM entre una muestra de 192 empresas familiares de la región de Guarda, en Portugal. Cuando la competitividad se vuelve crítica para el éxito en los negocios, el desarrollo de una cultura de empresa orientada hacia el cliente y el mercado puede ser decisiva para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

En este estudio se destacaron los papeles del espíritu emprendedor y del aprendizaje organizacional, como determinantes de la Orientación hacia el Mercado. Su impacto en la *performance* de las empresas se confirmó, sin embargo, parece ser muy débil, quizás porque son igualmente débiles las prácticas de OM entre estas empresas. El espíritu emprendedor y el aprendizaje organizacional mostraron ser decisivos en el nivel de implementación de la OM y en la *performance* de las empresas de la muestra.

PALABRAS-CLAVE: Orientación al mercado, *performance*, espíritu emprendedor, empresa familiar.

ABSTRACT

This investigation can be included in the Market Orientation field and aims to identify the MO practices in a 192 family owned companies sample from the Guarda region, in Portugal. When competitiveness becomes crucial for success in business, increasing the use of marketing practices in general and the development of a culture customer and market oriented can be the missing step.

In this study a special place as been given to entrepreneurial proclivity and to organizational learning as market orientation drivers. Its impact on *performance* has been confirmed but seems to be very week perhaps because Market Orientation practices are also embryonic. Entrepreneurial proclivity and organizational learning seem to be decisive on both market orientation practices and *performance*.

1. INTRODUÇÃO

A globalização da economia, os novos avanços no conhecimento e na tecnologia, ao mesmo tempo que contribuem para a redução das diferenças entre os chamados países da linha da frente e os demais são, paralelamente, factores que obrigam a um maior esforço competitivo por parte das empresas.

Neste contexto, uma das funções da empresa que ganha peso estratégico é indubitavelmente o marketing, encarregue de fazer a adaptação dos produtos, preços, canais de distribuição e composto promocional às necessidades dos clientes, incrementando a competitividade face à concorrência.

Vários observadores consideram que uma organização altamente orientada para o mercado está a colocar em prática o conceito de marketing, na totalidade dos seus fundamentos e, conseqüentemente, terá uma vantagem competitiva em conciliar uma visão endógena com a visão exógena, no sentido de responder mais rápida e efectivamente aos constrangimentos e oportunidades ambientais (Deshpandé, 1999).

Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) garantem que a cultura orientada para o mercado é crucial para um desempenho superior e para o sucesso a longo prazo, no ambiente altamente competitivo dos negócios que se vive actualmente.

Os autores Slater e Narver (1995) defendem que a conjugação da orientação para o mercado com valores empreendedores fornece o foco necessário aos esforços de processamento de informação na empresa, encorajando acções arrojadas. Para estes autores, a orientação para o mercado por si só pode não encorajar a acções de risco, pelo que deve ser complementada com uma cultura empreendedora, que desenvolve um ambiente no qual a exploração e a experimentação tenham mais probabilidade de acontecer. São ainda defensores de uma característica fundamental do empreendedorismo, não é só criar produtos antes dos concorrentes, mas também antes que exista uma necessidade explícita por parte dos consumidores. Trata-se de conciliar inovação com antecipação.

Os objectivos do presente estudo são, por isso, a identificação das práticas de orientação para o mercado de um tecido empresarial do interior de Portugal e o seu impacto na *performance*, associados aos efeitos do espírito empreendedor presente na gestão das suas empresas.

De modo a alcançar os objectivos da investigação, desenvolveu-se um estudo empírico, com base na informação recolhida de uma amostra de 192 empresas, de diversos sectores, implantadas no distrito da Guarda com o objectivo de dar a conhecer a realidade das empresas do interior do país, com um cariz familiar muito forte e nascidas de um espírito empreendedor próprio. Esta razão deve-se ao facto de que a empresa empreendedora dirigida pelo fundador, está normalmente associada a práticas mais inovadoras e a um estilo de direcção empresarial (*entrepreneurial style*), distinguindo-se também por isso das restantes (Dinis, 1997:80).

Como já referido, o tecido empresarial na sua maioria é constituído por empresas familiares. Na ausência de uma definição universal do conceito, existe algum consenso relativamente às dimensões utilizadas nessa definição. Propriedade, controlo, direcção, envolvimento familiar, cultura e tradição familiar são algumas das dimensões utilizadas (Ussman, 1994:4). Esta autora define empresa familiar como “aquela em que propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo)”, que será a definição adoptada neste estudo.

Para que as empresas familiares se tornem mais competitivas, é de todo vantajoso assumirem uma orientação para o mercado. Desta forma, a prática do conceito de orientação para o mercado nas empresas familiares tornar-se-á numa vantagem competitiva sustentável, em que um dos objectivos é a satisfação das necessidades e preferências dos clientes da empresa com um grau de excelência maior do que o alcançado pelos seus concorrentes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Conceito de Orientação para o Mercado

São múltiplas as definições de orientação para o mercado e existem quase tantas definições e modelos como autores. Em consequência existem pontos de concordância e também resultados distintos uma vez que as bases de partida também foram distintas.

O termo “orientação para o mercado” surge definido como uma cultura a nível organizacional, isto é, um conjunto de valores e crenças que coloca o consumidor em primeiro lugar, aquando da elaboração da estratégia da empresa (Deshpandé e Webster, 1989).

A orientação para o mercado, cria uma envolvente que conduz a uma maior eficácia e eficiência no desenvolvimento das actividades da organização, conduzindo a maiores resultados empresariais (Souder e Song, 1997).

Kohli e Jaworski (1990:6) definiram o conceito de orientação para o mercado como sendo “a geração da informação de mercado, para toda a empresa relativa às necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação de mercado através dos departamentos e a resposta da empresa a esta informação”. Os estudos destes autores sobre a orientação para o mercado identificam três componentes: (1) Geração de Informação; (2) Disseminação de Informação e (3) Resposta ao Mercado (Kohli e Jaworski, 1990:6).

A geração de informação de mercado relaciona-se com factores exógenos à empresa, em que todos os departamentos devem recolher e tratar a informação acerca das necessidades e pretensões actuais e futuras dos clientes e também sobre factores que possam afectar directamente os desejos dos consumidores, como concorrentes, fornecedores, factores político-legais, económico- tecnológicos, sócio-culturais, entre outros, de forma a empresa poder monitorar o ambiente externo e a conjuntura.

A informação recolhida deve ser difundida pelos vários sectores da organização para que seja conhecida e partilhada no seio da organização. Esta é a visão apresentada para a disseminação de informação.

Posteriormente à geração e disseminação surge a construção da resposta ao mercado que consiste na formulação e execução de acções consequentes com o estudo do mercado, ou seja, consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores em acções concretas, que se irão reflectir na resposta às necessidades e desejos, actuais e futuros, dos consumidores reais e potenciais.

Uma organização orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de marketing, isto é, “uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas acções são consistentes com o conceito de marketing” (Kohli e Jaworski, 1990:1).

Para Narver e Slater (1990:21), orientação para o mercado é considerada como uma cultura organizacional que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa. Para estes autores, a orientação para o mercado é constituída por três componentes comportamentais: (1) Orientação para o cliente; (2) Orientação para a concorrência e (3)

Coordenação interfuncional, a que se juntam duas perspectivas básicas: (1) Orientação a longo prazo e (2) Objectivo de rentabilidade (lucratividade).

Por último, e de acordo com a conclusão de Deshpandé (1999:6) “pode-se pensar no conceito de orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e actividades interfuncionais dirigidos à criação e satisfação dos clientes) ”.

Lambin (1997) baseando-se em múltiplos estudos teóricos e empíricos concluiu e resumiu que, a longo prazo, quanto maior a orientação para o mercado melhor a *performance* económica e competitiva:

- As empresas mais orientadas para o mercado têm um número maior de clientes satisfeitos, logo, uma taxa de recepção 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.

2.2. Os determinantes da Orientação para o Mercado

O conceito de orientação para o mercado surge a partir de algumas limitações que o conceito de marketing vinha apresentando e tem o mérito de conciliar com os factores externos uma nova atenção à dinâmica interna, nomeadamente, apostando uma lógica inter-departamental ou inter-funcional.

Com a globalização das economias, o elevado desenvolvimento da tecnologia, e o acelerar dos fluxos económicos dos últimos tempos obrigam a que as organizações pensem de forma mais exigente acerca da sua forma de estar e de agir. Freire (2000) define a estratégia, na sua essência, como um conjunto de acções da empresa que visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

No entanto, a característica única determinante da sua qualificação como vantagem competitiva é satisfazer, de forma superior relativamente à concorrência, necessidades a que os clientes dão especial ênfase.

A liderança contribui acentuadamente para que a empresa consiga implementar uma filosofia de marketing na sua actuação estratégica e operacional, sendo isto obtido através de um processo de comunicação interna veloz, associado à partilha de informação, estando então a liderança associada aos componentes da orientação para o mercado. Deshpandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram estudos associados ao relacionamento entre a liderança e a orientação para o mercado na medida em que aquela se encontra inserida nos aspectos da cultura organizacional.

Slater e Narver (1995) defendem que a conjugação da orientação para o mercado com os valores empreendedores fornece o foco necessário aos esforços de processamento de informação na empresa,

encorajando acções arrojadas. Para estes autores a orientação para o mercado por si só pode não encorajar a acções de risco, pelo que deve ser complementada com uma cultura empreendedora, que desenvolva um ambiente no qual a exploração e a experimentação tenham mais probabilidade de acontecer. São ainda defensores de uma característica fundamental do empreendedorismo: não se trata apenas de criar produtos antes dos concorrentes, mas também antes que exista uma necessidade explícita pelos consumidores. De acordo com Pelham (1999) a orientação para o mercado deve ser complementada por valores empreendedores para que seja mais eficaz (Rodrigues, 2004:73). Também os estudos realizados por Bhuiyan e Habib (2000) mostram que a orientação para o mercado e a orientação empreendedora estão positivamente relacionadas.

Deshpandé et al. (1993) defende que a cultura das empresas empreendedoras apresentam um melhor desempenho e, posteriormente, Hernández e Phabmixay (2002) concluiu que as empresas empreendedoras são também aquelas que apresentam mais altos níveis de orientação para o mercado. Por conseguinte, este mesmo autor concluiu, através de uma análise de correspondência que entre as empresas com maiores níveis de orientação para o mercado predomina uma cultura empreendedora.

Uma maior formalização das tarefas e comunicações surge por vezes associada à orientação para o mercado, levando a um maior comprometimento da geração de informação, da sua disseminação e capacidade de resposta. No entanto, a natureza e direcção desta relação não são suficientemente claras, embora continuem a ser estudadas. Relações com a orientação para o cliente foram encontradas por Hartline, Maxham e McKee (2000).

Do mesmo modo, quando o grau de centralização na empresa se apresenta elevado conduz a que o poder e a tomada de decisões permaneça num número reduzido de pessoas. Esta característica, à priori, apresenta-se como uma barreira à comunicação, comprometendo paulatinamente o sucesso da organização. No entanto, ao contrário da formalização, esta parece apresentar uma relação mais clara com a orientação para o mercado, na medida em que parece constituir-se com um obstáculo. Como referido em Jaworski e Kohli (1993:56), a variável centralização pode ser definida como sendo o “inverso do nível de delegação das autoridades decisórias através da organização e o grau de participação dos membros da organização nas decisões” que pode comprometer o sucesso da organização.

A criação de departamentos autónomos afigura-se como consequência do desenvolvimento organizacional das empresas. Desta forma, procurar-se-á desenvolver entre os diferentes departamentos da empresa relações formais e informais, com o objectivo de minimizar possíveis conflitos, de evitar uma comunicação débil entre eles, e de evitar relações dúbias ou conflituantes com o seu meio envolvente. A existência do conflito interdepartamental pode comprometer a própria reacção e crescimento da empresa face ao mercado e assim levar à condenação da sua existência.

Assim, a conexão entre os diferentes departamentos pode ver-se como uma característica favorável e útil à organização uma vez que facilita a disseminação de informação e a resposta ao mercado, graças ao desenvolvimento de uma comunicação que se estende a todas as partes da organização e favorece as trocas adaptadas às mudanças no meio envolvente.

Sendo a orientação para o mercado um pilar essencial para o desenvolvimento e sucesso das organizações modernas, paralelamente, torna-se necessária uma crescente abertura à aprendizagem organizacional. Desta forma e segundo Slater e Narver (1995:63), “o desafio para qualquer negócio é desenvolver a simbiose entre os

valores culturais e o ambiente de forma a maximizar a Contínua Aprendizagem das Organizações”. Outro ponto a realçar é o facto de que a aprendizagem torna mais fácil a mudança e adaptação de comportamentos aumentando, conseqüentemente, a *performance* das empresas (Baker e Sinkula, 1999).

2.3. Conseqüências da Orientação para o Mercado

Para Jaworski e Kohli (1993) a orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da *performance* empresarial, independentemente da turbulência do mercado, da tecnologia e da intensidade da concorrência.

Segundo Menna (2001:1), citando Deshpandé (1999), “vários observadores notam que uma organização altamente orientada para o mercado estará praticando o conceito de marketing em todos os fundamentos e, conseqüentemente, terá uma vantagem competitiva em conciliar uma visão interna com uma visão externa, para responder mais rapidamente e efectivamente às imposições e oportunidades ambientais.”.

“A *performance* pode ser amplamente visualizada na literatura através de duas perspectivas: primeiramente, como um conceito subjectivo, está relacionada com a *performance* das organizações segundo as suas próprias expectativas (Pelham e Wilson, 1996) ou relativamente à concorrência (Verhage e Waarts, 1988; Golden, 1998)”, citado por Menna (2001:2). “O segundo método é o conceito objectivo, baseado em medidas absolutas de *performance* (Chakravarthy, 1986; Cronin e Page, 1988)”, citado em Menna (2001:3).

Os estudos empíricos acerca da relação entre a orientação para o mercado e a *performance* nas empresas tiveram o seu início nos EUA. De uma maneira geral, existia uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance* empresarial, no entanto, persistia a ideia de que estudos realizados em outros ambientes pudessem apresentar resultados completamente distintos. Posto isto, estava lançado o alvo para posteriores estudos sobre o mesmo tema (Perin e Sampaio, 2001:3).

Em estudos efectuados por Perin e Sampaio (2001), que relacionaram o grau de influência de cada uma das dimensões de orientação para o mercado – geração de informação, disseminação de informação e resposta ao mercado – em diferentes sectores de actividade brasileiros como o sector da indústria electro-electrónica e o sector do comércio de confecções, em que os resultados vieram demonstrar que as três dimensões da orientação para o mercado estão positivamente associadas à *performance*. E mais ainda se acrescenta, que a terceira dimensão da orientação para o mercado, designada por resposta ao mercado, é a que mais influência exerce sobre a *performance* empresarial em ambos os sectores estudados.

Segundo Slater e Narver (1994:46), sendo a orientação para o mercado uma geração e disseminação da informação de mercado que é composta pela informação sobre as necessidades actuais e futuras dos clientes e os factores 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.

Citando Filho, Gonçalves e Veiga (2002:1) “num ambiente de alta competitividade, a importância do sucesso de novos produtos bem como a representatividade do seu impacto na receita das empresas é um factor relevante”. A

diferenciação começa a ser cada vez mais a principal fonte de vantagens competitivas nas economias mais desenvolvidas. Por seu lado, dado o custo do esforço posto na diferenciação, ela deve ser tangível e duradoura. Nos seus trabalhos mais recentes, Porter (1996) confirma a necessidade e as virtualidades da diferenciação, já que as eficiências operativas (melhor qualidade, organização óptima e apurada, custo optimizado) começam a ser alcançados por muitos, traduzindo-se numa luta sem quartel.

Dentro das estratégias de diferenciação, existe um elemento que tem uma força especial. Trata-se da inovação. Esta, não só gera vantagens competitivas como é capaz de destruir a vantagem competitiva de outros concorrentes (Baker e Sinkula, 1999).

Pode dizer-se que, em termos gerais, a Orientação para o Mercado concorre para um aumento dos lucros (Perin e Sampaio, 2001): mudando as atitudes e a cultura; criando forças de vendas mais orientadas para o cliente; e aumentando o potencial de sucesso de novos produtos.

3. QUADRO METODOLÓGICO

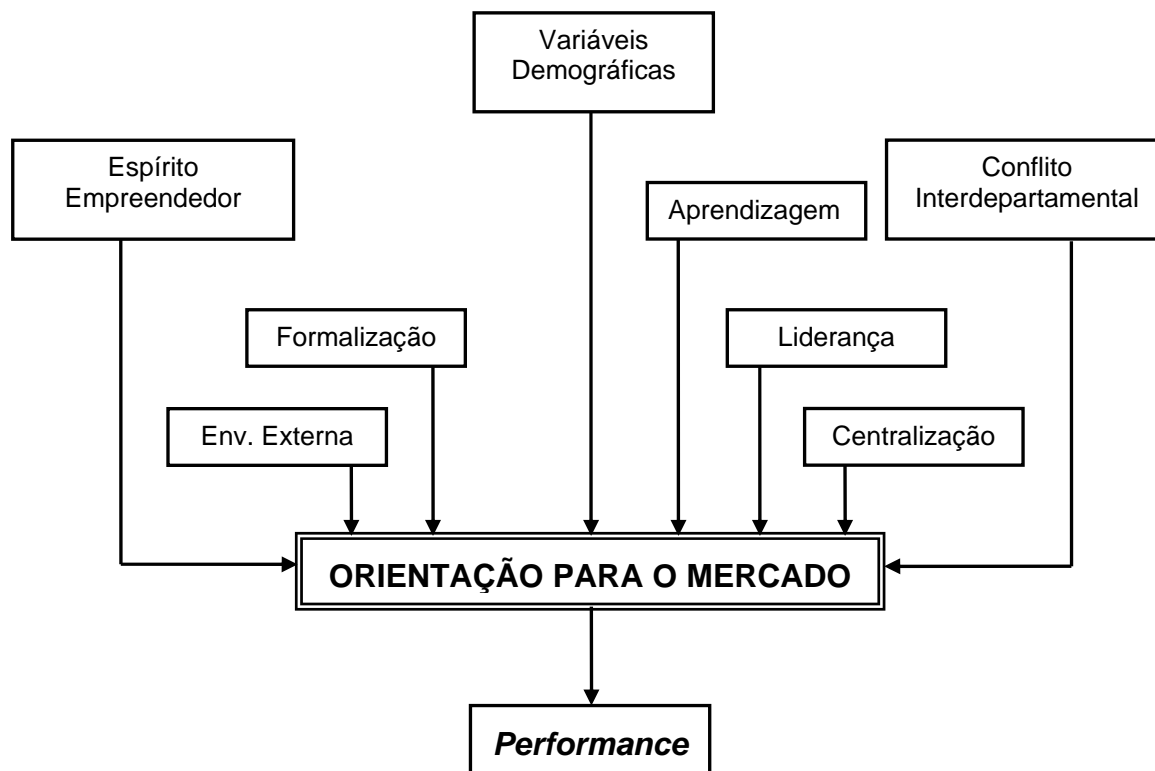
3.1. Modelo conceptual

Na figura seguinte (figura 1) é descrito o modelo conceptual que servirá de base à formulação das hipóteses de investigação.

Pela análise da figura 1, pode concluir-se que a orientação para o mercado é influenciada pelas variáveis demográficas assim como pelas restantes variáveis independentes, como a liderança, a centralização, a formalização, o conflito interdepartamental, a aprendizagem, a envolvente externa e por último o espírito empreendedor. Verifica-se ainda que a orientação para o mercado influencia a *performance* global da organização.

Desta forma o modelo conceptual pretende, desde logo, investigar quais os determinantes da orientação para o mercado e qual a sua influência na *performance* das empresas familiares. Pretende-se ainda destacar o papel do Espírito Empreendedor, uma vez que estamos a falar de um conjunto de empresas de muito pequena dimensão do interior do país que nascem e vivem num ambiente mais difícil e sujeitas a condições mais adversas.

Figura 1 –Modelo Conceptual



As hipóteses formuladas são, assim, as que seguidamente se apresentam:

- H₁ - Há uma relação entre a Liderança e a Orientação para o Mercado;
- H₂ - Há uma relação entre a Centralização e a Orientação para o Mercado;
- H₃ - Há uma relação entre a Formalização e a Orientação para o Mercado;
- H₄ - Há uma relação entre o Conflito Interdepartamental e a Orientação para o Mercado;
- H₅ - Há uma relação entre a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado;
- H₆ - Há uma relação entre a Envoltente Externa e a Orientação para o Mercado;
- H₇ - Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e a Orientação para o Mercado;
- H₈ - Há uma relação entre a *Performance* e a Orientação para o Mercado.

3.2. Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de entrevista baseada num questionário estruturado, realizado em 192 empresas familiares distribuídas pelo distrito da Guarda. Este conjunto de entrevistas coincide com a amostra de conveniência utilizada, extraída dos ficheiros das associações empresariais do distrito da Guarda. O elevado número de respostas e a não existência de recusas devem-se ao interesse demonstrado por parte dos empresários, ao facto de se tratar de um questionário presencial, onde o inquirido tem ajuda por parte do responsável da elaboração do inquérito, assim como à utilização de conhecimentos cruzados a partir das referidas associações.

De referir que o estudo motivou o interesse dos entrevistados que generalizadamente questionaram a possibilidade de terem acesso aos resultados deste estudo.

Tendo em conta as características do estudo, as empresas seleccionadas cumprem com os seguintes critérios:

- São empresas familiares;
- Localizadas no distrito da Guarda;
- Possuem até 250 trabalhadores;
- Encontram-se em actividade.

3.3. A operacionalização das variáveis

É fundamental antes de se efectuar a abordagem às empresas, decidir acerca do tipo de questões a colocar, de modo a que as respostas possam fornecer a informação necessária para alcançar os objectivos estabelecidos.

É assim necessário proceder à operacionalização¹ de cada uma das variáveis, isto é, transformá-las numa definição operacional que, para Baker (1988:112), é “uma definição que especifica as formas de medir um conceito”. Daí e com base nas considerações teóricas efectuadas, torna-se necessário especificar as várias dimensões englobadas nos conceitos utilizados, possibilitando a sua medição e avaliação.

No quadro seguinte (quadro 1), são apresentadas as escalas utilizadas para a operacionalização de cada uma das variáveis.

Quadro 1 – Escalas Utilizadas na Operacionalização das Variáveis

Variáveis	Tipo de escala
-----------	----------------

¹ Para Dooley (1995), entende-se por operacionalização o processo em que para se avaliar a validade de uma hipótese é necessário desenvolver formas de medir os conceitos a que ela se refere.

Orientação para o mercado	Foi medida, tendo por base, as mesmas dimensões da escala MARKOR. A variável foi operacionalizada por uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), já utilizada por Marques (2003).
<i>Performance</i>	Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kohli et al. (1993), Sinkula et al. (1997) e Baker e Sinkula (1999), desenvolveram uma escala para a medição da variável <i>performance</i> , em que se encontram 17 itens, distribuídos pelos três diferentes tipos, utilizando-se uma escala de Likert de 7 pontos, utilizada por Marques (2003).
Estratégia	A operacionalização da variável estratégia foi realizada com base em estudos de Coelho (2000) e já utilizada por Marques (2003).
Liderança	A escala utilizada foi adoptada a partir dos trabalhos realizados por House (1971) e House e Dressler (1974) com base em estudos anteriores como os desenvolvidos por Fleishman (1957) e Stoigdill (1963). A operacionalização desta variável será efectuada com base numa escala de Likert de 7 pontos.
Espírito Empreendedor	A escala utilizada foi adoptada a partir de estudos de Rob Vitale, Joe Giglierano e Morgan Miles (2003). A variável foi operacionalizada por uma escala com ordenação do tipo das escalas de Likert, de 5 pontos.
Formalização	Escala desenvolvida por Hage e Aiken (1966). A operacionalização desta variável será efectuada com base numa escala de Likert de 7 pontos.
Centralização	Recorreu-se à escala desenvolvida por Cook, Hepworth, Wall, e Warr (1981), utilizando 5 dos seus oito itens. A operacionalização desta variável será efectuada com base numa escala de Likert de 7 pontos.
Conflito interdepartamental	Recorreu-se à escala desenvolvida por Rizzo, House e Lirtzman (1970). A variável foi operacionalizada por uma escala de Likert de 7 pontos.
Aprendizagem	A operacionalização do conceito de aprendizagem foi feita a partir do modelo desenvolvido por Baker et al. (1997). Na sua medição foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos.

Para assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis, foram seguidas as seguintes etapas:

- Análise factorial exploratória;
- Análise de fiabilidade.

A primeira etapa corresponde à simplificação dos dados, utilizando a análise factorial exploratória. Esta análise factorial é composta por um conjunto de técnicas estatísticas em que o objectivo é a redução do número de variáveis através da identificação das relações entre elas.

A segunda etapa está relacionada com o refinamento das variáveis encontradas, aplicando-se o teste *alpha* de *Cronbach* que leva à eliminação dos itens que pioravam o valor do *alpha*.

A partir da análise factorial exploratória, foi possível reduzir o número de variáveis em presença e estudar a unidimensionalidade dos conceitos utilizados. Em paralelo, procedeu-se à análise da fiabilidade interna dos constructos, chegando-se aos resultados que seguidamente se apresentam:

Quadro 2 - Resumo da Análise Factorial Exploratória

VARIÁVEL	Nº DIMENSÕES	λ CRONBACH	KMO	B-T
Orientação para o Mercado	3		0,849	0,000
Geração e Tratamento da Informação do Mercado		0,923		
Resposta ao Mercado		0,867		
Eficiência Interna na Utilização da Informação		0,790		
<i>Performance</i>	4		0,848	0,000
Performance Adaptativa		0,915		
Performance Relacional		0,755		
Desempenho Geral		0,879		

Desempenho das Vendas		0,789		
Liderança	2		0,905	0,000
Nível de Participação na Liderança		0,937		
Autoritarismo na Liderança		0,724		
Espírito Empreendedor	1		0,869	0,000
Carreira Empreendedora		0,823		
Formalização	1	0,880	0,751	0,000
Centralização	2		0,794	0,000
Incorajamento e Liberdade de Real. das Tarefas		0,922		
Centralização de Decisões		0,991		
Conflito Interdepartamental	1	0,873	0,816	0,000
Aprendizagem	3		0,814	0,000
Papel da Equipa		0,835		
Orientação à Aprendizagem		0,694		
Valores Partilhados		0,588		
Envolvente Externa	4		0,828	0,000
Concorrência e Distribuidores		0,938		
Conhecimentos da Conjuntura		0,902		
Atenção ao Cliente		0,737		
Agressividade Concorrencial		0,582		

As dimensões alcançadas não respeitam exactamente a composição inicial da escala Markor, mas aproxima-se substancialmente e respeitam o seu espírito. O comportamento empreendedor resultou unidimensional, ao contrário do habitual, embora esta seja uma escala muito sensível à realidade em que é estudada. Os valores para a fiabilidade interna são generalizadamente bons, com excepção da Agressividade Concorrencial, que apresenta o valor mais débil, mas que se decidiu manter no estudo.

No tratamento estatístico foram consideradas 192 observações, correspondentes às entrevistas realizados. Todos os resultados apresentados no presente estudo referem-se aos dados proporcionados pelo questionário, os quais foram objecto de tratamento estatístico, através do software S.P.S.S. (*Statistical Package for Social Sciences*). O tipo de tratamento estatístico aplicado dependeu do tipo de questão envolvida e do propósito do seu tratamento.

A terceira e última etapa, consiste na análise de regressão linear, utilizando-se a regressão linear múltipla, segundo o método *stepwise*.

4. RESULTADOS

A resposta aos objectivos deste estudo e às hipótese formuladas implicou a utilização de diversas análises estatísticas, nomeadamente, a análise descritiva, bivariada e multivariada.

De imediato convém destacar que os resultados alcançados mostram que as práticas de Orientação para o Mercado, nestas empresas, são muito débeis. Diga-se que estas empresas parecem estar ainda num nível muito incipiente de utilização de todos os argumentos que o marketing tem para lhes oferecer e a Orientação para o Mercado, mais ainda.

Através da análise bivariada, baseada na correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente, já se obteve uma primeira ideia sobre quais as variáveis mais significativas para a variável dependente.

A análise multivariada permitiu identificar as variáveis mais determinantes da variação na variável dependente orientação para o mercado e a sua implicação na *performance*. Assim temos, em resumo, apresentado nos

quadros 3 e 4, respectivamente, por ordem decrescente de importância, as variáveis que mais contribuem para explicar a variação da variável orientação para o mercado e da *performance*.

Quadro 3 - Resumo da Análise de Regressão Linear Múltipla: variável dependente Orientação para o Mercado

Componentes da Variável Orientação para o Mercado	Variáveis
Geração e Tratamento da Informação do Mercado (R^2 0,487)	Orientação à Aprendizagem (R^2 0,276); Carreira Empreendedora (R^2 0,143); Conhecimentos da Conjuntura (R^2 0,068).
Resposta ao Mercado (R^2 0,478)	Conhecimentos da Conjuntura (R^2 0,250); Orientação à Aprendizagem (R^2 0,101); Carreira Empreendedora (R^2 0,073); Agressividade Concorrencial (R^2 0,038); Conflito Interdepartamental (R^2 0,016).
Eficiência na Utilização da Informação (R^2 0,424)	Papel da Equipa (R^2 0,346); Conflito Interdepartamental (R^2 0,033); Carreira Empreendedora (R^2 0,029); Orientação à Aprendizagem (R^2 0,016).

Quadro 4 - Resumo da Análise de Regressão Linear Múltipla: variável dependente *Performance*

Componentes da Variável <i>Performance</i>	Variáveis
<i>Performance</i> Adaptativa (R^2 0,404)	Conhecimentos da Conjuntura (R^2 0,235); Conflito Interdepartamental (R^2 0,068); Concorrência e Distribuidores (R^2 0,039); Orientação à Aprendizagem (R^2 0,023); Papel da Equipa (R^2 0,019); Nível de Participação na Liderança (R^2 0,02).
<i>Performance</i> Relacional (R^2 0,300)	Concorrência e Distribuidores (R^2 0,154); Orientação à Aprendizagem (R^2 0,064); Nível de Participação na Liderança (R^2 0,037); Conhecimentos da Conjuntura (R^2 0,027); Agressividade Concorrencial (R^2 0,018).
Desempenho Geral (R^2 0,343)	Agressividade Concorrencial (R^2 0,149); Autoritarismo na Liderança (R^2 0,072); Valores Partilhados (R^2 0,052); Resposta ao Mercado (R^2 0,032); Eficiência Interna na Utilização da Informação (R^2 0,038).
Desempenho das Vendas (R^2 0,314)	Conhecimentos da Conjuntura (R^2 0,239); Papel da Equipa (R^2 0,075).

Tem-se assim que a carreira empreendedora e a orientação para a aprendizagem estão sempre presentes entre os determinantes das 3 dimensões da Orientação para o mercado. De destacar ainda o papel da conjuntura na Geração de Informação e na Resposta ao Mercado. Todavia, o resultado mais inesperado coincide com o facto de as dimensões da Orientação para o Mercado não aparecerem entre as variáveis que mais contribuem para a *Performance*, destacando-se apenas o seu papel no Desempenho Geral. Isto não querará dizer que a Orientação para o Mercado não é importante para a *Performance* das organizações mas mostra-nos que muito provavelmente, ela é apenas uma variável mediadora entre os determinantes encontrados e a *Performance*.

Naturalmente, a utilização de um modelo estrutural poderá ajudar a compreender melhor a natureza destes efeitos e destas relações.

Convém todavia salientar que a debilidade das práticas de Orientação para o Mercado encontradas entre estas empresas pode ajudar a compreender estes resultados. Estamos a falar de um tecido empresarial composto de

empresas de muito pequena dimensão que pode ajudar a explicar a fraca penetração destas práticas. Esta debilidade pode ser a causa para o fraco poder predictivo da Orientação para o Mercado sobre a *Performance*. Ele é também mais um estudo a mostrar que a relação entre Orientação para o Mercado e a *Performance* merecem uma atenção especial e não são absolutamente previsíveis.

A síntese das hipóteses formuladas apresenta-se no quadro que de imediato se apresenta.

Quadro 5 - Síntese das Hipóteses Formuladas

Hipótese	Descrição	Corroboração
H ₁	Há uma relação entre a Liderança e a Orientação para o Mercado	Parcialmente Corroborada
H ₂	Há uma uma relação entre a Centralização e a Orientação para o Mercado	<i>Não Corroborada</i>
H ₃	Há uma uma relação entre a Formalização e a Orientação para o Mercado	Corroborada
H ₄	Há uma relação entre o Conflito Interdepartamental e a Orientação para o Mercado	Corroborada
H ₅	Há uma relação entre a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado	Corroborada
H ₆	Há uma relação entre a Envolveente Externa e a Orientação para o Mercado	Corroborada
H ₇	Há uma relação entre o Espírito Empreendedor e a Orientação para o Mercado	Corroborada
H ₈	Há uma Relação entre a Orientação para o Mercado e a <i>Performance</i>	Parcialmente Corroborada

5. CONCLUSÕES

É neste momento de rápidas mudanças no mercado e de inovação tecnológica e competitividade mais intensas que surge o novo conceito de marketing como resposta para tornar a empresa apta a actuar no ambiente competitivo do novo século. Neste cenário a direcção das empresas procura reexaminar e reavaliar o papel do marketing na gestão dos negócios para melhorar e sustentar a sua posição concorrencial.

Existe o reconhecimento que a implementação da filosofia de marketing, como forma de administrar uma organização, permitirá:

- aumentar a capacidade de adaptação a ambientes em constantes mudanças;
- melhorar a *performance* no mercado;
- garantir a satisfação dos clientes;
- aumentar ou manter a rentabilidade da empresa.

Segundo Kohli e Jaworski (1990), o conceito de Orientação para o Mercado apoia-se em três vertentes que actuam como pilares para guiar a sua implementação que são: foco no cliente, coordenação inter-funcional e rentabilidade. Tomando em consideração a definição de Orientação para o Mercado, este conceito reflecte-se na forma como se encara a relação entre a empresa e o seu mercado.

Posto isto, surge a pertinência da realização de estudos que facultem o conhecimento das determinantes organizacionais do nível de orientação para o mercado, para se perceber o seu impacto na *performance* das empresas.

Para o presente estudo, e com o objectivo de contribuir para o entendimento deste tema, foram analisados 192 questionários recolhidos presencialmente junto do mesmo número de empresas, de diversos sectores, implantadas no distrito da Guarda.

O primeiro dado relevante aponta para a debilidade das práticas de Orientação para o Mercado destas empresas o que, em princípio, deverá também coincidir com alguma insipiência das suas práticas de marketing.

De uma forma geral, os resultados desta investigação levaram a concluir da existência de uma relação significativa entre a orientação para o mercado e a *performance* das organizações. Ainda assim, é uma relação ténue e que aparece subsumida entre um conjunto de determinantes que mostram que a orientação para o mercado pode ser apenas um elemento mediador. Assim, o espírito empreendedor e a aprendizagem organizacional aparecem com um peso decisivo quer na Orientação Mercado quer na *Performance*. Desde logo, e tal como em muitos outros estudos que deixaram clara a indefinição desta relação, estes resultados vêm mostrar que é necessário aprofundar o estudo desta relação, através da construção de modelos estruturais que clarifiquem melhor os efeitos directos e indirectos entre variáveis.

De um ponto de vista empresarial, fica pois claro que as práticas de orientação para o mercado merecem uma maior disseminação de forma a melhorar a *performance* global das organizações e a aumentar a sua competitividade.

Em qualquer estudo inevitavelmente, existem limitações. Assim, não se pode descurar o facto desta investigação também se deparar com as suas.

A amostra seleccionada, ainda que de conveniência corresponde a um número considerado representativo da população relativamente às variáveis estudadas. Todavia, é necessário ter em conta que esta investigação diz respeito somente ao distrito da Guarda e é realizado em pequenas e médias empresas. Ou seja, a sua generalização tem que ser muito ponderada e a leitura dos seus resultados dificilmente poderá ser feita fora do contexto em que o estudo foi realizado.

De referir ainda que o problema da generalização é em si limitado, uma vez que o estudo se destina simplesmente à corroboração de um conjunto de hipóteses já estudadas e testadas em outros ambientes.

Por último, considerando que a abordagem básica escolhida foi uma investigação *cross section*, pode esta própria abordagem ser considerada uma limitação a esta investigação, não permitindo uma definição clara de causalidades.

Tendo em conta as limitações apresentadas, sugere-se a replicação do estudo para amostras mais representativas e a modelação de equações estruturais ou a construção de uma rede neuronal que possam levar a um melhor entendimento das relações directas e indirectas presentes no modelo apresentado.

6. BIBLIOGRAFIA

Baker, Therese L. (1998), *Doing Social Research*, McGraw – Hill, Nova Iorque.

Baker, W. e **Sinkula**, J., (1999), *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 27, nº 4, pp. 411-427.

- Bhuiyan**, Shahid N. e **Habib**, Mohsin (2000), *Entrepreneurship and Market Orientation: Direct Relationship and Their Impact on Performance*, Marketing in a Global Economy Proceedings.
- Deshpandé**, Rohit (1999), *Developing a Market Orientation*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc..
- Deshpandé**, Rohit e **Webster**, Frederic E. Jr. (1989), *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, Journal of Marketing, vol. 53, pp.3-15, January.
- Deshpandé**, Rohit, **Farley**, John U. e **Webster**, Frederic E. Jr. (1993), *Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis*, Journal of Marketing, vol. 57, pp. 23–37, January.
- Dinis**, Anabela (1997), *O Dirigente, o Estilo de Direcção e o Perfil Estratégico das Empresas da Região da Beira Interior*, Tese de Mestrado no ramo de Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Filho**, Cid Gonçalves, **Gonçalves**, Carlos Alberto e **Veiga**, Ricardo Teixeira (2002), *Orientação ao Mercado, Gestão do Conhecimento de Marketing e o Sucesso de Novos Produtos: Uma Pesquisa Empírica no Sector Industrial*, XXVI ENANPAD 2002, Salvador, Bahia, Actas realizadas no período de 22 a 25 de Setembro de 2002.
- Freire**, Adriano (2000), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo, 6ª edição.
- Hartline**, **Maxham III** e **McKee** (2000), *Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees*, The Journal of Services Marketing, Vol. 6, pp. 68-81.
- Hernandéz Carrión**, Carlos e **Pkabmixay**, Chanthaly S. (2002), *La función tecnológica como nexo de unión entre la orientación al mercado y el enfoque de recursos: aplicación de la matriz QFD*, Actas del Encuentro de Profesores de Marketing, Granada, Septiembre, 547-555.
- Jaworski**, Bernard J. e **Kohli**, Ajay K. (July 1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, pp.53-70.
- Kohli**, A. K. e **Jaworski**, B. J. (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, vol. 54, pp.1-18, April.
- Lambin**, Jean Jacques (1997), *Strategic Marketing Management*, 4ª ed., McGraw-Hill.
- Menna**, Hélio Lemos (2001), *Orientação para o Mercado e Performance: Evidências em Empresas Gaúchas de Varejo de Confecções Masculinas*, XXV ENANPAD 2001, Campinas, São Paulo, Actas realizadas no período de 16 a 19 de Setembro de 2001.
- Narver**, J. C. e **Slater**, S. F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, vol. 54, pp. 20-35, October.
- Perin**, Marcelo Gattermann e **Sampaio**, Claudio Hoffmann (2001), *A Relação entre as Dimensões de Orientação para o Mercado e a Performance*, XXV ENANPAD 2001, Campinas, São Paulo, Actas realizadas no período de 16 a 19 de Setembro de 2001.
- Porter**, Michael (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Novembro-Dezembro de 1996.
- Rodrigues**, Ricardo José A. G. (2004), *Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre marketing e Empreendedorismo*, Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Covilhã.
- Slater**, Stanley F. e **Narver**, John C. (1994), *Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?*, Journal of Marketing, vol. 58, pp. 46-55, January.
- Slater**, Stanley F. e **Narver**, John C. (1995), *Market Orientation and the Learning Organization*, Journal of Marketing, vol. 59, pp. 63-74, July.
- Souder**, W.E. e **Song**, X. M. (1997), *Contingent product Design and Marketing Strategies Influencing New Product Success and Failure in U.S. and Japanese Electronics Firms*, Journal of Product Innovation Management, Nº 14, pp. 21-34.
- Ussman**, Ana Maria P. N. (1994), *A Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal*, Tese de Doutoramento no ramo de Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilhã.