

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, PORTE EMPRESARIAL E PERFORMANCE

RESUMO

Para diversos autores da área de Marketing, a orientação para o mercado é uma condição necessária mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo. Nesse sentido, este artigo apresenta detalhes do estudo de um levantamento de corte transversal que objetivou verificar empiricamente a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional em empresas da indústria eletroeletrônica no Brasil. Os resultados encontrados com a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais apontam para uma influência mais expressiva da orientação para o mercado sobre a performance empresarial quando comparada à influência exercida pelo porte da empresa. Em termos gerais, verificou-se que a orientação para o mercado é muito mais abrangente e sólida na sua associação com a performance do que a característica de porte da empresa.

Marcelo Gattermann Perin

PUC-RS

Cláudio Hoffmann Sampaio

PUC-RS

ABSTRACT Many authors agree that the market orientation is necessary condition, but not enough to sustain a competitive advantage in the long term. So, this article presents details of a cross-sectional survey that empirically verified the influence of market orientation and organization size on organizational performance, considering the companies of the Brazilian electro-electronic industry. The results, found with the application of structural equations modeling technique, pointed out for a more expressive influence of the market orientation on organizational performance when compared to the influence of organization size. Basically, was noticed that association with performance is more solid to market orientation than to organizational size.

PALAVRAS-CHAVE Marketing, orientação para o mercado, performance empresarial, porte empresarial e indústria eletroeletrônica.

KEY WORDS Marketing, market orientation, organizational performance, organization size, electroelectronic industry.

INTRODUÇÃO

De acordo com Becker e Homburg (1999), poucos temas na área de Marketing assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para o mercado. Houve uma disseminação de estudos sobre o tema, revelando o destaque conferido pela academia, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para o mercado sobre a performance das empresas (Deshpandé, 1999).

Contudo, muitos autores da área de Marketing têm concordado em que a orientação para o mercado é necessária, mas não suficiente, para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo (Slater e Narver, 1995; Baker e Sinkula, 1999a; Farrell, 2000). Alguns estudos têm analisado a influência de fatores moderadores ambientais – por exemplo, a turbulência de mercado e a tecnológica, a intensidade competitiva – na relação entre orientação para o mercado e performance empresarial (Slater e Narver, 1994; Bhuian, 1998). Outros estudos procuram identificar os fatores – por exemplo, porte, estrutura, estratégia, cultura – que influenciariam o grau de orientação para o mercado e a performance das empresas (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Pelham e Wilson, 1996).

À luz dessas constatações, é importante verificar se uma maior ou menor performance organizacional não poderia ser explicada por alguma característica empresarial além da orientação para o mercado. Nesse sentido, este artigo apresenta detalhes de um estudo¹ que objetivou verificar empiricamente a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional. O estudo se restringiu a um setor de atividade, a indústria eletroeletrônica, com o objetivo de reduzir o número de variáveis externas intervenientes, como a turbulência tecnológica, a intensidade de competição e a turbulência de mercado, que também poderiam explicar variações de performance. Além disso, o segmento apresenta algumas características importantes para a investigação: alta competição, fazendo com que a orientação para o mercado e o porte possam ser diferenciais importantes; diversidade do setor, possibilitando encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas gerenciais; e a importância crescente do segmento, originando interesse pela pesquisa e pelas contribuições ao problema proposto. Os resultados encontrados trazem relevantes implicações acadêmicas e gerenciais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico descrito a seguir aborda o construto de orientação para o mercado, os estudos que relacionam orientação para o mercado e performance e as relações entre porte empresarial e vantagem competitiva.

Orientação para o mercado

Ao longo da última década, consolidou-se uma teoria de antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado, desenvolveram-se medidas para o construto e testou-se o impacto da orientação para o mercado sobre a performance empresarial. Dentre os estudos que trataram desse tema, destacam-se as linhas representadas por Narver e Slater, e por Kohli e Jaworski.

Narver e Slater (1990) delinearão a orientação para o mercado como um construto constituído por três componentes comportamentais – orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional – que seriam as ações e os padrões de comportamento da empresa. Os autores testaram e aprimoraram a sua concepção teórica de orientação para o mercado por meio de um estudo, usando uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana. A partir desse estudo, desenvolveram uma escala de 15 itens denominada MktOr².

Nesse estudo, Narver e Slater (1990) verificaram a relação da orientação para o mercado com a performance empresarial. Os autores também afirmam que existe pouca influência dos moderadores ambientais sobre a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são de longo prazo, enquanto as condições ambientais são passageiras (Slater e Narver, 1994).

A pesquisa realizada por Kohli e Jaworski (1990), buscando estruturar o construto de orientação para o mercado, apóia a orientação para o mercado em três pontos básicos, quais sejam, a geração de inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado gerada e a resposta da empresa à inteligência gerada. A validade empírica dessas proposições foi testada por Jaworski e Kohli (1993), por meio da formulação de um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o mercado.

Tendo por base os seus estudos anteriores (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala Markor com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas. Ela é composta

por 20 variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

Além dos trabalhos supracitados, a verificação empírica da relação entre orientação para o mercado e performance tem sido foco central de diversos outros estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais. Inicialmente, a maioria dos estudos que abordava essa relação foi realizada nos Estados Unidos. Entretanto, várias pesquisas similares que verificaram a relação entre orientação para o mercado e performance foram realizadas em outros países, inclusive no Brasil. De uma maneira geral, observa-se uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial (Perin, 2002).

Por outro lado, houve uma ampliação do debate sobre a relação entre orientação para o mercado e performance, considerando outras dimensões de sustentação da vantagem competitiva nas organizações. Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Pelham (2000), o qual apresentou uma consistente discussão quanto à influência também do porte empresarial sobre a performance, paralelamente à influência da orientação para o mercado. O porte empresarial e sua relação com a vantagem competitiva são abordados no item a seguir.

Porte empresarial e vantagem competitiva

Desde o estudo de Porter (1989) sobre vantagem competitiva, uma série de autores tem discutido a importância que o porte empresarial exerce no estabelecimento de vantagens competitivas (Bonaccorsi, 1992; Riahi-Belkaoui e Paulik, 1993; Moen, 1999; Orser, Hogarth-Scott e Riding, 2000). Algumas das principais conclusões decorrem do poder de barganha em função do volume de compras de grandes empresas, atribuindo-lhes vantagens como: maior poder de negociação de preços e de condições de pagamento; habilidade em selecionar fornecedores especialmente competitivos entre si; solicitação de propostas ocasionais a novos fornecedores para testar e obter melhores condições de preço e fornecimento; intensificação da influência da escala de compras por meio de contratos baseados no volume anual com entrega em fases, em vez de compras freqüentes menores; destinação de executivos de compras especialistas em negociação; investimento em informações para compreender melhor as condições do mercado e os custos dos fornecedores; e desenvolvimento de fornecedores para ofertas específicas para a empresa.

Berry (1995) também entende a importância do porte para que as empresas consigam, via maior poder de barganha, possuir um menor custo e obter um posicionamento de preço mais baixo. Nessa mesma linha de relação entre porte e poder de barganha na negociação, Hunger e Wheelen (2002) postulam que o poder de negociação em função de um maior volume de compras tende a promover uma queda de preços, possibilitando negociar por melhor qualidade ou melhores serviços, e acirrar a concorrência entre os fornecedores. De forma semelhante, Ghemawat (2000) argumenta que os prováveis determinantes mais importantes do poder do comprador são seu tamanho e sua concentração, permitindo que se comprimam as margens da indústria, forçando os concorrentes a reduzir preços ou aumentar o nível de serviço sem recompensa. De acordo com Moen (1999, p. 53), “um dos argumentos mais importantes é que as empresas de maior porte possuem mais recursos (financeiros, tecnológicos, de pessoal) ou estão aptas a adquirir economias de escala, tornando-se mais competitivas”.

Aaker (2001) e Moen (1999) postulam que o estudo acerca da vantagem competitiva e sua relação com a performance empresarial tem sido uma das prioridades de investigação entre os acadêmicos. Nesse sentido, uma série de estudos empíricos em diferentes países e segmentos empresariais foram desenvolvidos para investigar essa relação, apresentando resultado bastante similar, qual seja, o de que existe uma relação positiva entre o tamanho da empresa e seu desempenho (Riahi-Belkaoui e Pavlik, 1993; Moen, 1999; Orser, Hogarth-Scott e Riding, 2000; Aaker, 2001).

Performance empresarial

A performance empresarial tornou-se um importante componente da pesquisa empírica da área de Marketing, havendo grande interesse entre os acadêmicos e profissionais em medir e entender esse conceito (Deshpandé, Farley e Webster, 1993). A importância do conceito de performance é um consenso entre os autores da área (Venkatraman e Ramanujam, 1986; Rowe e Morrow, 1999; Rich *et al.*, 1999; Uncles, 2000). No entanto, a complexidade e multidimensionalidade da performance (Pelham e Wilson, 1996; Strong, 2000) dificulta a seleção de um esquema conceitual para defini-la, bem como a identificação de medidas acuradas para operacionalizá-la (Dess e Robinson, 1984).

Na sua mensuração, os pesquisadores têm conceituado e medido performances de diferentes formas, dependendo das questões da pesquisa, do foco disciplinar e da disponibilidade de dados (Perin e Sampaio, 1999). Os

pesquisadores organizacionais têm conceituado a performance empresarial de uma forma mais ampla, como sinônimo de eficiência organizacional, ou a têm focado em um domínio mais restrito, relacionando-a com a performance financeira da empresa (Venkatraman e Ramanujam, 1987). Neste trabalho, a performance empresarial estará mais restrita a indicadores financeiros da empresa, em conformidade com as argumentações de Venkatraman e Ramanujam (1986, 1987) de que esse domínio reflete mais fielmente a realização dos objetivos econômicos das organizações.

Os estudos sobre o porte empresarial, bem como aqueles relacionados à orientação para o mercado, e sua relação com a performance foram tomados como base para a definição do método aplicado nesta pesquisa, descrito a seguir.

MÉTODO

O método utilizado para a avaliação das relações existentes entre a orientação para o mercado, o porte e a performance empresarial foi a avaliação das relações estruturais hipotetizadas entre as variáveis latentes (Hair *et al.*, 1998), com o uso de modelagem de equações estruturais (Hoyle, 1995), aplicando-se a estratégia de modelagem confirmatória (Hair *et al.*, 1998; Hoyle, 1995). Para tanto, foram considerados os dados coletados em um levantamento do tipo corte transversal (Churchill, 1999; Malhotra, 2001), realizado na indústria eletroeletrônica por Perin (2002).

As hipóteses testadas na presente pesquisa foram baseadas no estudo de Pelham (2000), no qual foram avaliados diversos fatores de influência na performance de pequenas e médias empresas. A conclusão principal do estudo foi a de que a orientação para o mercado prevalece sobre os demais fatores na sua influência sobre a performance empresarial. Contudo, essa conclusão foi gerada a partir de dados colhidos no contexto econômico e cultural norte-americano, devendo ainda ser validada para a realidade brasileira. Em estudos recentes, essa necessidade se evidencia a partir de constatações das diferenças culturais entre o perfil do executivo brasileiro e o do norte-americano, baseadas na análise da sua postura individual de tomada de decisão (Zanela, Freitas e Becker, 1998) ou na própria formação histórica da cultura organizacional de cada país (Lopes, 1998).

Apesar da importância do tema, são escassas as referências de trabalhos que discutem qual das duas características empresariais, ou orientação para o mercado ou

porte, tem maior influência sobre a performance, especialmente no contexto econômico brasileiro. Assim, as hipóteses testadas pelo estudo de Pelham (2000) foram adaptadas para a presente pesquisa e verificadas junto a uma amostra de empresas do contexto econômico brasileiro. Foram elas:

Hipótese 1: O porte da empresa exerce uma influência direta e positiva sobre a performance empresarial.

Hipótese 2: A orientação para o mercado exerce uma influência direta e positiva sobre a performance empresarial.

Hipótese 3: A influência que a orientação para o mercado exerce sobre a performance empresarial é superior àquela exercida pelo porte da empresa.

Elaboração do instrumento de coleta de dados

O modelo teórico proposto exigiu a elaboração de instrumento de coleta para a mensuração dos construtos envolvidos nas hipóteses de pesquisa, ou seja, a orientação para o mercado, o porte de empresa e a performance empresarial.

Para operacionalização do construto de orientação para o mercado foi utilizada a escala Markor, de 20 itens, divididos em três dimensões (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado), respeitando os conceitos empregados no trabalho original de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), por ser uma escala já amplamente validada em diferentes culturas e países, inclusive no Brasil (Perin, 2002).

As variáveis aplicadas para a definição do porte da empresa foram as comumente utilizadas em estudos empíricos do setor em análise, que são o número de funcionários, o número de unidades produtivas e o faturamento médio mensal (Perin, 2002).

Por sua vez, a operacionalização da performance empresarial considerou os indicadores de performance utilizados com maior frequência nos estudos anteriores sobre o tema (Perin, 2002), especialmente aqueles que verificaram empiricamente a relação da performance empresarial com os construtos de orientação para o mercado (Baker e Sinkula, 1999a, 1999b; Farrell, 2000; Slater e Narver, 2000). Para a avaliação desses indicadores foram utilizadas escalas de avaliação de 5 pontos (com opções de respostas variando de 1 = muito pior que os concorrentes a 5 = muito melhor que os concorrentes), onde o próprio executivo considerou subjetivamente o desempenho de sua empresa em relação aos seus princi-

pais concorrentes, dentro de seu principal ramo de atuação. Os referidos indicadores foram a taxa de crescimento de vendas, a lucratividade (lucro operacional em relação às vendas) e o desempenho geral.

O instrumento de coleta de dados teve a sua validade de conteúdo estabelecida pelo método de juízes acadêmicos e práticos (Malhotra, 2001), os quais consideraram a escala apropriada. Além disso, buscando refinamento e sugestões com a aproximação dos termos utilizados a uma linguagem mais corriqueira às empresas do setor, o instrumento de coleta foi apresentado a executivos da indústria eletroeletrônica com experiência na área, escolhidos por julgamento dos pesquisadores. Alguns termos foram adequados de acordo com as sugestões recebidas. Finalmente, o instrumento de coleta de dados foi pré-testado em um conjunto de oito empresas do setor, representando diferentes portes e localizações geográficas. O pré-teste indicou homogeneidade de compreensão pelas empresas envolvidas.

Coleta de dados

Dada a extensão territorial envolvida na pesquisa, a forma de coleta adotada foi a de questionário via correio, tendo este sido enviado para as 533 empresas da população considerada, ou seja, as 541 empresas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee), excluídas as oito empresas participantes do pré-teste.

O destino do questionário foi a alta administração das empresas envolvidas, sendo encaminhado para o executivo de contato de cada empresa cujo nome constava no cadastro da Abinee. Esse procedimento partiu da premissa de que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos)

e por respondentes múltiplos (Jaworski e Kohli, 1993; Homburg, Workman e Krohmer, 1999).

Dos 533 questionários enviados, 22 retornaram por apresentarem endereços incorretos ou por paralisação das atividades da empresa, 4 foram registrados como empresas duplicadas no cadastro e 3 manifestaram a sua negativa em oferecer uma resposta à pesquisa. Assim, a população ajustada envolveu um número final de 504 empresas. Dessa população, foram recebidos 208 questionários, compondo uma taxa de retorno de cerca de 41%. Esses questionários foram digitados e processados com a utilização do *software* estatístico SPSS. Após a eliminação de valores estranhos (*outliers*) (Hoyle, 1995) e de casos com valores faltantes (*missing values*) nas variáveis de caracterização de porte, a amostra final foi composta por 182 casos.

Em termos gerais, os dados registrados pelas variáveis relativas à caracterização da amostra demonstram uma prevalência de empresas industriais de razoável porte, com relações comerciais principalmente com outras empresas (e não consumidor final) e com atuação predominante em todo o mercado nacional e internacional. Sinteticamente, a Tabela 1 apresenta uma análise univariada dos construtos em foco.

Dado o método de coleta utilizado, realizou-se a análise do viés dos não respondentes pelo teste de comparação entre ondas (primeira onda após o envio do questionário e segunda depois da pós-notificação) e de comparação entre as características das empresas respondentes e não respondentes (dados relativos ao número de funcionários, localização geográfica e classificação pelo código de atividade). Os resultados obtidos pelos dois procedimentos indicaram a inexistência de viés nos dados colhidos.

Tabela 1 – Análise univariada dos indicadores de porte empresarial e de orientação para o mercado.

VARIÁVEIS	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	PORTE			PERFORMANCE
		Funcionários	Unidades produtivas	Faturamento médio (em R\$)	
Média	76,70	602,698	2,753	8.924.887,00	10,423
Desvio padrão	12,17	1.498,26	4,391	24.134.290,54	2,372
Mínimo	43,33	2	1	20.000,00	3
Percentis	25%	68,33	50	387.500,00	9
	50%	77,54	128	1.200.000,00	10
	75%	85,83	313	5.125.000,00	12
Máximo	100	9.100	31	200.000.000,00	15

Nota: Os valores relativos à Orientação para o Mercado representam a soma dos indicadores formadores do construto, cada qual mensurado por uma escala de 5 pontos (1 a 5). Os valores relativos à Performance representam a soma dos indicadores formadores do construto, cada qual mensurado por uma escala de 5 pontos (1 a 5).

RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS

Neste estudo, a avaliação das relações estruturais seguiu os passos recomendados por Hair *et al.* (1998), utilizando o *software* estatístico Amos. O modelo analisado considerou a orientação para o mercado, o porte de empresa e a performance empresarial compostos por seus indicadores específicos. A orientação para o mercado foi modelada como um construto de primeira ordem (Bagozzi e Edwards, 1998), tendo sido seus três indicadores definidos pela agregação das variáveis observáveis de cada uma das suas dimensões (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado), conforme a proposição básica da escala MarkOr. O porte e a performance empresarial foram modelados também como sendo construtos de primeira ordem, compostos pelos respectivos indicadores supracitados.

A Figura 1 apresenta o modelo de mensuração utilizado, registrando as hipóteses consideradas para o estudo, que são a relação direta de influência da orientação para o mercado e do porte empresarial sobre a performance. O modelo registra também as dimensões componentes de cada um dos construtos envolvidos, bem como

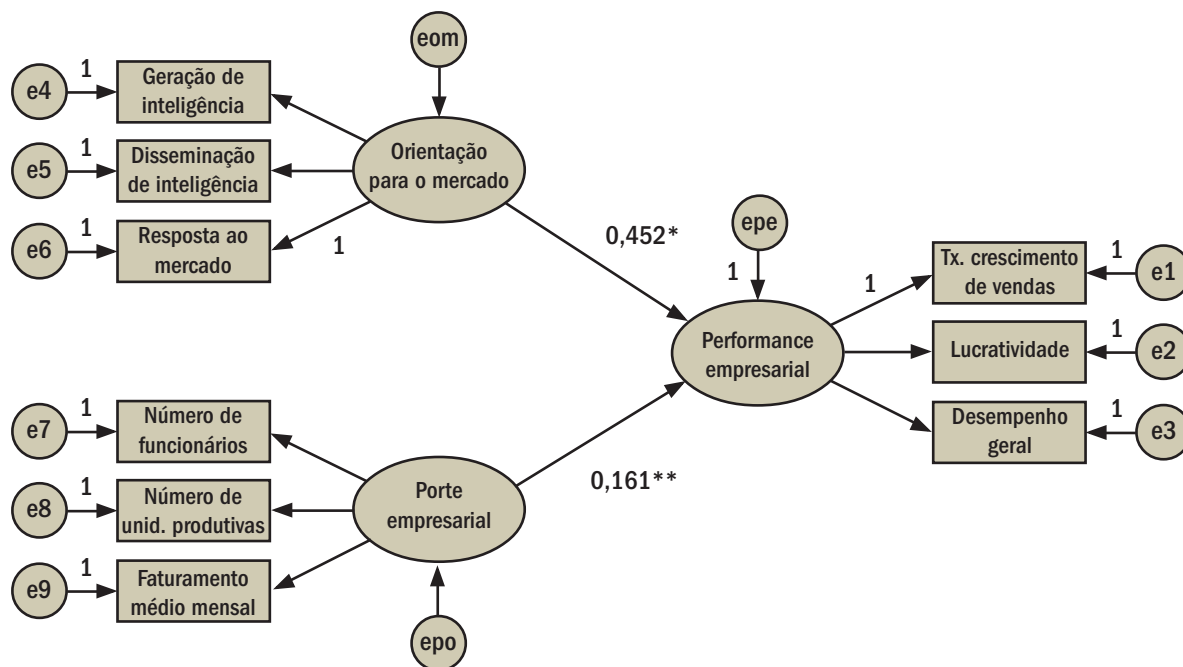
os parâmetros estimados para as relações entre eles. Note-se que o modelo apresentado na Figura 1 segue a notação convencional pelo *software* estatístico Amos.

O exame das propriedades relativas à validade dos construtos (Tabela 2), que são o caráter unidimensional (unidimensionalidade), a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante, seguiu as recomendações de Garver e Mentzer (1999). Todos os construtos envolvidos no estudo demonstraram validade.

A unidimensionalidade foi analisada por meio da avaliação dos resíduos padronizados, estimados em análises fatoriais confirmatórias realizadas separadamente por construto. Nessa avaliação, a unidimensionalidade do construto é determinada pela existência de resíduos padronizados relativamente baixos. Nesse caso, os resíduos padronizados são considerados elevados quando maiores ou iguais a 2,58, dado um nível de significância de 0,05.

A avaliação da confiabilidade das escalas aplicadas foi realizada pelo cálculo de confiabilidade composta e de variância extraída para cada construto mensurado, a partir da soma das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (Hair *et al.*, 1998; Garver e Mentzer, 1999). A confiabilidade aceitável é denotada por valores iguais ou maiores que 0,70 para a confiabilidade do cons-

Figura 1 - Modelo de mensuração.



* $p < 0,01$

** $p < 0,05$

truto, e iguais ou maiores que 0,50 para a variância extraída (Hair *et al.*, 1998; Garver e Mentzer, 1999).

A validade convergente foi verificada por meio do exame da significância estatística dos parâmetros estimados, a partir dos seus respectivos valores *t* (*t-values*) (Garver e Mentzer, 1999). Nesse caso, considera-se a validade convergente aceitável quando cada uma das cargas fatoriais (parâmetros estimados), relativas aos indicadores relacionados à variável latente, é estatisticamente significativa ($p < 0,05$), ou seja, apresenta valor *t* (*t-value*) maior ou igual a 1,96 (Garver e Mentzer, 1999).

Para a verificação da validade discriminante, seguiu-se o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste na comparação entre a variância extraída do construto e as suas variâncias compartilhadas (o quadrado do coeficiente de correlação) com os demais construtos. A validade discriminante é positiva quando todos os construtos apresentam variâncias extraídas maiores do que as respectivas variâncias compartilhadas.

Os indicadores de ajuste utilizados para a validação do modelo foram selecionados do conjunto proposto por Hair *et al.* (1998). Os indicadores considerados têm sido freqüentemente empregados em artigos que utilizam modelagem de equações estruturais para avaliar o construto de orientação para o mercado (Pelham, 1997; Bhuian, 1998; Egeren e O'Connor, 1998; Siguwaw, Simpson e Baker, 1998; Baker e Sinkula, 1999b; Becker e Homburg, 1999). Destaca-se que existem várias medidas de ajustamento desenvolvidas, absolutas e comparativas, não existindo um único coeficiente que resuma o ajustamento do modelo. Além disso, não existem parâmetros rígidos para essas medidas para aceitação ou rejeição de um modelo, dependendo de fatores como a complexidade do modelo proposto.

As medidas absolutas de ajustamento aplicadas que

determinam o grau em que o modelo geral prediz a matriz de covariância ou de correlação observada foram: Qui-quadrado sobre Graus de Liberdade (χ^2/GL), Índice de Adequação de Ajustamento (GFI) e Erro de Aproximação do Quadrado Médio da Raiz (RMSEA) (Hair *et al.*, 1998). Já as medidas comparativas de ajustamento, que comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*), foram: Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI), Índice de Tucker-Lewis (TLI) e Índice de Ajustamento Comparativo (CFI).

As faixas de valores adotadas como referência para a consideração de ajustamento do modelo foram extraídas de Hair *et al.* (1998) e são: χ^2/GL igual ou inferior a 5; GFI, AGFI, TLI e CFI iguais ou superiores a 0,9; e RMSEA igual ou inferior a 0,08.

Na aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais foram analisadas as medidas de ajustamento do modelo teórico, o nível de significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados para as relações propostas pelas hipóteses do modelo. Para tanto, seguiu-se a recomendação explícita oferecida pela empresa SmallWaters Corp., produtora do *software* estatístico Amos[®] utilizado na pesquisa. Dado o diagnóstico de não normalidade não substancial dos dados da amostra (índice de assimetria menor ou igual a 2 e índice de curtose menor ou igual a 7) (Hoyle, 1995) e o uso de variáveis categóricas do tipo Likert com 5 ou mais pontos, a empresa sugere que seja aplicada a abordagem de máxima verossimilhança (*maximum likelihood*), considerando a variável categórica como intervalar e aplicando o processo de estimação de *bootstrapping* para a correção dos erros padronizados.

O cálculo dos índices de ajustamento demonstrou a adequação do modelo teórico. O teste de qui-quadrado, na sua relação com os graus de liberdade, manifestou

Tabela 2 – Resultados sintéticos da análise fatorial confirmatória.

VARIÁVEIS	CONSTRUTO		
	OM	Porte	PE
Maior resíduo absoluto	1,189	0,789	0,95
Confiabilidade composta	0,93	0,91	0,87
Variância extraída	0,83	0,79	0,77
Menor parâmetro estimado	0,743 (9,111)	0,655 (9,391)	0,753 (9,746)
Variância compartilhada	OM	*	0,208
	Porte	0,001	*
	PE	0,208	0,03

Nota: As siglas de construtos se referem a: OM – orientação para o mercado; Porte – porte empresarial; e PE – performance empresarial.

valor aceitável (1,158). O RMSEA esteve dentro dos padrões (0,030). As demais medidas (GFI = 0,967; AGFI = 0,941; TLI = 0,992; CFI = 0,994) foram todas superiores a 0,9, demonstrando ajustamento. Esses resultados registraram a adequação do modelo teórico à amostra considerada.

O exame da significância e magnitude dos parâmetros estimados (cargas fatoriais padronizadas) permitiu a verificação das hipóteses estabelecidas no modelo teórico, uma vez confirmado o seu ajustamento. Em termos gerais, a identificação da significância de um coeficiente de regressão (parâmetro estimado) é realizada pela análise do seu respectivo valor *t* (*t-value*). Valores *t* superiores a 1,96 definem um nível de significância de no mínimo 0,05 (Garver e Mentzer, 1999). A constatação de um coeficiente de regressão significativo implica a consideração de que a relação entre as duas variáveis se comprova empiricamente (Hair *et al.*, 1998) e, no caso da avaliação positiva ou satisfatória das medidas de ajustamento, destaca a validade preditiva do modelo (Garver e Mentzer, 1999).

A Tabela 3 relaciona os parâmetros em questão. Nota-se que tanto a relação entre a orientação para o mercado e a performance quanto a relação entre porte e performance se mostraram positivas e significativas ($t > 1,96$), suportando assim as duas primeiras hipóteses, H1 e H2. Por sua vez, a análise das cargas fatoriais, que representam a intensidade de cada relação, registrou uma relação mais intensa entre a orientação para o mercado e a performance ($\gamma = 0,452$, $p < 0,01$) do que entre o porte de

empresa e a performance ($\gamma = 0,161$, $p < 0,05$), suportando a hipótese H3. Destaca-se que o erro padrão das estimativas, obtido pelo processo de estimação de *bootstrapping*, é baixo (Orientação para o Mercado >> Performance = 0,047; Porte >> Performance = 0,059) e corrobora a sustentação da hipótese H3 (Churchill, 1999). Além disso, a geração de um intervalo de 90% de confiança para cada carga fatorial demonstrou não haver intersecção.

Com o intuito de aprofundar os resultados identificados com a estratégia de modelagem confirmatória, verificou-se a correlação dos indicadores de orientação para o mercado e de porte empresarial com cada um dos indicadores de performance utilizados para a sua mensuração. Essa técnica estatística permite a verificação da existência de associação entre duas variáveis, demonstrando o grau de impacto de suas relações biunívocas (Malhotra, 2001). A Tabela 4 apresenta as correlações entre os referidos indicadores.

De forma complementar, verificou-se a possibilidade de covariância entre os construtos de orientação para o mercado e o porte empresarial, bem como o grau de variabilidade dos construtos do modelo. A associação entre os dois construtos se mostrou não significativa (valor $t = 0,424$). Por outro lado, identificou-se uma considerável variabilidade nas variáveis componentes dos construtos em análise, pela consideração dos seus respectivos desvios padrão registrados (a distribuição de frequência completa das variáveis observadas pode ser obtida diretamente com os autores).

Tabela 3 - Parâmetros estimados do modelo agregado.

RELAÇÃO	CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS
Orientação para o mercado >> Performance	0,452 (5,021)**
Porte >> Performance	0,161 (1,989)*

Nota: Os valores apresentados representam a carga fatorial registrada para cada relação e o respectivo valor *t* (entre parênteses).

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tabela 4 - Correlação entre orientação para o mercado e indicadores de porte empresarial.

VARIÁVEIS	PORTE EMPRESARIAL			ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO		
	Funcionários	Unidades produtivas	Faturamento	Geração	Disseminação	Resposta
Crescimento de vendas	0,021	0,119	0,031	0,279**	0,283**	0,358**
Lucratividade	0,192**	0,221**	0,176*	0,199**	0,201**	0,277**
Desempenho geral	0,111	0,168*	0,118	0,319**	0,212**	0,336**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma geral, os resultados encontrados representaram bons índices de ajustamento, conforme padrões sugeridos por Hair *et al.* (1998), indicando que o modelo teórico testado pode ser considerado estatisticamente válido. Além disso, as cargas fatoriais identificadas apontam para uma influência mais expressiva da orientação para o mercado sobre a performance empresarial quando comparada à influência exercida pelo porte da empresa. Mais especificamente, a partir dos coeficientes de correlação identificados, verifica-se que a orientação para o mercado é muito mais abrangente e sólida na sua associação com a performance do que a característica do porte da empresa.

Nota-se que as dimensões da orientação para o mercado têm, em geral, os maiores coeficientes de correlação com todos os indicadores de performance (Tabela 4), indicando que a orientação para o mercado exerce maior influência direta não apenas sobre a performance geral, mas também sobre cada uma de suas facetas. Em relação aos indicadores do porte – número de funcionários, número de unidades produtivas, faturamento médio mensal –, percebe-se que o número de unidades produtivas é a característica que maior associação apresenta com a performance, estando significativamente relacionada com duas de suas dimensões: a lucratividade e o desempenho geral. É importante destacar que nenhum dos indicadores do porte apresenta relação significativa com o indicador da taxa de crescimento de vendas, restando à orientação para o mercado suportar essa associação positiva e significativa. Contudo, essas considerações sobre os referidos coeficientes de correlação têm caráter apenas exploratório.

De toda forma, os resultados encontrados – em especial o de a influência do porte sobre a performance empresarial ser menos relevante do que a da orientação para o mercado (Tabela 3) – repercutem diretamente nas decisões estratégicas das empresas do ramo em estudo, uma vez que determinam uma possibilidade de as pequenas empresas competirem com empresas de maior porte. Essa possibilidade se tornará visível na medida em que as pequenas empresas possam direcionar seus esforços para a obtenção de uma postura de orientação para o mercado. Acredita-se que a cultura de orientação para o mercado exija um investimento e um esforço muito menores do que o movimento necessário para se transformar uma empresa de pequeno porte em uma de grande porte.

Algumas características das pequenas empresas facilitariam posturas mais voltadas para o mercado. Grandes

empresas podem apresentar maiores resistências à adaptação e aversão ao risco, julgando-se poderosas e ignorando as rivais (Day, 1999). Além disso, pela estrutura complexa, o processamento de informações e a execução de atividades são mais lentos. Isso sugere uma potencial área de vantagem para as pequenas empresas, que apresentam maior flexibilidade, maior velocidade de resposta, tendência de constantemente monitorar o ambiente como uma forma de sobrevivência, e tendência de explorar nichos de mercado, facilitando a adaptação e implementação de estratégias e o entendimento de clientes (Pelham, 2000).

Ainda nessa linha, destaca-se a opinião de Pelham e Wilson (1996) de que as grandes empresas possuem uma habilidade menor de aprender sobre o mercado devido ao menor contato entre os administradores e os clientes, assim como entre os administradores e as pessoas de contato com os clientes. Por fim, ressalta-se a afirmação de Pelham (2000) de que a orientação para o mercado é a mais importante fonte de vantagem competitiva para as pequenas empresas.

Essa constatação sugere que as empresas deveriam incrementar seu grau de orientação para o mercado, estimulando cada uma das três dimensões do construto: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência gerada e resposta ao mercado.

Em relação à primeira – que envolve toda a empresa, não somente o departamento de marketing, gerando compreensão sobre as necessidades e preferências dos consumidores atuais e futuros, e do mercado em geral –, as empresas deveriam reunir-se com os clientes para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro, fazer com frequência pesquisas de mercado, detectar rapidamente as possíveis mudanças nas preferências dos clientes e avaliar periodicamente junto aos clientes a qualidade dos serviços prestados. Assim, as recomendações de Day (1994) quanto à aprendizagem contínua sobre o mercado se aplicam com muita propriedade. Esse autor sugere a captação de informações com uma visão periférica, objetivando a identificação de oportunidades que extrapolem o modelo mental normalmente utilizado pelos executivos para analisar o mercado.

Quanto à disseminação da inteligência, que envolve a partilha do conhecimento gerado como forma de buscar a participação de toda a empresa para responder efetivamente às necessidades do mercado, seria conveniente para as empresas incentivar a área de Marketing a investir tempo discutindo com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes, disseminar rapidamente por toda a empresa acontecimentos relevantes sobre

os clientes importantes, compartilhar regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa dados sobre a satisfação dos clientes e alertar rapidamente todos os departamentos quando da descoberta de algo relevante sobre os concorrentes. Dessa forma, a capacidade de resposta da organização ao seu mercado pode ser intensificada e supostamente melhor qualificada se a organização adotar procedimentos que propiciem a troca de idéias e o compartilhamento de opiniões entre os seus integrantes, permitindo a revisão dos modelos mentais vigentes na organização (Perin, 2002). Nessa linha, a administração adequada de conflitos de opiniões também se mostra salutar (Slater e Narver, 1995), assim como o incentivo às transferências internas entre áreas funcionais, obrigando os funcionários a aprenderem e a desenvolverem novas habilidades, além de incrementar a troca de conhecimentos e perspectivas entre as equipes de trabalho (Nonaka, 1997).

Em relação à resposta da empresa – que envolve os vários departamentos engajados em responder aos anseios dos clientes, tomando e implementando ações eficazes em relação à inteligência gerada –, as empresas precisariam decidir rapidamente como responder às mudanças de preços dos concorrentes, preocupar-se com as possíveis mudanças nas necessidades dos clientes por produtos ou serviços, revisar periodicamente os esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que estejam de acordo com o que os clientes desejam, implementar rápidas respostas no caso de um importante concorrente lançar uma campanha intensiva dirigida aos clientes, coordenar as atividades dos diferentes departamentos da empresa, dar importância às reclamações dos clientes, formular e implementar um plano de marketing em tempo adequado e fazer esforços combinados entre os departamentos envolvidos para uma possível modificação em produto ou serviço sugerida pelos clientes.

Ainda surgem outros fatores importantes na intensificação da orientação para o mercado, além da ênfase em cada uma das dimensões do construto. Um dos papéis imprescindíveis é a atitude das pessoas da organização. Se as pessoas acreditam que seu sucesso está relacionado ao cumprimento de longas jornadas de trabalho, à imitação dos passos de seu superior e à participação nos jogos de poder político, então a orientação para o mercado não tem um campo fértil para se estabelecer (Sampaio, 2000). De maneira inversa, existirá uma situação favorável em uma organização na qual as pessoas acreditam que o sucesso tem relação com a melhoria dos serviços, com o desenvolvimento de relacionamentos com o mercado e

com o comprometimento com os clientes (Harris e Piercy, 1999). Portanto, é necessária uma aceitação pessoal e cultural para o estabelecimento da estratégia, e que as pessoas entendam, em discurso e em ações, o valor estratégico de ser mais orientado para o mercado. O desenvolvimento da orientação para o mercado não ocorrerá enquanto as pessoas não entenderem seu sentido, acreditarem em seu valor e estiverem comprometidas com sua implementação (Harris, 1999).

Entretanto, a mudança de comportamento é de difícil execução, dada a postura prevalecente de manutenção dos padrões do comportamento vigente. A primeira tarefa, portanto, é convencer a todos da organização de que a orientação para o mercado é fundamental (Harris e Piercy, 1999). Podem-se iniciar melhorias que dêem mais atenção a sistemas de remuneração baseados no aumento da satisfação dos clientes. Nesse momento é fundamental o papel da alta administração, intensificando sua atenção à satisfação dos clientes e assumindo ações consistentes com a nova (ou desejada) postura da empresa (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993), proporcionando suporte para a implementação da orientação para o mercado. Dessa forma, a atuação empresarial pode encorajar ou desestimular a orientação para o mercado. Por exemplo, a alta administração, por meio de ações e de uma postura de maior aceitabilidade ao risco inerente a um comportamento mais inovador, revela a ênfase que a empresa dará ao mercado. O engajamento da alta administração é fundamental para que exista um conjunto compartilhado e comunicante de valores que facilitem a orientação para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993; Pelham, 1997).

Além dos aspectos relacionados à mudança de comportamento e ao papel da alta administração, as dinâmicas pessoal, estrutural e interdepartamental também influenciam os níveis de orientação para o mercado de uma organização. O comportamento e o comprometimento dos empregados devem ser uma preocupação constante, assim como a diminuição de conflitos entre departamentos e o estímulo de vínculos entre o pessoal da empresa. Além disso, os fatores estruturais da organização deveriam ser analisados, uma vez que processos de tomada de decisão mais descentralizados favorecem a orientação para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993; Bhuian, 1998).

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O propósito do presente estudo foi verificar empiricamente a influência da orientação para o mercado e do

porte de empresas sobre a performance, buscando identificar qual das duas características organizacionais apresenta um impacto maior no desempenho das empresas da indústria eletroeletrônica.

A conclusão primeira do estudo foi de que tanto a postura de orientar-se para o seu mercado quanto a de ter um maior porte implicam uma melhor performance das organizações da indústria eletroeletrônica no Brasil. Essa conclusão é coerente com os resultados de pesquisas nacionais e estrangeiras realizadas em outras áreas ou setores econômicos, seja quanto à influência direta da orientação para o mercado sobre a performance (Perin, 2002), seja quanto ao efeito positivo do porte da empresa também sobre a performance (Bonaccorsi, 1992; Riahi-Belkaoui e Paulik, 1993; Moen, 1999; Orser, Hogarth-Scott e Riding, 2000).

Contudo, a principal conclusão diz respeito à terceira hipótese da pesquisa, a qual propõe que é a orientação para o mercado que exerce influência mais expressiva e homogênea sobre a performance empresarial. Constatou-se que a associação com a performance organizacional é muito mais consistente com o construto de orientação para o mercado do que com a característica do porte empresarial.

A implicação gerencial do estudo reside na ponderação sobre a importância do investimento na formação de uma cultura de orientação para o mercado nas organizações, sendo essa uma importante fonte de vantagem competitiva, inclusive para as pequenas empresas (Pelham, 2000). Na discussão dos resultados, diversas indicações ou sugestões foram oferecidas aos gestores no sentido de obterem em suas empresas uma maior orientação para o mercado.

Adicionalmente, a efetiva contribuição acadêmica da pesquisa centrou-se na colaboração com o processo de desenvolvimento de um modelo explanatório, valorizado e incentivado dentro da comunidade de pesquisadores da área de Marketing: o estudo dos antecedentes da performance empresarial (Sampaio, 2000).

Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Apesar do rigor do método aplicado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma delas resultará em recomendações para pesquisas futuras.

De acordo com Hoyle e Panter (1995, p. 175), “[...] as associações em um modelo de equações estruturais são evidências necessárias mas não suficientes de relações

causais”. Dessa forma, os resultados confirmatórios aqui apresentados e discutidos, concernentes às relações entre os construtos do modelo proposto, devem ser considerados somente como evidências de relação causal entre os referidos construtos. A comprovação efetiva de causalidade poderia ser obtida por meio de novos estudos com a mesma questão da pesquisa, porém com métodos alternativos, como por exemplo estudos longitudinais que avaliem no tempo o impacto da variação do porte e da orientação para o mercado na performance.

O levantamento executado foi do tipo corte transversal, cuja mensuração das variáveis ocorreu em momentos similares, impedindo a análise de modificações que pudessem ocorrer em diferentes momentos de tempo, o que possibilitaria verificar associações e compará-las com os resultados deste estudo. Além disso, a percepção de um único respondente por unidade amostral pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização. Seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos, respondentes de outros escalões da organização ou externos à organização.

Os dados foram coletados com base nas percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos respondentes. Estudos futuros poderiam empregar medidas objetivas para tal mensuração. Por fim, apesar da preocupação com a análise do viés dos não respondentes, salienta-se que esta pesquisa utilizou amostras não probabilísticas de retorno de correio. Seria interessante que trabalhos futuros utilizassem mais de um método de coleta de dados, observando a aleatoriedade na seleção das unidades amostrais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAGOZZI, R. P. Structural equations models in marketing research: basic principles. In: BAGOZZI, R. P. *Principles of marketing research*. Cambridge: Blackwell, 1994.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, v. 1, n. 1, p. 45-87, 1998.
- BAKER, J. M.; SINKULA, W. E. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999a.
- BAKER, J. M.; SINKULA, W. E. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999b.

- BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 1, p. 17-41, 1999.
- BERRY, L. Relationship marketing of services-growing interest: emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BHUIAN, S. N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, v. 43, n. 1, p. 13-25, 1998.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Study*, v. 23, n. 4, p. 605-636, 1992.
- CHURCHILL, G. A. Jr. *Marketing research: methodological foundations*. Orlando: The Dryden, 1999.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DAY, G. S. Misconceptions about market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 1, 1999.
- DESPANDÉ, R. (Ed.). *Developing a market orientation*. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.
- EGEREN, M. V.; O'CONNOR, S. Drivers of market orientation and performance in service firms. *The Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 1, p. 39-58, 1998.
- FARRELL, M. A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 201-222, 2000.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*, v. 18, n. 1, p. 39-50, Feb. 1981.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GHEMAWAT, P. A *estratégia e o cenário de negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HOEKSTRA, J. C.; HUIZINGH, E. K. R. The lifetime value concept in customer-based marketing. *Journal of Market-Focused Management*, v. 3, p. 257-274, 1999.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; KROHMER, H. Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 1-17, 1999.
- HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. London: Sage, 1995.
- HOYLE, R. H.; PANTER, A. T. Writing about structural equation models. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. London: Sage, 1995.
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 53-71, 1993.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MarkOr: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, M. A. R. F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: 22º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Angra dos Reis-RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1998.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOEN, O. The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. *International Small Business Journal*, v. 18, n. 1, p. 53-72, 1999.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.
- ORSER, B.; HOGARTH-SCOTT, S.; RIDING, A. L. Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 4, p. 42-58, 2000.
- PELHAM, A. M. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 5, n. 3, p. 55-76, 1997.
- PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 1, p. 48-67, 2000.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. 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*, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.
- PERIN, M. G. *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

- PITT, L., CARUANA, A.; BERTHON, P. R. Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, v. 13, n. 1, p. 5-18, 1996.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RIAHI-BELKAOUI, A.; PAVLIK, E. Effects of ownership structure, firm performance, size and diversification strategy on CEO Compensation: a path analysis. *Managerial Finance*, v. 19, n. 2, p. 33-54, 1993.
- RICH, G. A.; BOMMER, W. H.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JOHNSON, J. L. Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 19, n. 4, p. 41-52, 1999.
- ROWE, W. G.; MORROW, J. L. A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Science*, v. 16, n. 1, p. 58-70, 1999.
- SAMPAIO, C. H. *Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA/Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- SHAPIRO, B. P. *What the Hell Is Market Oriented?* Harvard Business Review, v. 66, n. 6, p. 119-125, 1988.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; BAKER, T. L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 99-111, 1998.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.
- STRONG, N. Organizational performance assessment. In: ASQ'S ANNUAL QUALITY CONGRESS, 54, 2000, Milwaukee. *Proceedings...* Milwaukee: ASQ, 2000. p. 482-484.
- UNCLES, M. Market orientation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. i-ix, 2000.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987.
- WEBSTER, F. E. Jr. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, v. 31, n. 3, p. 29-39, 1988.
- ZANELA, A. C.; FREITAS, H.; BECKER, J. L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e Estados Unidos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Angra dos Reis-RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

NOTAS

- ¹ Parte deste estudo foi financiada pelo CNPq e pela Fapergs.
- ² A íntegra da escala MKTOR pode ser encontrada em Sampaio (2000).
- ³ Mais detalhes sobre a descrição da amostra podem ser obtidos diretamente com os autores.

Artigo recebido em 09.09.2002. Aprovado em 06.04.2004.

Marcelo Gattermann Perin

Professor e pesquisador do Mestrado em Administração e Negócios (MAN) da PUC-RS. Doutor em Administração, área de Marketing, pela UFRGS. Interesses de pesquisa em marketing estratégico, orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação.

E-mail: mperin@puccrs.br

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 1105, Porto Alegre – RS, 90619-900.

Cláudio Hoffmann Sampaio

Professor e pesquisador do Mestrado em Administração e Negócios (MAN) da PUC-RS. Doutor em Administração, área de Marketing, pela UFRGS. Interesses de pesquisa em marketing estratégico, planejamento de marketing, orientação para o mercado e valor para o cliente.

E-mail: csampaio@puccrs.br

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 1105, Porto Alegre – RS, 90619-900.