

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A Relação entre Orientação para Mercado,
Aprendizagem Organizacional e
Performance**

Marcelo Gattermann Perin

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Porto Alegre
2001

Às minhas duas gurias,
Iolanda e Carlinha

GANSOS E EQUIPES

À medida que cada ave bate suas asas, ela cria uma sustentação para a ave seguinte. Voando em formação “V”, o grupo inteiro consegue voar pelo menos 71% a mais do que se cada ave voasse isoladamente.

Pessoas que compartilham um objetivo comum e um senso de equipe chegam a seu destino mais depressa porque elas se apoiam na confiança uma das outras. [...]

Sempre que um ganso sai fora de formação, ele repentinamente sente a resistência e o arrasto de tentar voar só e, de imediato, retorna à formação, para tirar vantagem do poder de sustentação da ave a sua frente.

Existe força, poder e segurança em grupo, quando se viaja na mesma direção, com pessoas que compartilham um objetivo comum. [...]

PARA O BEM DA EQUIPE, É FUNDAMENTAL SER UM GANSO VOANDO EM “V”. VAMOS PROCURAR NOS LEMBRAR MAIS DE DAR APOIO UNS AOS OUTROS, COM AMIZADE.

Em meados de 1997, antes dos exames de qualificação, o colega Villwock entregou a cada componente de nossa turma de doutorado uma cópia deste documento “Gansos e Equipes” com os dizeres: “Sejamos gansos ppgeanos rumo a 1998”. Obrigado aos amigos gansos, Claudia Bitencourt, Cristiane Pizzutti, Gabriela Cardozo Ferreira, Jorge Luis Nicolas Audy, Luis Humberto Villwock, Maria Antonia Lopes, Silvia Generali da Costa e Suzana Tolfo, pela companhia durante este turbulento vôo. Sem a força deste grupo, já teria pousado há algum tempo.

AGRADECIMENTOS

- ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFRGS, a todos seus profissionais, pela indiscutível qualidade de ensino e pesquisa;
- à CAPES e à UNISINOS, pela concessão de bolsa de estudos para a realização deste curso;
- ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração - CEPA/UFRGS, por ter financiado o processo de coleta de dados desta pesquisa;
- à PUCRS, pelo apoio logístico na elaboração desta tese;
- à ABINEE, pela sua disposição em colaborar com a pesquisa;
- ao meu orientador, Prof. Luiz Antônio Slongo, pela amizade e conhecimentos a mim oferecidos, e pela disposição e paciência para ajustar os meus passos no doutoramento;
- aos meus queridos “gansos”, pelos ótimos momentos partilhados;
- ao Prof. Fernando Bins Luce, pelo seu estímulo para o meu ingresso no curso de doutorado;
- aos professores do PPGA/UFRGS com os quais tive a oportunidade de aprender muito, especialmente os Professores Luiz Antônio Slongo, Fernando Bins Luce e Carlos Alberto Rossi, membros da banca de exame de qualificação e de projeto, pelas suas valiosas e oportunas contribuições;
- ao Prof. José Afonso Mazzon, pela competência, disposição e cordialidade ao atender aos meus pedidos de auxílio;
- ao grande amigo e parceiro Claudio Hofmann Sampaio, pela excelente e constante participação neste trabalho e pelo extraordinário convívio pessoal;
- a todos os colegas com os quais tive o prazer de conviver neste período;
- aos meus pais, por serem como são;
- à Iolanda, por tudo;
- à Carlinha, pela sua alegria.

SUMÁRIO

RESUMO	XII
ABSTRACT	XIII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema de Pesquisa.....	1
1.2 Importância do Estudo	4
1.3 Seleção do Campo de Estudo	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo Geral.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Organização do Trabalho	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 O Construto de Aprendizagem no Âmbito das Organizações	10
2.1.1 O Processo de Aprendizagem Organizacional.....	15
2.1.2 Tipos de Aprendizagem Organizacional.....	20
2.2 O Construto de Orientação para Mercado	26
2.2.1 Orientação para Mercado segundo Narver e Slater.....	27
2.2.2 Orientação para Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster.....	29
2.2.3 Orientação para Mercado segundo Day	31
2.2.4 Orientação para Mercado segundo Kohli e Jaworski	33
2.3 A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Empresarial	35
2.3.1 Estudos Empíricos sobre Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance.....	39
2.3.1.1 Sinkula, Baker e Noordwier.....	39
2.3.1.2 Slater e Narver.....	43
2.3.1.3 Claycomb e Germain	46
2.3.1.4 Hurley e Hult.....	47
2.3.1.5 Farrell.....	49
3 O MODELO TEÓRICO	51
3.1 Desenvolvimento do Modelo.....	51
4 MÉTODO.....	60
4.1 Identificação da População e Definição da Amostra	62
4.2 Elaboração e Validação do Instrumento de Coleta.....	62

4.2.1	Operacionalização da Orientação para Mercado	65
4.2.2	Operacionalização da Orientação para Aprendizagem.....	67
4.2.3	Operacionalização da Interpretação Compartilhada e da Memória Organizacional	67
4.2.4	Operacionalização da Performance Empresarial.....	70
4.2.5	Operacionalização das Variáveis de Caracterização da Amostra.....	75
4.3	Coleta e Processamento de Dados	76
4.4	Procedimentos Metodológicos de Análise dos Dados	78
4.4.1	A Natureza da Escala do Tipo Likert	79
4.4.2	Modelagem de Equações Estruturais.....	81
4.4.2.1	Elaboração dos Modelos Estrutural e de Mensuração.....	84
4.4.2.2	Seleção da Matriz de Entrada de Dados.....	86
4.4.2.3	Seleção do Método de Estimação.....	88
4.4.2.4	Seleção das Medidas de Ajustamento.....	89
4.4.2.5	Procedimentos de Validação Individual dos Construtos	91
4.4.2.6	Procedimento de Validação do Modelo Integrado.....	94
5	RESULTADOS	98
5.1	Análise Descritiva da Amostra	98
5.2	Análise Univariada dos Construtos	102
5.3	Validação Individual dos Construtos	104
5.4	Validação do Modelo Integrado	108
6	CONCLUSÃO.....	120
6.1	Quanto ao Modelo de Medidas	121
6.2	Quanto ao Modelo Estrutural	122
6.3	Discussão sobre os Resultados e suas Implicações Acadêmicas.....	125
6.4	Implicações Gerenciais do Estudo	132
6.5	Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras	135
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
	ANEXO 01: ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO.....	155
	ANEXO 02: ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM DE BAKER E SINKULA (1999A)	162
	ANEXO 03: ESCALA MARKOR.....	163
	ANEXO 04: QUESTIONÁRIO	164
	ANEXO 05: CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	169

ANEXO 06: CARTA EXPLICATIVA DE PREENCHIMENTO.....	170
ANEXO 07: CARTA DE <i>FOLLOW-UP</i>.....	171
ANEXO 08: MATRIZ DE COVARIÂNCIA DO MODELO DE MENSURAÇÃO	172
ANEXO 09: DADOS DA ANÁLISE UNIVARIADA DOS CONSTRUTOS	176
ANEXO 10: ESTIMAÇÕES DOS CONSTRUTOS INDIVIDUAIS DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	179

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aprendizagem de Ciclo Simples, Duplo e <i>Deutero</i>	22
Figura 2 – Orientação para Mercado segundo Narver e Slater.....	28
Figura 3 – Classificação das Capacidades das Organizações	32
Figura 4 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado	35
Figura 5 - Relação entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Performance Organizacional.....	41
Figura 6 - Relação entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem, Inovação e Performance Organizacional	43
Figura 7 - A Organização de Aprendizagem	44
Figura 8 - Relação entre Aprendizagem Organizacional, Escaneamento do Ambiente, <i>Innovativeness</i> e Eficiência Organizacional	47
Figura 9 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado e para Aprendizagem.....	48
Figura 10 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado e para Aprendizagem	50
Figura 11 - Dimensões da Orientação para Mercado	53
Figura 12 - Componentes do Processo de Aprendizagem sobre Mercados.....	54
Figura 13 - Sobreposição dos <i>Frameworks</i> de Orientação para Mercado e do Processo de Aprendizagem sobre Mercados	57
Figura 14 - Modelo Teórico Proposto para a Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Empresarial.....	58
Figura 15 - Desenho da Pesquisa	61
Figura 16 - Modelo de Mensuração	85
Figura 17 - Modelo de Agregação Parcial.....	97
Figura 18 - Modelo Agregado III	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Aprendizagem Organizacional.....	11
Quadro 2 - Definições de Organização de Aprendizagem.....	12
Quadro 3 - Dicotomia entre Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem.....	14
Quadro 4 - Referências aos Tipos de Aprendizagem Organizacional.....	21
Quadro 5 – Indicadores e Medidas de Performance.....	72
Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial.....	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Estudos Empíricos que Utilizaram a MARKOR	65
Tabela 2 - Número de Funcionários	99
Tabela 3 - Faturamento Médio Mensal (em R\$)	100
Tabela 4- Principal Setor de Atividade.....	100
Tabela 5 - Principal Tipo de Cliente	101
Tabela 6- Mercado de Atuação	101
Tabela 7 - Resultados Sintéticos da Análise Fatorial Confirmatória.....	105
Tabela 8 - Resultados do Teste de Diferenças de Qui-Quadrado	107
Tabela 9 - Relação entre a Variância Extraída e a Variância Compartilhada dos Construtos	107
Tabela 10 - Correlação entre os Construtos.....	108
Tabela 11 - Ajustamento do Modelo Agregado	109
Tabela 12 - Parâmetros Estimados do Modelo Agregado	110
Tabela 13 - Coeficientes de Regressão da Orientação para Aprendizagem sobre Performance	112
Tabela 14 - Ajustamento do Modelo Agregado II	114
Tabela 15 - Parâmetros Estimados do Modelo Agregado II.....	114
Tabela 16 - Comparação dos Ajustamentos dos Modelos	117
Tabela 17 - Parâmetros Estimados do Modelo Agregado III	117
Tabela 18 - Coeficientes de Determinação	118
Tabela 19 - Coeficientes de Correlação da Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem.....	125
Tabela 20 - Matriz de Covariâncias do Modelo de Mensuração	172
Tabela 21 - Análise Univariada do Construto de Orientação para Mercado	176
Tabela 22 - Análise Univariada do Construto de Compartilhamento de Opiniões	177
Tabela 23 - Análise Univariada do Construto de Memória Organizacional	177
Tabela 24 - Análise Univariada do Construto de Orientação para Aprendizagem.....	178
Tabela 25 - Análise Univariada do Construto de Performance	178
Tabela 26 - Cargas Fatoriais Padronizadas (<i>t-values</i>) do Construto de Orientação para Mercado	179
Tabela 27 - Cargas Fatoriais Padronizadas (<i>t-values</i>) do Construto de Compartilhamento de Opiniões	179
Tabela 28 - Cargas Fatoriais Padronizadas (<i>t-values</i>) do Construto de Memória Organizacional	180
Tabela 29 - Cargas Fatoriais Padronizadas (<i>t-values</i>) do Construto de Orientação para Aprendizagem.....	180
Tabela 30 - Cargas Fatoriais Padronizadas (<i>t-values</i>) do Construto de Performance Empresarial	181

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição Geográfica dos Elementos da Amostra	99
---	----

RESUMO

Apesar do grande interesse e da consolidação teórica do tema orientação para mercado e sua influência no desempenho organizacional, uma corrente de autores da área de Marketing tem argumentado que a orientação para mercado é necessária, mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo. Esta corrente de autores defende a habilidade complementar da organização de se engajar em um processo contínuo de aprendizagem para a sustentação de uma posição distintiva no ambiente competitivo. Visando um aprofundamento deste tema, esta tese teve como objetivo principal a avaliação da relação da orientação para mercado com a performance empresarial, sob a influência de uma postura de aprendizagem organizacional. Para tanto, um modelo teórico, contendo as relações hipotetizadas entre os referidos construtos, foi desenvolvido, testado e ajustado, através da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados do levantamento realizado na indústria Eletro-Eletrônica do Brasil demonstraram uma influência positiva e significativa da orientação para mercado sobre a performance empresarial, além do impacto indireto da orientação para aprendizagem na performance empresarial através da sua forte e positiva influência sobre a orientação para mercado. Resultados complementares, futuras pesquisas e implicações gerenciais foram, ainda, discutidos.

ABSTRACT

Despite the great interest and the theoretical consolidation of the theme market orientation and its influence on organizational performance, some authors in the Marketing area has been arguing that the market orientation is necessary, but not enough to sustain a competitive advantage of long period of time. Seeking a better comprehension of this theme marketing orientation, this thesis had as its main objective the evaluation of the relationships between market orientation and organizational performance, under the influence of a learning organizational posture. For this purpose, a theoretical model, which included hypothesis of those relationships among the above mentioned constructs, was developed, tested and adjusted, through the application of the technique of structural equation modeling. The results obtained in the Electro-Electronic industry in Brazil showed a positive and significant influence of the market orientation on the organizational performance, besides the indirect impact of the learning orientation on the organizational performance through its strong and positive influence on market orientation. Other results, future researches and managerial implications were also discussed.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa investigado, a relevância deste estudo, a justificativa para a escolha do setor Eletroeletrônico como escopo para a pesquisa, os objetivos do trabalho, bem como sua forma de organização.

1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema de Pesquisa

A orientação para mercado recebeu substancial interesse acadêmico e de profissionais de Marketing ao longo dos últimos anos (Homburg, Workman e Krohmer, 1999, Perin e Sampaio, 2001), especialmente na sua relação com o construto de performance organizacional (Uncles, 2000), tendo gerado um número significativo de trabalhos e um claro avanço na teoria sobre o tema (Day, 1994b; Narver, Slater e Tietje, 1998). Reflexo disso foi a constante presença da orientação para mercado na lista de prioridades de pesquisa do *Marketing Science Institute* (MSI) em períodos recentes.

Hurley e Hult (1998) destacam que os pesquisadores da área de Marketing têm definido a orientação para mercado sob diversos enfoques, tais como um conjunto de comportamentos e atividades específicas (Kohli e Jaworski, 1990), um recurso (Hunt e Morgan, 1996), uma base para a tomada de decisão (Shapiro, 1988) ou um aspecto da cultura organizacional (Deshpandé, Farley e Webster 1993; Day 1994b; Slater e Narver 1995).

O embate mais acalorado quanto à natureza da orientação para mercado foi travado na década de 90 pelos principais autores da área, ou seja, Kohli e Jaworski, Day, Slater e Narver, Deshpandé, Farley e Webster. Hurley e Hult (1998, p. 43) resumem o perfil deste debate da seguinte forma:

“Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para mercado como englobando uma geração de inteligência de mercado a respeito dos clientes atuais e futuros, uma disseminação de inteligência por departamentos e a resposta ao mercado, amplamente difundida pela organização. Embora Kohli e Jaworski citem alguma literatura que une normas organizacionais e valores ao conceito de Marketing, eles não indicam a orientação para mercado como um aspecto de cultura. Deshpandé, Farley e Webster (1993), ao contrário, focando na orientação para cliente, conceitualizam a orientação para

mercado como um aspecto de cultura corporativa. Na mesma linha, Slater e Narver (1995, p. 67) definem orientação para mercado como 'a cultura que (1) ocupa a posição de maior prioridade na criação e manutenção de valor superior para o cliente, considerando os interesses de outro acionistas; e (2) provê normas para comportamento relativo ao desenvolvimento organizacional e resposta à informação gerada a partir do mercado'. A visão de Day (1994b, p. 43) é de que 'uma cultura orientada para mercado sustenta o valor através do qual a inteligência de mercado e as ações de coordenação funcional são dirigidas para o ganho de uma vantagem competitiva'."

Muitos autores da área de Marketing, contudo, têm concordado que a orientação para mercado é necessária, mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo (Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996; Baker e Sinkula, 1999a; Farrell, 2000). A posição desta corrente de autores é a de que a habilidade de se engajar em processo de aprendizagem de alto nível deve acompanhar a orientação para mercado para que as organizações alcancem a vantagem competitiva de longo prazo, particularmente em ambientes dinâmicos e competitivos.

A introdução do construto de aprendizagem organizacional no âmbito do Marketing, especialmente na sua relação com a linha teórica da orientação para mercado, propiciada por Day (1994a), Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995), representa uma importante mudança nesta corrente de pesquisa (Hurley e Hult, 1998).

Slater e Narver (1995) apresentaram um modelo no qual a orientação para mercado é complementada pelo empreendedorismo e pela flexibilidade organizacional. A associação destes aspectos ditos de clima e cultura organizacional nas empresas foram propostos como o fundamento para o processo de aprendizagem organizacional e seus efeitos sobre o sucesso de novos produtos, satisfação de cliente, crescimento e rentabilidade. Em termos gerais, tal situação favorece um nível mais elevado de aprendizagem, que por sua vez estimula a criação de produtos que causam a descontinuidade de padrões no mercado, gerando uma perspectiva de extrema vantagem competitiva contra as empresas que usam um pensamento linear, mais restrito.

Para Slater e Narver (1995 e 2000), uma arquitetura organizacional baseada na aprendizagem, associada à orientação para mercado, satisfaz os requisitos para se obter a vantagem competitiva. Os autores destacam que a mesma é extremamente adequada

para o provimento de valor superior aos clientes, uma vez que é complexa o bastante para ser desenvolvida e suficientemente difícil de ser imitada, sendo portanto apropriada para ambientes turbulentos e competitivos.

Day (1994a) descreveu como uma empresa pode usar os processos e princípios da aprendizagem de alto nível, para aprimorar a sua orientação para mercado. Segundo este autor, a aprendizagem é um processo maior do que simples captação de informações, devendo “incluir a habilidade dos gerentes em fazer as perguntas certas no tempo certo, absorvendo as respostas no seu modelo mental de como o mercado se comporta, compartilhando a sua nova compreensão da realidade com os outros membros da equipe gerencial e só então agindo decisivamente” (p. 9).

A referida aprendizagem de alto nível, chamada por Argyris e Schön (1978) de aprendizagem de ciclo duplo, é descrita por Sinkula (1994) como um requisito básico para uma mudança mais profunda nas estratégias em uso. A aprendizagem de ciclo duplo ocorre quando a organização, ao efetuar um ajuste de curso ou correção de um suposto erro, revisa as suas normas organizacionais vigentes, tais como seus modelos mentais (Senge, 1990) e a lógica dominante (Bettis e Prahalad, 1995). Por outro lado, se o referido ajuste ou correção não envolve uma mudança nas normas organizacionais, então considera-se que uma aprendizagem de ciclo simples (ou adaptativa) ocorreu. Também denominada de generativa, a aprendizagem de ciclo duplo reflete a capacidade de uma organização para mudar a sua ‘visão do mundo’ (Senge, 1990), substituindo os procedimentos e o conhecimento antigo por novas abordagens que lhe permitam obter ou manter uma vantagem competitiva (Baker e Sinkula, 1999a).

Para Baker e Sinkula (1999a), a orientação para mercado normalmente conduz a organização para a aprendizagem de ciclo simples a respeito dos clientes, competidores e outros elementos do mercado. A ocorrência da aprendizagem de ciclo duplo a partir da orientação para mercado não ocorre com frequência, a menos que esta esteja acompanhada de uma cultura de valorização do processo de aprendizagem, chamada por Baker e Sinkula (1999a) de orientação para aprendizagem. Daí emerge a afirmação de que a orientação para mercado não é suficiente e que a habilidade da organização de aprender mais rápido que os concorrentes é a verdadeira fonte da vantagem competitiva duradoura (DeGeus, 1988; Day, 1994a; Dickson, 1996; Baker e Sinkula, 1999a).

Neste sentido, Hunt e Morgan (1996) postulam que os processos de orientação para mercado podem ser prontamente imitados, mas a cultura que organiza todo o processo de aprendizagem sobre o mercado em um conjunto único e sinérgico de vantagem competitiva não pode.

Em resumo, a orientação para mercado por si só não é considerada uma condição suficiente para performance empresarial duradoura, mas complementada pela aprendizagem organizacional pode conduzir a posições de vantagem competitiva de longo prazo (Day 1994a; Slater e Narver, 1995).

Dada a solidez desta concepção teórica e a sua confrontação com a afirmação de Baker e Sinkula (1999a) sobre a abundância de proposições teóricas e a escassez de comprovações empíricas da relação indireta da orientação para aprendizagem sobre a performance empresarial, através da potencialização da orientação para mercado, especialmente na efetivação da aprendizagem de ciclo duplo, elaborou-se para o presente estudo a seguinte questão de pesquisa: qual é a relação entre a orientação para mercado e a performance empresarial, sob a influência da orientação para aprendizagem e dos subprocessos ligados à aprendizagem de ciclo duplo?

1.2 Importância do Estudo

Slater e Narver (1995), ao sugerirem que a orientação para mercado é um aspecto da cultura organizacional e por herança uma orientação para aprendizagem, defendem um maior número de pesquisas para entender as regras e os valores que a incrementam e, ao mesmo tempo, incrementam a aprendizagem organizacional. De acordo com Slater e Narver (1995, p. 63), tais pesquisas podem propiciar um aumento da efetividade organizacional explicando o "processo de aprender, de mudança de comportamento e de melhoria de desempenho".

No entanto, Sinkula (1994, p. 43) afirma que “apesar do considerável progresso obtido no entendimento do processamento das informações de mercado nas empresas, os acadêmicos de Marketing parecem estar procurando uma compreensão mais acurada das forças que estão por detrás da utilização das informações de Marketing”. Segundo o autor, a teoria relativa ao processamento de informações de Marketing, construída a partir do enfoque de aprendizagem organizacional, traz uma forte promessa para atingir este fim.

De fato, o tema “coleta e uso do conhecimento em Marketing” consta da lista de prioridades de pesquisa emitida pelo MSI para o período 2000-2002¹, envolvendo submetas que podem ser consideradas como sendo fortemente ligadas ao propósito do presente estudo, quais sejam, síntese e disseminação de conhecimento.

Slater e Narver (1995, p. 71), antecipando a posição manifesta pelo MSI, afirmaram que, “dada a limitada evidência empírica ligada à aprendizagem organizacional, a investigação de seus benefícios e o desenvolvimento de um entendimento claro do processo de aprendizagem organizacional e das práticas de gestão que promovem a aprendizagem organizacional deveriam ser de alta prioridade”.

Atualmente, os trabalhos empíricos que exploram esta relação são em número ainda reduzido, destacando-se as pesquisas realizadas por Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Claycomb e Germain (1997), Hurley e Hult (1998), Baker e Sinkula (1999a e 1999b), Farrell (2000) e Slater e Narver (2000).

No Brasil, o registro de trabalhos publicados sobre a questão de pesquisa aqui proposta se limita ao estudo apresentado por Perin e Silveira (1999), no qual os autores propuseram uma agenda de pesquisa integrada para os temas de orientação para mercado e orientação para aprendizagem². Alguns dos principais caminhos de investigação sugeridos em tal estudo foram seguidos pela presente pesquisa.

Assim, a despeito do grande número de publicações específicas sobre os temas de orientação para mercado e orientação para aprendizagem (individualmente considerados), toma-se como considerável o espaço ainda existente para a investigação da relação entre estes construtos e deles com a performance empresarial (Slater e Narver, 1995; Baker e Sinkula, 1999a).

Neste sentido, o modelo formulado, testado e discutido na presente pesquisa, ao mesmo tempo que replicou as relações propostas em estudos anteriores (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Baker e Sinkula, 1999a) entre a orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial, também avançou na fronteira deste conhecimento pela inclusão dos subconstrutos do processo de aprendizagem organizacional no modelo teórico.

¹ A lista de prioridades de pesquisa do MSI foi obtida de http://www.msi.org/msi/research_priorities.

² A revisão da literatura realizada pelo autor foi encerrada em setembro de 2001.

Considera-se, desta forma, que os resultados aqui expostos representam uma importante, adequada e oportuna contribuição acadêmica e gerencial.

1.3 Seleção do Campo de Estudo

Para a realização desta pesquisa, com o objetivo de minimizar o efeito de variáveis ambientais intervenientes, tais como turbulência de mercado, intensidade competitiva, taxa de crescimento de mercado e turbulência tecnológica (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994a; Moorman e Miner, 1997; Han, Kim e Srivastava, 1998; Li e Calantone, 1998; Baker e Sinkula, 1999a), tomou-se como campo de estudo uma única indústria do ambiente econômico nacional. A selecionada foi a indústria **Eletroeletrônica**.

O principal critério considerado para a escolha da indústria investigada na pesquisa foi o grau de competitividade por ela apresentado. Este critério partiu do pressuposto, expresso na literatura de Marketing, de que ambientes competitivos estimulam nas organizações a busca por vantagens competitivas, especialmente através da orientação para mercado e da orientação para aprendizagem (Slater e Narver, 1994b e 1995; Dickson, 1996; Baker e Sinkula, 1999a; Sadler-Smith, Spicer e Chaston, 2001). Assim, para a efetivação da pesquisa, procurou-se garantir a existência de níveis suficientes de orientação para mercado e orientação para aprendizagem pela adoção de um setor considerado competitivo.

Neste sentido, vale destacar que a indústria escolhida apresenta elevado grau de competitividade (Slongo, 1994; Trez, 2000), envolvendo setores dinâmicos da economia, com destaque para a informática e as telecomunicações. Atualmente, a indústria Eletro-Eletrônica tem uma participação nas exportações brasileiras de produtos industrializados em torno de 11%, emprega 140 mil pessoas e tem um faturamento anual de cerca de 23 bilhões de dólares, o que representa 4% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, com previsão de chegar a 10% de participação em um futuro próximo (ABINEE, 2001).

Por outro lado, foi utilizado ainda como critério de seleção a relevância da indústria no contexto da economia brasileira, visando a potencialização das contribuições gerenciais advindas dos resultados práticos da pesquisa.

A esse respeito, Stein (2000, p. 70) afirma que “a característica principal da indústria eletroeletrônica é ser fonte de inovações para as demais indústria, constituindo-se em setor difusor do progresso técnico, exercendo papel fundamental no desenvolvimento econômico”.

Por fim, salienta-se que a disposição da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) em colaborar com a pesquisa, através do fornecimento do seu cadastro de empresas associadas, também contribuiu para a seleção da indústria eletroeletrônica como campo de estudo. Devem ser destacados o reconhecimento e a representatividade desta associação patronal em âmbito nacional, além da qualidade das informações relativas às empresas do setor incluídas em seu cadastro de associadas.

1.4 Objetivos

Diante do questionamento formulado no problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos geral e específicos para a presente tese:

1.4.1 *Objetivo Geral*

- Avaliar a relação entre orientação para mercado e a performance empresarial, sob a influência da orientação para aprendizagem e dos subprocessos ligados à aprendizagem de ciclo duplo.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Avaliar a influência que a orientação para aprendizagem exerce sobre os subprocessos ligados à aprendizagem de ciclo duplo;
- Avaliar a influência que a intensidade dos subprocessos ligados à aprendizagem de ciclo duplo exerce sobre o grau de orientação para mercado e vice-versa;
- Avaliar a influência que a orientação para aprendizagem exerce sobre o grau de orientação para mercado, bem como na relação desta com a performance empresarial.

1.5 Organização do Trabalho

Esta tese tem o seu conteúdo organizado em seis capítulos. O teor de cada capítulo é descrito a seguir.

O Capítulo 1 – Introdução –, presente capítulo, apresentou a definição do problema de pesquisa, uma discussão sobre a importância do estudo, a justificativa para a escolha do setor eletroeletrônico como campo de estudo, além dos objetivos geral e específicos do trabalho.

O Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – aprofunda as bases teóricas envolvidas na questão de pesquisa, quais sejam, o construto de aprendizagem no âmbito das organizações e o construto de orientação para mercado, além da relação de ambos com o construto da performance empresarial, detalhando os estudos empíricos descritos na literatura a respeito desta relação.

O Capítulo 3 – O Modelo Teórico – descreve o desenvolvimento do modelo teórico tomado como base para a efetivação deste estudo, bem como fundamenta as suas correspondentes hipóteses de pesquisa.

O Capítulo 4 – Método – expõe os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos da pesquisa, incluindo a identificação da população e definição da amostra, a elaboração e a validação do instrumento de coleta e a operacionalização das variáveis de orientação para mercado, de orientação para aprendizagem, de interpretação compartilhada e de memória organizacional, de performance empresarial e de caracterização da amostra. Também é descrito o processo de coleta e processamento dos dados, além dos procedimentos metodológicos utilizados para a análise dos dados, em especial a técnica de modelagem de equações estruturais.

O Capítulo 5 – Resultados – envolve a análise descritiva da amostra, a análise univariada e a validação individual dos construtos pesquisados, culminando com a apresentação dos resultados relativos à validação do modelo integrado.

O Capítulo 6 – Conclusão – discute, do ponto de vista nomológico, os resultados encontrados, as implicações acadêmicas e gerenciais, bem como discorre a respeito dos possíveis estudos futuros e das limitações vivenciadas na efetivação da tese.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta o trabalho, desenvolvendo os seguintes temas:

- O construto³ de aprendizagem no âmbito das organizações, através da discussão sobre as duas correntes teóricas que abordam o tema, quais sejam a Aprendizagem Organizacional⁴ e a Organização de Aprendizagem⁵, além da apresentação das dimensões do processo de aprendizagem organizacional, bem como dos tipos de aprendizagem no âmbito das organizações.
- O construto de orientação para mercado, relacionando as quatro principais linhas de pesquisa (Day; Deshpandé, Farley e Webster; Narver e Slater; e Kohli e Jaworski) e suas respectivas escalas para a mensuração deste construto.
- A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance empresarial, abordando os diversos estudos já desenvolvidos que envolveram esses três construtos.

³ Construtos são aqui entendidos como "abstrações de fenômenos que se pretende observar, servindo de elo de ligação entre a teoria de base, praticamente impossível de medir diretamente, e as definições operacionais, mensuráveis através de enunciados, indicadores ou variáveis" (Hoppen et al., 1997).

⁴ Livre tradução do autor para o termo em inglês *Organizational Learning*.

⁵ Livre tradução do autor para o termo em inglês *Learning Organization*.

2.1 O Construto de Aprendizagem no Âmbito das Organizações

Nas últimas duas décadas, tem havido um crescente interesse pelo processo de aprendizagem no contexto organizacional, alimentado pela crença de que aprendizagem e inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos (Lipshitz, Popper e Oz, 1996). O resultado deste interesse é uma ampla literatura sobre as diversas dimensões de Aprendizagem Organizacional e de Organização de Aprendizagem (Argyris e Schön, 1978; Shrivastava, 1983; Fiol e Lyles, 1985; De Geus, 1988; Levitt e March, 1988; Stata, 1989; Senge, 1990; Huber, 1991; Schein, 1993; Garvin, 1993; Kolb, 1997; Nonaka, 1997).

Contudo, apesar da crescente popularidade do tema de aprendizagem no âmbito da organização, os autores da área apresentam pouco consenso em termos da sua definição, operacionalização e metodologia (Huber, 1991; Garvin, 1993; Lipshitz, Popper e Oz, 1996; Popper e Lipshitz, 2000). Esta falta de convergência, em parte, ocorre porque diferentes pesquisadores têm aplicado o conceito ou a terminologia de aprendizagem na organização para diferentes domínios (Crossan, Lane e White, 1999). A maior parte da literatura sobre aprendizagem no contexto da organização é bastante fragmentada e trata o tema em diferentes níveis de abstração (Popper e Lipshitz, 2000).

Para Slater e Narver (1999), uma definição consensual ainda não foi alcançada porque a aprendizagem organizacional é um construto complexo e multidimensional, estabelecido em diferentes níveis cognitivos e, potencialmente, envolvendo múltiplos subprocessos.

Garvin (1993, p.20) afirma que "uma definição clara de aprendizagem [organizacional] provou ser elusiva ao longo dos anos", sugerindo que "ainda existe uma considerável divergência" em relação a este conceito, apesar do esforço de alguns autores para esclarecer a distinção entre os dois construtos principais do tema - Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem, dentro de um posicionamento teórico (Marquardt, 1996; Lipshitz, Popper e Oz, 1996; Tsang, 1997; Easterby-Smith, 1997; Easterby-Smith, Snell e Gherardi, 1998; Easterby-Smith e Araujo, 2000; Popper e Lipshitz, 2000).

Segundo Tsang (1997, p.75), o número de definições se aproxima do próprio número de pesquisadores da área, uma vez que os mesmos "não têm qualquer hesitação

em criar suas próprias definições". O Quadro 1 e o Quadro 2 ilustram esta proliferação de definições, relacionando algumas das definições elaboradas pelos principais autores da área, respectivamente, para Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem.

Quadro 1 - Definições de Aprendizagem Organizacional

AUTORES	DEFINIÇÃO
Argyris (1977)	Aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros.
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizagem Organizacional é o processo de aperfeiçoar as ações através de melhor conhecimento e entendimento.
Levitt e March (1988)	Aprendizagem Organizacional é a transformação de inferências da história em rotinas que guiam o comportamento [da organização].
Stata (1989)	Aprendizagem Organizacional é o principal processo através do qual a inovação ocorre.
Huber (1991)	Aprendizagem Organizacional significa processamento de informações para aumentar a abrangência do comportamento potencial.
Kim (1993)	Aprendizagem Organizacional é definida como o incremento da capacidade da organização de tomar a ação efetiva.
Probst e Buchel (1997)	Aprendizagem Organizacional é o processo pelo qual o conhecimento e os valores básicos de uma organização mudam, buscando o aprimoramento da habilidade de solução de problemas e da capacidade de ação.

Embora o fenômeno em questão seja o mesmo (aprendizagem no contexto da organização), em termos conceituais, percebem-se ênfases distintas entre os conjuntos de definições. O construto de Aprendizagem Organizacional (Quadro 1) trata das dimensões específicas do **processo de aprendizagem**, enquanto que o de Organização de Aprendizagem (Quadro 2) diz respeito às **dimensões** ou **características** da organização como entidade que busca ou realiza este processo de aprendizagem.

Marquardt (1996, p. 19) procura explicitar a distinção entre os construtos, afirmando que a "aprendizagem organizacional em si é somente uma dimensão ou elemento de uma organização de aprendizagem". Em outras palavras, a Aprendizagem Organizacional, tomada como um processo, é considerada por Marquardt (1996) como uma dimensão necessária, porém não suficiente, do construto mais amplo de Organização de Aprendizagem.

Quadro 2 - Definições de Organização de Aprendizagem

AUTORES	DEFINIÇÃO
Senge (1990)	Lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.
Swieringa e Wierdsma (1992)	Trata-se de uma organização edificada em torno de processos cooperativos, no qual as pessoas aprendem mediante a cooperação e cooperam para aprender coletivamente.
Garvin (1993)	Organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e <i>insights</i> .
Marquardt (1996)	Organizações de Aprendizagem são empresas que estão continuamente se autotransformando utilizando tecnologia, empreendedorismo e expandindo o aprendizado para melhor se adaptarem e terem sucesso em um ambiente mutável.
Morgan (1996)	Organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender.
Starkey (1997)	A 'organização que aprende' é uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação.
Nonaka (1997)	Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não é uma atividade especializada [...]. É uma forma de comportamento, na verdade um modo de vida, no qual cada indivíduo é um operário do conhecimento.

Mais especificamente, Marquardt (1996, p. 19) postula que na discussão sobre a organização de aprendizagem o foco está no "o que", ou seja, na descrição "dos sistemas, princípios e características das organizações que aprendem e produzem como uma entidade coletiva". Por outro lado, a Aprendizagem Organizacional se refere a "como" a aprendizagem ocorre na organização, isto é, "formas e processos de construção e utilização do conhecimento".

Lipshitz, Popper e Oz (1996, p. 292), apesar de atestarem que a relação entre os conceitos não é muito clara, parecem concordar com Marquardt (1996), pois afirmam que "uma organização de aprendizagem é uma organização que institui mecanismos de aprendizagem [organizacional] e os opera regularmente". Dito de outra forma, uma

organização (de aprendizagem) dá ênfase ao processo de aprendizagem (organizacional).

Para Easterby-Smith e Araujo (2000), a literatura de Aprendizagem Organizacional tem se concentrado na análise dos processos envolvidos na aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações, enquanto que a literatura de Organização de Aprendizagem tem uma orientação para o uso de ferramentas de diagnóstico e avaliação de variáveis que possam ajudar a identificar, promover e avaliar a qualidade do processo de aprendizagem das organizações.

Tsang (1997, p.74) também argumenta que, mesmo em se tratando de conceitos muito próximos, é simples o delineamento de sua relação, qual seja, "uma organização de aprendizagem é aquela eficiente em aprendizagem organizacional". Afirma, mais especificamente, que "a aprendizagem organizacional é um conceito usado para descrever certos tipos de atividades que tomam lugar em uma organização enquanto que a organização de aprendizagem se refere a um tipo particular de organização".

Slater e Narver (1995), coerentes com esta linha, vêem a Aprendizagem Organizacional como um processo de desenvolvimento de conhecimento com potencial de influenciar o comportamento de uma organização (especialmente em relação a sua performance), sendo apresentado como componente da organização de aprendizagem. As variáveis que influenciam o processo de aprendizagem organizacional, como clima e cultura, são pertinentes à Organização de Aprendizagem. O processo de aprendizagem, propriamente dito, apesar de estar inserido nesta Organização de Aprendizagem e sofrendo influência de suas variáveis, contém as suas dimensões próprias ou componentes particulares.

Quanto à natureza dos dois construtos, destacam-se também as considerações de Tsang (1997), corroboradas por Easterby-Smith e Araujo (2000), quanto ao foco de pesquisa dominante em cada uma das linhas teóricas - Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. Para estes autores, a linha de Organização de Aprendizagem tem uma ênfase prescritiva em seus trabalhos, focando os profissionais⁶ e demonstrando preocupação com a questão de "como a organização deveria aprender". Os estudos sobre a Aprendizagem Organizacional, ao contrário, são acadêmicos e

⁶ Livre tradução do autor para o termos em inglês *practitioners*.

apresentam uma ênfase descritiva, com maior rigor científico, tendo como foco a questão de "como as empresas efetivamente aprendem". O Quadro 3 apresenta uma síntese das diferenças postuladas por Tsang (1997).

Quadro 3 - Dicotomia entre Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem

	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM
Questão Chave	Como as organizações aprendem?	Como as organizações deveriam aprender?
Público-Alvo	Acadêmicos	Profissionais
Objetivo	Construção de Teoria	Incremento da performance organizacional
Fonte de Informação	Coleta de dados sistemática	Experiência de consultoria
Metodologia	Métodos rigorosos de pesquisa	Estudos de caso (inconsistentes) e pesquisa-ação
Generalização	Coerente com os fatores limitadores de generalização dos resultados da pesquisa	Tendência de extrapolar a generalização da teoria para todas as organizações
Produto da Aprendizagem	Mudança potencial de comportamento	Mudança efetiva de comportamento
Relação entre Aprendizagem e Performance	Pode ser positiva ou negativa	Tomada como sendo positiva

Fonte: Tsang (1997).

Sintetizando esta postura, Argyris e Schön (1996) oferecem a seguinte distinção entre os dois construtos⁷:

"One branch of the literature - prescriptive, practice-oriented, value-committed, sometimes messianic, and largely uncritical - treats the phrase, learning organization as catchword for whatever it is front-running Japanese, or other, organizations are doing and whatever the rest of the world needs to do to catch up with them. The second branch, also probably stimulated by the ideas in good currency triggered by the wave of the new global competition, treats organizational learning as a research

⁷ O trecho extraído de Argyris e Schön (1996) foi mantido na língua inglesa para garantir a fidedignidade da informação apresentada.

topic for scholars, mainly in schools of management and business. The second branch tends to be distant from practice, skeptical of first-branch claims, nonprescriptive, and neutral with respect to its definition of learning - that is, open to the view that learning may be good or bad, linked or not linked, to effective action or desirable outcomes." (p.xix)

Desta forma, respeitando a sua maior orientação científica, a corrente teórica tomada como base pelo presente trabalho foi a da Aprendizagem Organizacional, tendo sido extraídas desta corrente as dimensões da aprendizagem no âmbito organizacional consideradas relevantes para o presente estudo.

Foram consideradas as dimensões que Easterby-Smith (1997)⁸ postulou como contribuições das disciplinas de Ciência da Administração e de Estratégia para o conceito de Aprendizagem Organizacional, quais sejam, o **processo de aprendizagem organizacional**, centrado na aquisição e processamento de informações, e os **tipos de aprendizagem** progressivamente mais desejados, dada a necessidade de obter vantagem competitiva.

Estas duas dimensões, cujo entendimento é considerado fundamental para a operacionalização do construto da Aprendizagem Organizacional (Hult, 1998), são descritas a seguir.

2.1.1 O Processo de Aprendizagem Organizacional⁹

Huber (1996, p.822) postula que “uma organização aprende quando, através do seu processamento de informações, ela aumenta a probabilidade de que suas ações futuras promovam um acréscimo de performance”. Com este intuito, o processo de geração de conhecimento na organização envolve a aquisição, a distribuição e a interpretação da informação, normalmente de forma interpessoal e social (Huber, 1991),

⁸ Easterby-Smith (1997), afastando-se da dicotomia entre Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem, buscou mapear as diferentes aplicações do conceito de aprendizagem, apresentando uma relação de seis disciplinas onde o conceito foi utilizado com distintas conotações ontológicas, quais sejam: Psicologia e Desenvolvimento Organizacional (ontologia: desenvolvimento humano), Ciência da Administração (ontologia: processamento de informações), Sociologia e Teoria Organizacional (ontologia: estruturas sociais), Estratégia (ontologia: competitividade), Gestão da Produção (ontologia: eficiência) e Antropologia Cultural (ontologia: sistemas de significados).

⁹ Este item apresenta trechos integralmente extraídos de Perin e Silveira (1999).

alimentando e utilizando uma assim chamada memória organizacional (Walsh e Ungson, 1991).

A aquisição da informação, ponto de partida do processo de aprendizagem organizacional, pode se originar de experiências diretas, experiências de outros ou mesmo da própria memória organizacional (Garvin, 1993). Este subprocesso faz uso de instrumentos mais específicos como as pesquisas de mercado, atividades de inteligência competitiva e pesquisas de satisfação de clientes e também de práticas mais amplas como *joint ventures* e alianças estratégicas (Moorman, 1995). Os meios utilizados para a aquisição determinam uma geração de informações mais focadas em experiências internas (*exploitation*) ou em experiências externas da organização (*exploration*) (Slater e Narver, 1995).

Huber (1996) sintetiza o conjunto de meios de aquisição de informações, afirmando que a organização aprende através das suas próprias experiências, através da inspeção e interação com o seu ambiente e, finalmente, pela compra propriamente dita da informação, seja pela formação de uma aliança com outra organização que detenha o conhecimento, seja pela contratação de pessoal com domínio da informação desejada.

Já George Day (1994a e 1994b) apresenta cinco atitudes que podem favorecer o desempenho da atividade de aquisição de informações externas¹⁰ em uma organização, potencializando o subsequente uso da informação. São elas:

- A busca de informações com uma visão periférica, o que permite a identificação de oportunidades que estejam fora do modelo mental normalmente utilizado pelos executivos para analisar o mercado. A não adoção desta postura pode gerar a falsa impressão de domínio sobre o conjunto de informações disponíveis, uma vez que as informações provenientes das fontes corriqueiras e familiares tendem a corroborar o modelo já previamente elaborado e utilizado.
- A realização de pesquisa de mercado com o intuito de antecipar mudanças e incrementar a qualidade da tomada de decisão. Este intuito contrasta com a freqüente intenção de realizar pesquisas de mercado para confirmar decisões ou simplesmente satisfazer curiosidades.

¹⁰ Denominada pelo autor de *open-minded inquiry*.

- A captação de informação a partir do contato direto com os clientes, frequentemente, a equipe de vendas e atendimento.
- Procedimentos de *benchmark* que extrapolem o limite do óbvio, isto é, envolver também as atividades competitivas não usuais, além dos concorrentes tradicionais ou do maior rival. É provável que uma organização possa aprender muito, em termos de atitudes, valores e processos administrativos, através da análise de empresas de indústrias diferentes, mas que compartilhem desafios semelhantes.
- A realização contínua de experiências e a conseqüente análise da sua colaboração no incremento de performance. Boa parte das organizações não reconhece a fonte de informações que cada atividade realizada no dia-a-dia constitui, muito menos promove experiências deliberadas com o intuito de verificar a validade de alternativas e utilizá-las em decisões futuras.

Contudo, para que se considere o subprocesso de aquisição de informação como parte de um processo de aprendizagem, é necessário que a informação adquirida pelas diversas unidades da organização traga consigo o reconhecimento de uso potencial desta informação pelas unidades ou pela organização como um todo. A simples coleta de informações, portanto, não significa necessariamente o cumprimento de uma etapa da aprendizagem (Huber, 1991).

A partir da aquisição da informação, a distinção entre a aprendizagem do indivíduo e da organização reside no fato de que a organização necessita disseminar e compartilhar a interpretação da informação adquirida (Slater e Narver, 1995). Maior será o aprendizado da organização, portanto, na medida em que a informação coletada seja distribuída pelas suas diversas unidades e por elas seja reconhecida como de uso potencial, municiando a geração de novas informações e seu entendimento (Huber, 1996).

Especificamente, o subprocesso de distribuição da informação se refere ao grau com que a informação é distribuída, ou compartilhada, entre os membros da organização. O valor da informação aumenta quando ela é vista por aqueles que podem usá-la ou por ela são afetados. Esta situação promove o questionamento a respeito da informação e a conseqüente geração de novas informações.

A distribuição de informações, vertical ou horizontalmente na organização, pode ser realizada de maneira formal, através de políticas, normas, treinamentos, memorandos, etc., ou de modo informal, através das relações interpessoais (Moorman, 1995). Contudo, uma das formas que se considera mais adequadas e propícias para a disseminação da informação é a utilização de equipes de trabalho multifuncionais, as quais fomentam as discussões e a troca de informações com base em competências funcionais distintas, aumentando assim a qualidade da informação compartilhada (Garvin, 1993).

Nesta linha, Slater e Narver (1995) afirmam que a habilidade das organizações de tomar decisões rápidas e executá-las com eficiência aumenta consideravelmente quando as organizações removem as barreiras funcionais que impedem o fluxo de informações entre os seus diversos departamentos.

Mas, para que a aprendizagem ocorra na organização, é preciso que a informação disseminada seja interpretada por aqueles agentes da organização que de alguma forma venham a ser afetados pela informação. Além disto, antes que a organização possa agir com base na informação, é necessário que a interpretação da informação seja amplamente compartilhada pelos agentes da organização (Day, 1994b; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997). Mais do que alcançar o consenso, a interpretação compartilhada da informação força estes agentes a revisarem os seus modelos mentais¹¹ frente a distintas interpretações (Day, 1994a), sendo necessária e salutar, neste caso, a administração de conflitos (Slater e Narver, 1995).

Para Huber (1991), é bastante razoável afirmar que a aprendizagem é maior na medida em que mais interpretações sejam desenvolvidas e que um maior número de departamentos ou unidades da organização compreendam a natureza das interpretações oferecidas por outros departamentos ou unidades. Isto porque, para o autor, o desenvolvimento e compartilhamento de interpretações eleva o número de alternativas de comportamento potencial da organização, base da sua definição de aprendizagem.

¹¹ Senge (1990, p.17) define modelos mentais como sendo “idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes”.

O processo de aprendizagem organizacional, no entanto, não terá sentido sem a geração e a utilização da memória organizacional (Day, 1994a; Huber, 1996). A memória organizacional é definida por Stein (1995, p. 22) como sendo “o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido à tona para oferecer suporte a atividades do presente, promovendo com isso maior ou menor nível de efetividade organizacional”. Este mesmo autor classifica a memória organizacional em termos do nível de abstração (concreto ou abstrato) e da sua orientação normativa (prescritiva ou descritiva), formando quatro dimensões possíveis para definir os meios de expressão do conhecimento organizacional. Assim, o conhecimento organizacional pode ser abstrato-prescritivo (retratado em políticas, valores, ética e estratégias), abstrato-descritivo (ou conhecimento tecno-científico), concreto-prescritivo (manifesto em regras, normas, procedimentos e rotinas) e concreto-descritivo (expresso por eventos, pessoas e registros).

Se uma organização deseja aprender, então a distribuição e a acurácia da sua memória, bem como a forma e as restrições com que ela é tratada, devem ser consideradas como características cruciais da organização (Weick, 1979 *apud* Walsh e Ungson, 1991). Conforme Day (1994b, p. 44), “organizações sem mecanismos práticos para lembrar em que e porque têm trabalhado terão sempre que repetir as suas falhas e redescobrir as suas fórmulas de sucesso”. Huber (1991), em consonância com Day (1994a), defende a posição de que a ocorrência, a extensão e a profundidade dos processos básicos da aprendizagem (aquisição, distribuição e interpretação da informação), bem como do processo de tomada de decisão na organização, dependem da memória organizacional e ao mesmo tempo a alimentam.

Note-se, contudo, que a definição oferecida por Probst e Buchel (1997)¹², para a aprendizagem organizacional, envolve ainda um conceito mais específico, qual seja, a capacidade de ação. Referida por Slater e Narver (1995) como mudança de comportamento, a capacidade de ação é expressa pela aplicação do aprendido ou o uso do conhecimento gerado.

¹² "Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual o conhecimento e os valores básicos de uma organização mudam, buscando o aprimoramento da habilidade de solução de problemas e da capacidade de ação" (Probst e Buchel, 1997, p. 15).

Sobre a mudança de comportamento promovida pelo conhecimento gerado, existe uma certa discrepância de opiniões no que diz respeito à necessidade desta mudança ser observável (Garvin, 1993) ou não (Huber, 1991; Menon e Varadarajan, 1992; Slater e Narver, 1995).

Huber (1991) afirma que a mudança a partir do aprendizado pode não ser um comportamento visível, podendo resultar apenas no domínio de novos conhecimentos ou novos *insights*. Menon e Varadarajan (1992), nesta mesma linha, afirmam que o uso do conhecimento ocorre de três formas: diretamente na resolução de problemas (*action-oriented use*), para influenciar ou auxiliar na perspectiva gerencial de problemas (*knowledge-enhancing use*) e para aumentar a satisfação ou diminuir a dissonância em uma decisão (*affective use*).

O consenso sobre este conceito reside na consideração de que a mudança de comportamento, visível ou não, é necessária para a efetivação do processo de aprendizagem (Garvin, 1993).

A capacidade de aprender, no entanto, varia de uma organização para outra (Morgan, 1996). O processo de aprendizagem envolve a alteração simultânea de diversas dimensões do conhecimento organizacional, com a possibilidade de variação na profundidade e no conteúdo das alterações (Probst e Buchel, 1997). Desta forma, a aprendizagem organizacional pode ser classificada em diferentes categorias, referidas na literatura como tipos de aprendizagem organizacional (Argyris e Schön, 1978). Estes tipos são discutidos no item a seguir.

2.1.2 Tipos de Aprendizagem Organizacional

Apesar da ausência de consenso também sobre os tipos ou níveis básicos de aprendizagem, existe certa convergência na literatura (vide Quadro 4), ou ao menos frequência de menção, aos tipos de aprendizagem organizacional definidos por Argyris e Schön (1978), quais sejam: ciclo simples, ciclo duplo¹³ e *deutero*¹⁴. A Figura 1 sintetiza os tipos de aprendizagem, bem como a sua inter-relação.

¹³ Livre tradução do autor, respectivamente, para os termos em inglês *single-loop* e *doble-loop*.

¹⁴ Este tipo de aprendizagem é também referido por Argyris e Schön (1978) como *triple-loop* (ciclo triplo).

Para Argyris e Schön (1978), a aprendizagem de ciclo simples se refere à eficiência ou à melhor forma de atingir os objetivos existentes e de como melhor manter o desempenho da organização considerando as normas existentes. Isto é, a aprendizagem de ciclo simples consiste da simples adaptação de comportamento, respeitando os princípios vigentes na organização.

Quadro 4 - Referências aos Tipos de Aprendizagem Organizacional

	Aprendizagem de Ciclo Simples	Aprendizagem de Ciclo Duplo	Aprendizagem Deutero
Argyris and Schön (1978)	Single-loop learning	Double-loop learning	Deutero-learning
Bateson (1981)	Type I learning	Type II learning	Deutero-learning
Hedberg (1981) ^a	Adjustment learning	Turnover learning	Turnaround learning
Shrivastava (1983)	Adaptation	Assumption sharing	Development of knowledge base
Fiol and Lyles (1985)	Lower-level learning	Higher-level learning	
Pautzke (1989) ^a	Raising efficiency	Learning from experience	Change in knowledge structures
Senge (1990)	Adaptative learning	Generative learning	
Garratt (1990) ^a	Operational learning circle	Policy learning circle	Integrated learning circle
Klixnecki et al. (1991) ^a	Improvement learning	Change learning	Learning to learn
Sattelberger (1991) ^a	Organizational change	Organizational development	Organizational transformation
Staehele (1991) ^a	Assimilation	Accommodation	Equilibration
Pawlowsky (1992) ^a	Idiosyncratic adaptation	Adaptation to environment	Learning to solve problems
Morgan (1996)	Single-loop	Double-loop	Holographic learning
Probst e Buchel (1997)	Adaptative	Reconstrutive	Process

Fonte: adaptado de Probst e Buchel (1997)

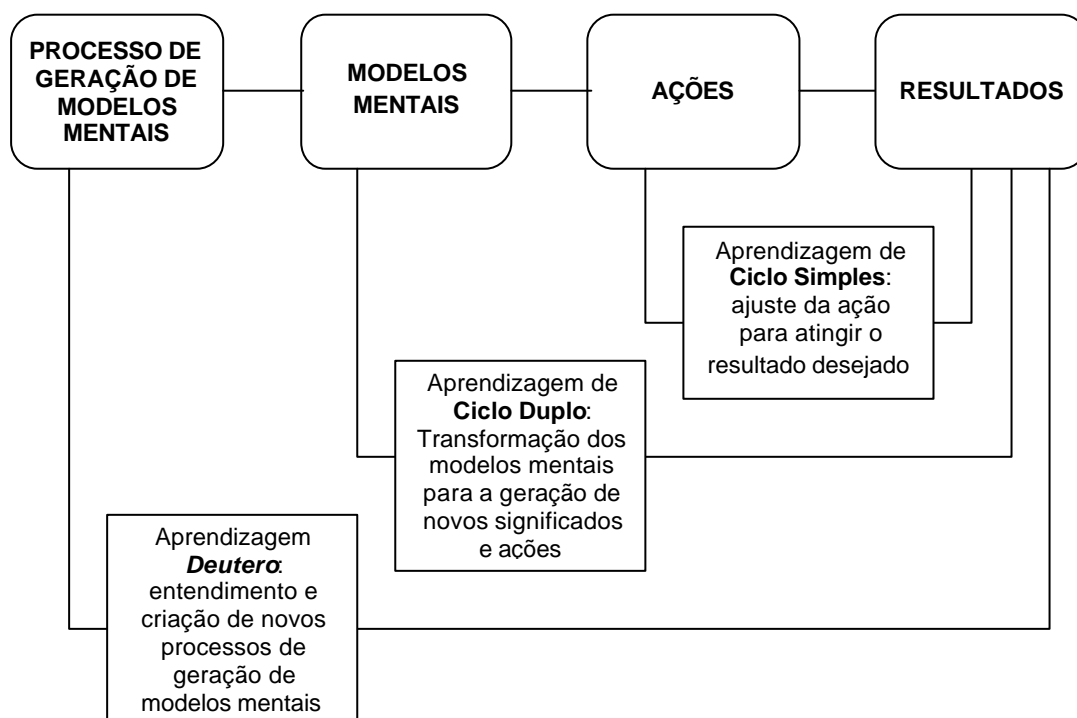
Notas: as referências na tabela indicadas com ^a são *apud*s de Probst e Buchel (1997). Os termos utilizados para definir os tipos de aprendizagem foram mantidos na língua inglesa para garantir a fidedignidade da informação apresentada.

A aprendizagem de ciclo simples é chamada por Probst e Buchel (1997) de adaptativa porque é através dela que a empresa se adapta ao seu ambiente. Segundo os

autores, os membros da organização são capazes de identificar problemas em seu ambiente, desenvolver estratégias para lidar com eles e implementar estas estratégias. O pressuposto da aprendizagem adaptativa, contudo, é o de que a organização reage aos eventos do ambiente através da correção dos erros das teorias em uso, mantendo-as alinhadas às normas existentes. "Isto significa que a organização se ajusta aos fatores ambientais, mas as normas e valores existentes não são questionados" (Probst e Buchel, 1997, p. 33).

Nesta linha, Morgan (1996, p. 93) argumenta que “muitas organizações tornaram-se proficientes na aprendizagem de circuito único [ciclo simples], desenvolvendo a habilidade de perscrutar o ambiente, de colocar objetivos e de monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos”. Slater e Narver (1995) destacam que a postura destas organizações é normalmente seqüencial e incremental, com foco direcionado às oportunidades de mercado essencialmente ligadas ao escopo tradicional das suas atividades. Neste caso, os resultados alcançados são em geral avanços incrementais (Argyris e Shön, 1978).

Figura 1 – Aprendizagem de Ciclo Simples, Duplo e Deutero



Fonte: adaptado de Snell e Chak (1998) e Probst e Buchel (1997).

No processo de aprendizagem organizacional, considerado o escopo da aprendizagem de ciclo simples, a ênfase é dada no subprocesso de geração de informações e de distribuição das informações. De acordo com Eskildsen, Dahlgaard e Norgaard (1999), no ciclo simples, as decisões são fundadas apenas na observação, com reduzida reflexão. A esse respeito, Senge (1990) afirma que muitas das boas idéias geradas nas organizações não são levadas adiante, uma vez que normalmente estas novas idéias entram em conflito com os modelos mentais estabelecidos. Isto denota pouca intensidade ou disposição para a revisão dos modelos mentais vigentes, atividade característica do subprocesso de interpretação compartilhada das informações (vide item 2.1.1).

Na verdade, este é o pressuposto envolvido no processo de aprendizagem de ciclo duplo. Neste tipo de aprendizagem, antes da efetivação de uma ação, os resultados anteriores são corrigidos a partir de um exame dos princípios de base do sistema. A aprendizagem de ciclo duplo envolve a revisão crítica da teoria em uso, através do questionamento dos princípios e regras vigentes, os quais são então adequadamente alterados (Argyris e Schön, 1978). Para Bateson (1981), a aprendizagem de ciclo duplo (por ele chamada de tipo II) altera a base de conhecimento e de competência da organização através da análise coletiva dos problemas, do desenvolvimento de novos paradigmas e modelos mentais compartilhados, bem como da modificação das normas, políticas e objetivos dominantes.

A aprendizagem de ciclo duplo, chamada por Probst e Buchel (1997, p.35) de reconstrutiva, é por eles definida como sendo o "processo de questionar as normas e valores da organização, e construir um novo modelo referencial". Nesta definição, questionar o modelo referencial existente significa reavaliar as suas hipóteses e, supostamente, modificar as normas e valores nele presentes. Esta seria, ainda, a base para o conceito de *unlearning*, ou seja, a atividade de descartar conhecimentos obsoletos (Huber, 1991).

Senge (1990) vincula a aprendizagem de ciclo duplo à criação ou inovação e a de ciclo simples à cópia. A aprendizagem de ciclo duplo, segundo este autor, diferentemente da aprendizagem de ciclo simples, requer novas maneiras de encarar o mundo. Para Senge (1990), a aprendizagem de ciclo duplo ocorre essencialmente

através da revisão dos modelos mentais estabelecidos, o que permite a geração de comportamentos e ações inovadoras.

Para Morgan (1996), a aprendizagem de ciclo duplo se distingue do ciclo simples porque envolve o questionamento da pertinência das normas de funcionamento do processo atual. Há, portanto, uma clara ênfase no subprocesso de interpretação compartilhada da informação, cuja principal característica é a de questionar as regras e normas gerais que governam atividades e comportamentos específicos na organização.

Por fim, a aprendizagem *deutero* é definida por Probst e Buchel (1997) como a habilidade de aprender a aprender, consistindo no ganho de *insights* sobre o processo de aprendizagem. Dito de outra forma, a aprendizagem *deutero* significa entender a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo, com o intuito de incrementá-las. O elemento central neste tipo de aprendizagem, então, é o incremento na habilidade de aprender, ou seja, o tema da aprendizagem é a aprendizagem em si. Para Probst e Buchel (1997), quando uma organização “aprende a aprender” as suas relações internas são vistas de forma mais clara, e isto potencializa a transformação da organização. Se os membros de uma organização são capazes de refletir e “aprender a aprender”, conflitos prováveis podem ser antecipados, as suas conseqüências avaliadas e oportunidades de correção interna podem ser aproveitadas. Neste sentido, este tipo de aprendizagem está associado aos fatores que permitem o entendimento e a conseqüente facilitação da aprendizagem, ou seja, a criação e o uso do conhecimento, através da compreensão do seu significado para a organização (Probst e Buchel, 1997).

Bateson (1981) afirma que, neste nível de aprendizagem, os membros da organização procuram descobrir como eles e seus predecessores facilitaram ou inibiram o processo de aprendizagem, objetivando a geração de novas estruturas e estratégias para a aprendizagem.

Neste tipo de aprendizagem, as mudanças no modelo referencial são de grande importância. O sucesso da aprendizagem *deutero* e da reestruturação de valores e normas pode ser julgado pelo nível de aceitação de mudança dentro da organização. Evidentemente que, para que isto ocorra, os membros da organização devem estar providos das condições necessárias para a aprendizagem. Isto inclui oportunidade para a comunicação, interação e análise e a criação de transparência, possibilitando a criação de modelos de referência compartilhados (Probst e Buchel, 1997).

Argyris e Schön (1978) destacam, no entanto, que este tipo de aprendizagem requer a revisão da postura dos indivíduos no sentido de “aprender a aprender” novas coisas. Hult (1998) reforça esta idéia ao afirmar que são necessárias novas habilidades de aprendizagem, bem como um clima organizacional que favoreça o desenvolvimento destas habilidades, para que a organização possa realizar a aprendizagem do tipo *deutero*. A intensidade do referido clima para a aprendizagem *deutero* está ligada ao que Hult (1998) chama de grau de orientação para aprendizagem existente na organização. A orientação para aprendizagem, portanto, define o grau de importância ou reconhecimento dado pela organização ao processo de aprendizagem organizacional (Hult, 1998). Desta forma, a orientação para aprendizagem é considerada como uma característica que influencia cada um dos subprocessos da aprendizagem organizacional (Dibella e Nevis, 1999).

A orientação para aprendizagem, em si, é tida como um conjunto de “valores e práticas que refletem onde a aprendizagem ocorre e a natureza do que foi aprendido” (Nevis, DiBella e Gould, 1995, p. 76). Para Baker e Sinkula (1999a, p. 413), a orientação para aprendizagem é "o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante". Assim, empresas com alto grau de orientação para aprendizagem estimulam nos seus funcionários, ou mesmo exigem deles, o questionamento constante das normas da organização que orientam o seu processamento de informações de mercado e as ações organizacionais.

Sinkula, Baker e Noordewier (1997) relacionam três valores organizacionais normalmente associados à predisposição da empresa em aprender: compromisso com a aprendizagem¹⁵, postura de mente aberta¹⁶ e visão compartilhada¹⁷.

Para estes autores, empresas que têm compromisso com a aprendizagem valorizam a necessidade de entender as causas e os efeitos de suas ações, permitindo-lhes a detecção e correção de erros na teoria em uso. A característica de mente aberta está associada ao conceito de *unlearning*, através do qual a empresa proativamente

¹⁵ Livre tradução do autor para o termo em inglês *commitment to learning*.

¹⁶ Livre tradução do autor para o termo em inglês *open-mindedness*.

¹⁷ Livre tradução do autor para o termo em inglês *shared vision*.

questiona até mesmo as suas mais antigas rotinas, asserções e crenças, descartando ou substituindo o conhecimento ultrapassado.

A visão compartilhada, por sua vez, difere do compromisso com a aprendizagem e da postura de mente aberta, na medida em que influencia a direção da aprendizagem, enquanto que os outros dois valores influenciam a intensidade da aprendizagem (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997). O compartilhamento dos propósitos e objetivos da organização entre os seus membros propicia o foco para a aprendizagem, promovendo esforço, compromisso e propósito entre os membros da organização (Day, 1994a). A ausência de compromisso e entendimento em relação à direção que a organização está tomando compromete a motivação para aprender (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997). Para Slater e Narver (1995, p.70), "uma forte visão compartilhada permite que a organização aprenda e se adapte".

2.2 O Construto de Orientação para Mercado¹⁸

A orientação para mercado tem sido um tema central na área de Marketing (Day, 1994b). As mudanças no ambiente competitivo e a necessidade de busca de diferenciais sustentáveis pelas empresas alicerçam um *status* prioritário ao Marketing e à orientação para mercado na administração contemporânea. Alterações constantes nas necessidades e expectativas dos consumidores levam as empresas a continuamente monitorar o ambiente de negócio, disseminar uma cultura voltada ao cliente pela empresa e responder ao mercado da forma mais eficiente possível. Para agir dessa maneira é necessário pensar no consumidor no início do planejamento das ações, implementar o conceito de Marketing e ser orientado para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990).

Neste contexto, a orientação para mercado tem recebido substancial interesse acadêmico e de profissionais de Marketing na última década (Becker e Homburg, 1999), desenvolvendo-se rapidamente a produção de trabalhos e a teoria sobre o tema (Narver, Slater e Tietje, 1998), tendo recebido nos últimos anos o *status* de prioridade máxima em termos de pesquisa pelo *Marketing Science Institute* (MSI).

Poucos temas na área de Marketing assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para mercado (Becker e Homburg, 1999). Houve uma disseminação de

¹⁸ Este item apresenta trechos integralmente extraídos de Sampaio, Perin e Damacena (2000) e Sampaio e Perin (2001a).

estudos sobre o tema, revelando o destaque conferido pela academia, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para mercado sobre a performance das empresas (Deshpandé, 1999) ¹⁹. O conceito de orientação para mercado, desta forma, tem desempenhado papel fundamental na discussão sobre a importância de Marketing por salientar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter melhor desempenho competitivo (Levitt, 1960; Shapiro, 1988; Webster, 1988).

Ao longo da última década, consolidou-se uma teoria dos antecedentes e conseqüências da orientação para mercado, desenvolveu-se medidas para o construto e testou-se o impacto da orientação para mercado sobre a performance empresarial. Dentre os estudos que trataram deste tema, destacam-se as linhas representadas por Narver e Slater, Deshpandé, Farley e Webster; Day e Kohli e Jaworski. As propostas apresentadas por estes autores são abordadas a seguir.

2.2.1 Orientação para Mercado segundo Narver e Slater

Para Narver e Slater (1990), a orientação para mercado compreende três componentes comportamentais, quais sejam, orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Nesta abordagem é feita uma distinção entre orientação para mercado e orientação para cliente, visto que a segunda é uma das dimensões da primeira. A Figura 2 representa a configuração teórica de Narver e Slater (1990) para o construto de orientação para mercado.

Para esses autores, a orientação para cliente compreende o conhecimento sobre o mercado-alvo, o qual é suficiente para continuamente criar valor superior ao cliente. Este conhecimento é gerado através de atividades que envolvem a aquisição e a disseminação de informações sobre os compradores e os competidores.

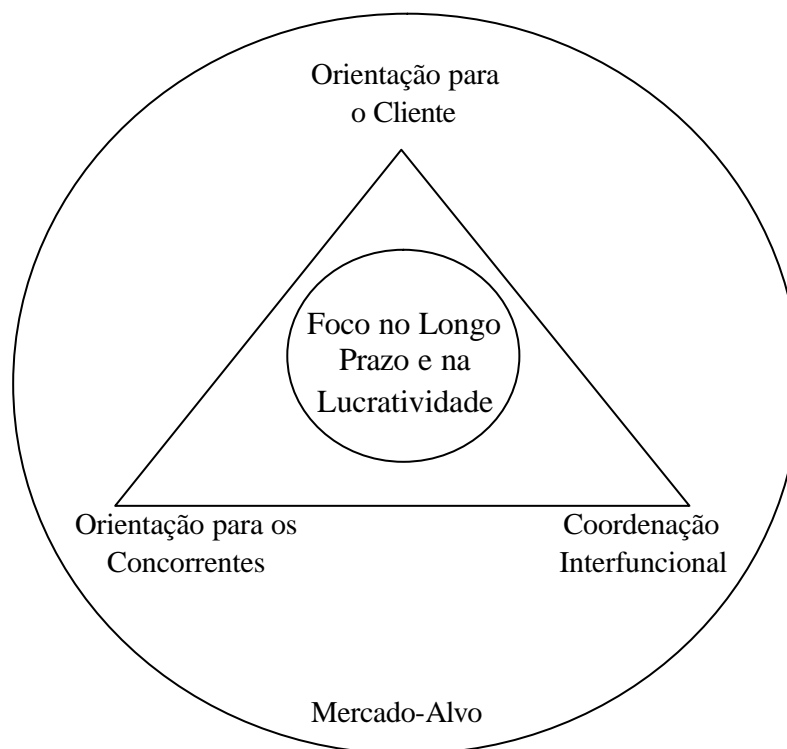
O segundo componente deste conceito de orientação para mercado, a orientação para a concorrência, pressupõe que uma empresa conheça as forças e as fraquezas de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, bem como suas capacidades ou competências e estratégias de longo prazo.

¹⁹ O resumo dos principais estudos empíricos que verificaram a relação entre a orientação para mercado e performance é apresentado no ANEXO 01: Estudos Empíricos sobre a Orientação para Mercado.

Por fim, a coordenação interfuncional compreende a utilização integrada dos recursos da empresa com o objetivo de criação de valor superior para os clientes-alvo (Narver e Slater, 1990). De acordo com este conceito, é pouco provável que uma organização efetivamente orientada para mercado apresente uma estrutura organizacional com áreas de atuação isolada ou com objetivos distintos, uma vez que estes devem ser compartilhados por todos na organização.

Aliados a estes componentes comportamentais, também são mencionados por Narver e Slater (1990) o foco no longo prazo e a lucratividade. A idéia de foco no longo prazo expressa a necessidade de estabelecimento de uma cultura organizacional que seja coerente com este tipo de estratégia. Na verdade, uma empresa que busca a sobrevivência em um ambiente competitivo, no longo prazo, não pode prescindir de uma perspectiva de longo prazo (Narver e Slater, 1990). No conceito abordado, o aspecto de lucratividade (para empresas com fins lucrativos) ou sobrevivência (para empresas sem fins lucrativos) é caracterizado como um objetivo do negócio.

Figura 2 – Orientação para Mercado segundo Narver e Slater



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23).

Narver e Slater (1990) testaram e aprimoraram a sua concepção teórica de orientação para mercado através de um estudo, usando uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana. A partir deste estudo, desenvolveram uma escala de quinze itens²⁰, denominada MKTOR, na qual somente os três componentes comportamentais mostraram-se confiáveis e, conseqüentemente, fizeram parte do construto.

Nesse estudo, os autores verificaram a relação da orientação para mercado com a performance empresarial, tendo encontrado um substancial efeito positivo da orientação para mercado sobre a lucratividade das unidades de negócio testadas.

Em trabalho posterior, Slater e Narver (1994a) pesquisaram o quanto o ambiente competitivo afetava a relação entre orientação para mercado e performance empresarial, envolvendo nesta pesquisa as variáveis de turbulência de mercado e tecnológica, hostilidade competitiva, crescimento de mercado, poder do comprador e concentração de concorrentes. Os resultados deste estudo evidenciaram um papel reduzido do ambiente competitivo como moderador da relação orientação para mercado - performance.

2.2.2 Orientação para Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) definiram a orientação para mercado como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”.

Esta definição foi elaborada a partir dos resultados de um estudo sobre o tema, realizado pelos autores em 1993, envolvendo o contexto empresarial japonês. Nesta pesquisa, os autores investigaram a relação entre aspectos da cultura organizacional, da orientação para o cliente e da inovação com a performance global da empresa.

No seu estudo de 1993, Deshpandé, Farley e Webster (1993) entrevistaram executivos de cinquenta empresas japonesas, coletando dados sobre cultura da organização, orientação para o cliente, inovação e performance empresarial. As

²⁰ A íntegra da escala de Narver e Slater pode ser encontrada em Narver e Slater (1990).

entrevistas foram realizadas com conjuntos denominados de *quadrads*, envolvendo duas duplas de executivos - dois da área de Marketing de empresas fornecedoras e dois do setor de compras de empresas clientes. Este levantamento considerou a opinião de 138 executivos japoneses e permitiu aos autores o desenvolvimento de uma escala de nove itens para a mensuração da orientação para o cliente²¹.

Os resultados demonstraram correlação positiva entre a performance empresarial e a orientação para clientes, tomando por base a avaliação sobre orientação para clientes feita pelos clientes propriamente ditos. A visão de orientação para cliente apresentada pelos executivos das empresas fornecedoras, contudo, não foi coincidente com aquelas apresentadas pelos seus clientes, demonstrando que dados dos clientes seriam necessários para se conhecer a real orientação da empresa.

Os dados mostraram ainda que a cultura e a inovação também apresentavam relação com a performance. As empresas japonesas com culturas organizacionais voltadas para a competitividade e para o empreendedorismo registraram performance superior àquelas com culturas organizacionais baseadas em clãs ou dominadas por regras.

O pressuposto do estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993) foi o de que a orientação para mercado é uma forma de cultura empresarial, tomando por base o conceito de cultura apresentado por (Deshpandé e Webster, 1989, p. 4): “padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a compreender o funcionamento organizacional e fornecem para os indivíduos normas de comportamento na organização.

Contudo, em estudo posterior, Desphandé e Farley (1998, p. 226) revisaram a sua posição e redefiniram a orientação para mercado como sendo o “conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas à criação e satisfação de clientes pelo acesso contínuo das necessidades”, excluindo da definição anterior os aspectos relativos à cultura. Esta definição foi apresentada por Desphandé e Farley (1998) a partir de um estudo de meta-análise das três principais escalas de mensuração de orientação para mercado desenvolvidas até então, quais sejam a escala proposta por Narver e Slater

²¹ A íntegra da escala de Desphandé, Farley e Webster pode ser encontrada em Desphandé, Farley e Webster (1993).

(1990), a escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993) e a escala Markor (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Nesse estudo, Deshpandé e Farley (1998) desenvolveram uma escala de dez itens para medir a orientação para mercado das empresas, chamada de MORTN²² e descrita como um refinamento das três escalas anteriores.

2.2.3 Orientação para Mercado segundo Day

Segundo Day (1994b, p. 38), “orientação para mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”. Em seu estudo sobre as capacidades das organizações dirigidas para o mercado, Day (1994b) fornece uma visão das características que uma empresa orientada para o mercado deve possuir e com as quais de se preocupar, enfatizando papéis da cultura, da obtenção e da utilização da informação, além da coordenação interfuncional.

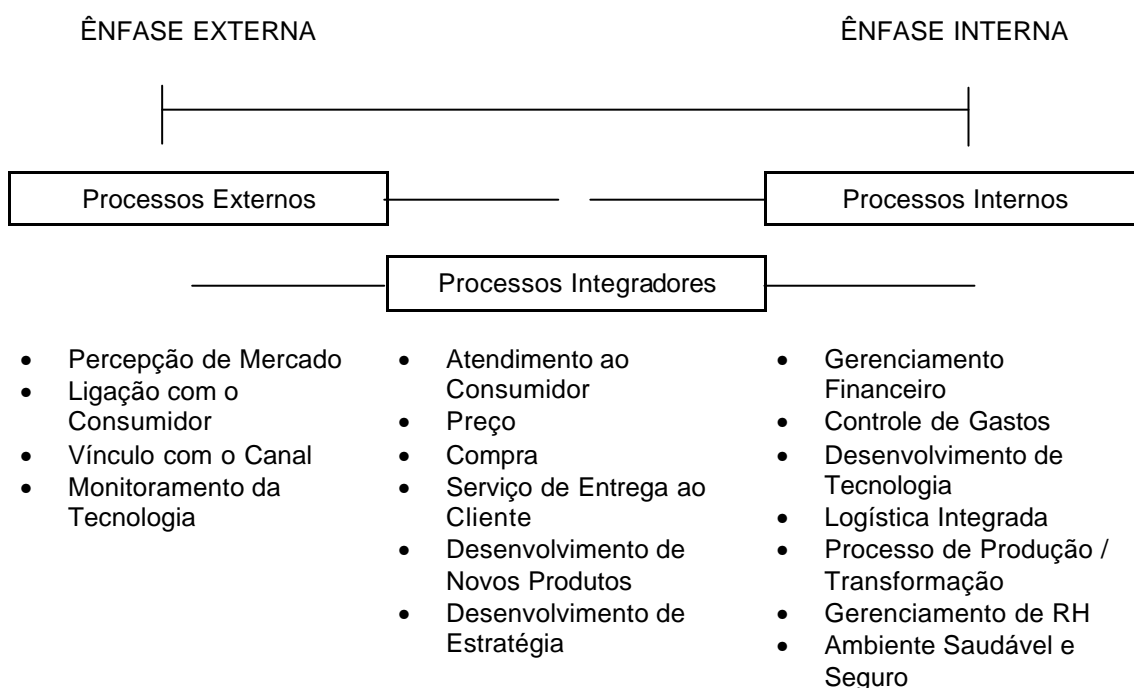
Uma organização que pretenda adquirir e manter uma posição competitiva superior deve possuir fontes de vantagens que possam ser relacionadas com os recursos acumulados no negócio e com as capacidades da empresa - que seriam o elo de ligação de todos os recursos para que estes possam ser utilizados de forma vantajosa. Day (1994b) afirma que as organizações podem ficar mais orientadas para o mercado pela definição e construção de capacidades especiais que deixam as organizações dirigidas para o mercado distintas das demais.

As empresas possuem capacidades distintas que suportam sua posição e atuação no mercado. As capacidades são conjuntos complexos de experiências, conhecimentos e habilidades acumulados, existentes na empresa ao longo de seus processos, possibilitando-lhe coordenar atividades e fazer uso de seus recursos. Muitas vezes estas capacidades permeiam a organização e tornam-se difíceis de serem identificadas. Decidir que capacidades desenvolver e enfatizar constitui uma crítica tarefa da administração. Da mesma forma que estas capacidades distintas são difíceis de desenvolver, elas também tornam-se difíceis de serem imitadas pelos competidores (Day, 1994b).

²² A íntegra da escala MORTN pode ser encontrada em Desphandé e Farley (1998).

Estas capacidades, segundo Day (1994b), podem ser divididas em três categorias, dependendo da orientação ou foco do processo a que se referem. Assim, as capacidades da organização orientada ao mercado são chamadas de internas, externas ou de ligação entre internas e externas. As capacidades internas, chamadas de *inside-out*, referem-se aos processos do ambiente interno da empresa como habilidades em finanças, operações, recursos humanos e tecnologias. As externas, ou *out-side in*, estão vinculadas às habilidades referentes ao ambiente de mercado, tais como relacionamento com consumidores, desenvolvimento de canais, monitoramento da competição, etc. Por fim, as capacidades que unem as internas e externas, ditas *spanning*, são necessárias para integrar as capacidades internas e externas, envolvendo processos como serviços ao consumidor, preço, compra, desenvolvimento de novos produtos e estratégias, etc. A Figura 3 sintetiza a visão de Day (1994b) quanto à classificação das capacidades das organizações.

Figura 3 – Classificação das Capacidades das Organizações



Fonte: Day (1994b, p. 41).

Para Day (1994a), toda a discussão de orientação para mercado enfatiza a habilidade da empresa em aprender sobre seus clientes, competidores e membros do canal, para continuamente sentir e agir sobre possíveis eventos e tendências dos

mercados atuais e futuros. Nas empresas dirigidas para o mercado, os processos de obtenção, identificação e uso das informações são mais sistemáticos e cuidadosos, buscando antecipação a outras empresas.

As empresas orientadas para o mercado possuem todo um conjunto de crenças, uma filosofia de que todas as decisões começam pelo cliente e são guiadas por um profundo e compartilhado conhecimento das necessidades e comportamento dos consumidores e das intenções e capacidades dos competidores, gerando performance superior para satisfazer os clientes melhor do que os concorrentes (Day, 1994b).

2.2.4 Orientação para Mercado segundo Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990, p. 6) definem orientação para mercado como sendo “a geração de inteligência de mercado para toda a empresa relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência.”

Estes autores postulam que uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa o conceito de Marketing, ou seja, “uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de Marketing” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 1).

A pesquisa realizada por Kohli e Jaworski (1990), buscando estruturar o construto de orientação para mercado, apoia a orientação para 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.

Em primeiro lugar, os autores identificam que orientação para mercado envolve um ou mais departamentos engajados em gerar compreensão sobre necessidades e preferências dos consumidores de uma forma mais ampla, incluindo fatores exógenos - competição, regulamentação governamental, turbulência tecnológica, demais forças ambientais – que afetam estas necessidades e preferências dos consumidores, considerando tanto necessidades presentes como futuras. Além disso, a geração de inteligência não seria de responsabilidade exclusiva do departamento de Marketing.

Em segundo lugar, a empresa deve disseminar esta compreensão gerada como forma de buscar a participação de toda a empresa para responder efetivamente às necessidades do mercado. Dessa forma, a inteligência de mercado gerada deve ser

comunicada, disseminada e em muitos casos “vendida” para todos os indivíduos e departamentos da empresa, formal ou informalmente.

Finalmente, os vários departamentos da empresa devem estar engajados em responder aos anseios dos clientes, isto é, empreender ações em relação à inteligência gerada e disseminada.

A validade empírica destas proposições foi testada por Jaworski e Kohli (1993), através da formulação de um modelo para mensurar o grau de orientação para mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para mercado (Figura 4). Como antecedentes, foram testadas dimensões relativas ao comportamento da alta administração (ênfase na orientação para mercado e aversão ao risco), à dinâmica interdepartamental (o nível de conflito e a conectividade) e à estrutura organizacional (formalização, centralização / descentralização, departamentalização e sistema de recompensa). Já como conseqüências da orientação para mercado foram relacionados aspectos relativos aos funcionários (comprometimento organizacional e espírito de equipe) e à performance empresarial. Além disso, foram também consideradas, como moderadoras da relação orientação para mercado e performance empresarial, as dimensões ambientais de turbulências de mercado, de tecnologia e de competição.

Tendo por base os seus estudos anteriores (Kohli e Jaworski, 1990 e 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 mercado das empresas.

A MARKOR foi constituída após três estágios. No primeiro, uma primeira amostra com 230 respondentes foi utilizada para eliminar itens, de uma escala inicial de 32 itens, que inadequadamente refletiam os componentes teóricos do construto de orientação para mercado. No segundo estágio, uma segunda amostra com múltiplos respondentes (executivos de Marketing e executivos de outras áreas) de 222 Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) foi utilizada para testar teoricamente diversas alternativas plausíveis de representação de estruturas fatoriais para aqueles itens que ficaram após o primeiro estágio. Finalmente, no terceiro estágio, vários componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para mercado. Dessa maneira, a escala MARKOR foi constituída, sendo

composta por vinte 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. (vide ANEXO 03: Escala MARKOR).

Figura 4 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado



Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p. 55).

2.3 A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Empresarial

A literatura de Marketing tem tratado a aprendizagem organizacional como intimamente ligada ao construto de orientação para mercado (Day, 1994a; Sinkula, 1994; Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Hurley e Hult, 1998; Baker e Sinkula, 1999a). Slater e Narver (1995, p.67) afirmam que “a orientação para mercado é por herança uma orientação para aprendizagem”. Dickson (1996) argumenta que somente a aprendizagem capacita as empresas a manter uma vantagem competitiva a longo prazo através do processamento contínuo das

informações de mercado em uma velocidade maior do que a dos concorrentes. Baker e Sinkula (1999a) defendem a existência de uma influência sinérgica da orientação para aprendizagem e a orientação para mercado sobre a performance empresarial. Hurley e Hult (1998) sustentam a relação entre a orientação para aprendizagem e a orientação para mercado e destas com a inovação. Farrell (2000) aborda o desenvolvimento da organização de aprendizagem orientada para o mercado.

Do ponto de vista da orientação para mercado, o arcabouço teórico da aprendizagem organizacional pode ser visto como uma importante fonte de conceitos para a sua operacionalização, especialmente se considerada a habilidade de aprender mais rápido que os competidores como a única vantagem competitiva sustentável (DeGeus, 1988). No contexto da orientação para mercado, a orientação para aprendizagem é valiosa para a organização, uma vez que estimula o foco no entendimento e satisfação das necessidades dos clientes, não apenas as expressas mas também as latentes, através de novos produtos e serviços, bem como novas formas de atuar no negócio (Day, 1994b; Sinkula, 1994; Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996). Esta condição leva a organização a melhores resultados, tais como sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade (Slater e Narver, 1995).

A aprendizagem organizacional é guiada por uma visão compartilhada que direciona os esforços dos membros da organização no sentido de criar valor superior aos clientes. Neste contexto, as organizações continuamente captam, disseminam e interpretam o conhecimento a respeito de mercados, produtos, tecnologias e processos do negócio, sem hesitar em questionar as crenças e as asserções que orientam o seu negócio (Slater e Narver, 1995).

Comentando Kohli e Jaworski (1990), Day (1994a, 1994b) e Sinkula (1994), Slater e Narver (1995) registram a sua argumentação de que orientação para mercado, tomada como um sistema de valores gerais da organização, propicia uma base consistente para o compartilhamento de informações e o alcance de um consenso sobre o seu significado. Assim, segundo Slater e Naver (1995), as empresas orientadas ao mercado, em função de sua habilidade de geração de inteligência e seu foco para clientes e competidores, têm a vantagem de responder com mais rapidez e eficiência às

oportunidades e ameaças do mercado. Isto sustenta a afirmação dos autores de que a orientação para mercado é por herança uma orientação para aprendizagem.

Slater e Naver (1995), contudo, chamam a atenção para o fato de que a orientação para mercado pode não encorajar suficientemente a disposição para se correr riscos na administração. Em outras palavras, os autores destacam o perigo de um foco muito específico no esforço por gerar informações sobre os clientes e concorrentes atuais, o qual pode propiciar a não consideração de mercados emergentes ou novos competidores. A orientação para mercado, portanto, pode limitar o foco da organização às necessidades expressas pelos consumidores, ou seja, a aprendizagem de ciclo simples²³. Tal organização dará ênfase, segundo os autores, às extensões de linha de produto para os clientes atuais ao invés de buscar um entendimento mais aprofundado das suas necessidades latentes e, conseqüentemente, tenderá a não oferecer inovação em produtos ou buscar novos mercados.

Para Baker e Sinkula (1999a) a vantagem competitiva é obtida pela combinação de uma forte orientação para mercado e uma forte orientação para aprendizagem. A orientação para mercado é necessária para direcionar a empresa para aqueles eventos do ambiente que venham a afetar a sua habilidade de maximizar a satisfação dos seus clientes comparativamente aos concorrentes. A orientação para mercado, no entanto, promove primordialmente a aprendizagem adaptativa, ou seja, a capacidade de gerar inovações incrementais. A orientação para aprendizagem, por sua vez, afeta diretamente a habilidade de desafiar as asserções ou as “verdades” antigas sobre o mercado e de como a empresa deve ser organizada para tratá-las, promovendo a inovação baseada em novos paradigmas.

Neste caso, a orientação para mercado influencia positivamente o escopo do processamento de informações de mercado de uma organização, especialmente as informações relativas a clientes, competidores e canais, priorizando o seu uso no processo estratégico. Porém, é a orientação para aprendizagem que impulsiona a organização para além da hábil resposta às mudanças do ambiente, refletindo o valor que a organização dá para o desafio das asserções que modelam o seu relacionamento com o ambiente (Baker e Sinkula, 1999a).

²³ Os tipos de aprendizagem organizacional estão definidos no item 2.1.2.

Já para Day (1994a), uma organização pode aumentar a qualidade dos seus procedimentos de coleta e análise das informações de mercado associados à orientação para mercado através da ênfase na aprendizagem. O autor afirma que o sucesso da empresa não depende somente das atividades de geração, disseminação e resposta às informações de mercado. O sucesso, afirma Day (1994a), depende da habilidade dos gerentes para questionar as normas organizacionais vigentes (consideradas para as atividades de geração, disseminação e resposta) e da forma com que estes gerentes interpretam informações de mercado e suas implicações para as futuras ações da empresa. Com isso, Day (1994a) sugere que a orientação para mercado, sem a habilidade ou engajamento em um processo de aprendizagem de ciclo duplo, pode impedir a geração de conceitos, procedimento ou sistemas que rompem paradigmas, limitando a organização ao comportamento adaptativo, ou aprendizagem de ciclo simples, dentro do modelo de decisões existente ou vigente.

Dickson (1996), por sua vez, argumenta que os procedimentos de processamento de informações de mercado associados à orientação para mercado podem ser rapidamente copiados, ao passo que os comportamentos existentes no ambiente de aprendizagem, que levam à vantagem competitiva, dificilmente o são.

De forma sintética, portanto, pode-se dizer que os principais autores ligados ao construto de orientação para mercado apresentam o processamento de informações de mercado composto de subprocessos de geração e disseminação de informações, com a devida interpretação compartilhada entre os membros da organização, necessariamente enfatizando as informações sobre clientes, competidores e outros elementos de mercado, e tendo influência positiva na performance empresarial (Slater e Narver, 1994b; Jaworski e Kohli, 1993; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Day, 1994a e 1994b). Evidentemente, estes autores tratam a aquisição e disseminação de informações como um pré-requisito para a efetividade da resposta ao mercado. As definições de aprendizagem organizacional (vide Quadro 1), por outro lado, têm como fundamento a efetividade do processamento das informações em si, tomando como base as experiências vividas pela organização, alimentando e utilizando uma memória organizacional (Garvin, 1993), apresentando assim um efeito potencializador da orientação para mercado na sua relação positiva com a performance (Baker e Sinkula, 1999a).

Apesar da forte concepção teórica supracitada, de modo geral os autores da área de Marketing, dada a carência de resultados cientificamente comprovados, defendem a necessidade de verificação empírica da relação entre as dimensões da orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial (Baker e Sinkula, 1999a). Esta preocupação se evidencia nas afirmações de Huber (1991), para o qual a aprendizagem nem sempre significa incremento na eficiência do aprendiz ou na sua eficiência potencial. O item a seguir trata dos estudos empíricos relativos a este tema.

2.3.1 Estudos Empíricos sobre Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance

Embora teoricamente enfatizem uma relação entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial, muitos autores da área de Marketing afirmam que poucos estudos empíricos buscaram comprovar essa relação (Sinkula, Baker e Noordwier, 1997; Claycomb e Germain, 1997; Baker e Sinkula, 1999a).

Em termos gerais, os referidos poucos estudos verificaram que a orientação para aprendizagem afeta indiretamente a performance organizacional, pelo aumento dos comportamentos orientados para o mercado, e afeta diretamente a performance, facilitando a aprendizagem generativa que leva à inovação de produtos, procedimentos e sistemas (Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996; Baker e Sinkula, 1999a; Slater e Narver, 2000).

Estes estudos e suas conclusões são sintetizados nos itens apresentados a seguir.

2.3.1.1 Sinkula, Baker e Noordwier

Em seu estudo inicial sobre o tema, Sinkula (1994) apresentou uma série de proposições a respeito da relação entre processamento de informações de mercado, aprendizagem organizacional e performance. Ainda que sem mencionar explicitamente o tema de orientação para mercado, Sinkula (1994) foi um dos primeiros autores da área de Marketing que buscou relacionar os construtos de orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance. A essência das proposições de Sinkula (1994) foi a de que o conhecimento a respeito do processamento de informações de mercado pode ser substancialmente aprimorado se considerados os princípios definidos pela aprendizagem organizacional.

Sinkula, Baker e Noordewier (1997), dando continuidade ao trabalho anterior de Sinkula (1994), realizaram um estudo com o objetivo de mapear e testar as relações entre três supostos componentes do processo de aprendizagem organizacional, quais sejam: valores organizacionais, processamento de informações de mercado e ações organizacionais. Assim, a pesquisa buscou verificar a influência da orientação para aprendizagem (valores organizacionais) nos processos de geração e de disseminação de informações de mercado (processamento de informações de mercado), bem como naquilo que foi chamado de dinamismo do programa de Marketing (ações organizacionais), ou seja, o grau com que a organização efetua mudanças nas suas estratégias de Marketing.

Neste trabalho, os autores desenvolveram a sua primeira versão da escala de mensuração de orientação para aprendizagem, tomando como base as proposições teóricas apresentadas por Senge (1990), Tobin (1993 *apud* Sinkula, Baker e Noordewier, 1997) e Day (1994b) envolvendo o tipo de aprendizagem *deutero*. A orientação para aprendizagem foi operacionalizada, então, como um construto de segunda ordem, composto pelas dimensões de comprometimento com a aprendizagem, postura de mente aberta e visão compartilhada²⁴. No mesmo estudo, os autores utilizaram parte da escala de orientação para mercado, proposta por Jaworski e Kohli (1993), para operacionalizar os construtos de geração e disseminação de informações de mercado. Os resultados do estudo apontaram para uma influência positiva da aprendizagem organizacional sobre os processos de geração e disseminação de informações de mercado. A intensidade dos processos de geração e disseminação, por sua vez, registraram influência positiva sobre o dinamismo do programa de Marketing.

Em trabalho posterior, Baker e Sinkula (1999a) estenderam o seu esquema teórico inicial e propuseram um novo modelo que explicitamente relacionou os construtos de orientação para aprendizagem, orientação para mercado e performance organizacional (Figura 5).

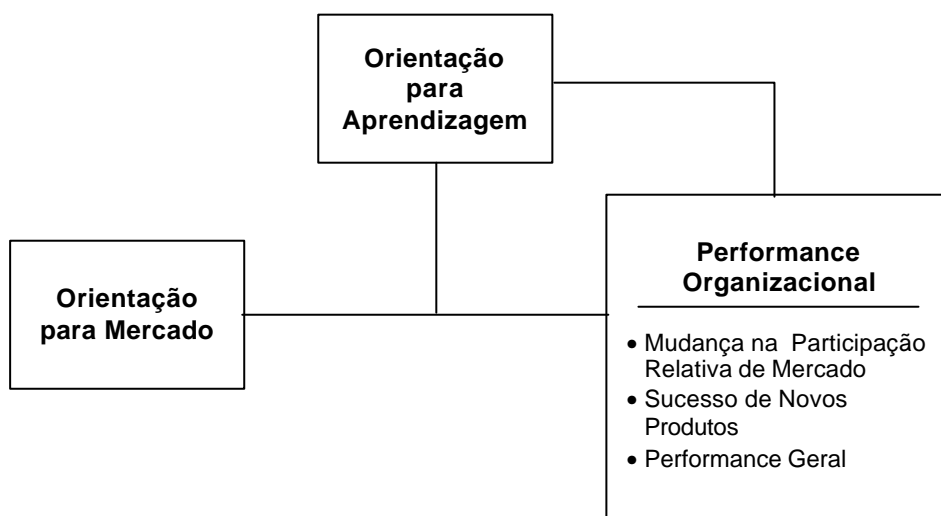
Sinteticamente, Baker e Sinkula (1999a) substituíram o construto de processamento de informações de mercado, considerado na pesquisa anterior, pelo construto de orientação para mercado. Complementarmente, ampliaram o construto

²⁴ Esta concepção teórica é discutida mais aprofundadamente ao final do item 2.1.2.

anterior de dinamismo do programa de Marketing para um construto de performance organizacional.

Nesta pesquisa, a orientação para mercado foi operacionalizada pela escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), a orientação para aprendizagem foi mensurada com uma escala adaptada de Sinkula, Baker e Noordewier (1997)²⁵ e a performance organizacional foi medida a partir das dimensões de mudança na participação relativa de mercado (Day 1977 *apud* Baker e Sinkula, 1999a), sucesso de novos produtos (Moorman e Miner, 1997) e performance geral (Jaworski e Kohli, 1993). Note-se que a operacionalização pela escala MARKOR dá uma conotação operacional (ou de procedimentos) à orientação para mercado (Hurley e Hult, 1998; Deshpandé, 1999), não sintonizada com o enfoque de cultura organizacional defendido por Slater e Narver (1994a e 1995).

Figura 5 - Relação entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Performance Organizacional



Fonte: Baker e Sinkula (1999a, p. 415).

A conclusão da pesquisa de Baker e Sinkula (1999a) foi a de que a orientação para aprendizagem afeta indiretamente a performance organizacional, na medida em que incrementa a qualidade da postura de orientação para mercado da organização e

²⁵ A escala utilizada por Baker e Sinkula (1999a) para orientação para aprendizagem é apresentada na sua íntegra no ANEXO 02: Escala de Orientação para Aprendizagem de Baker e Sinkula (1999a).

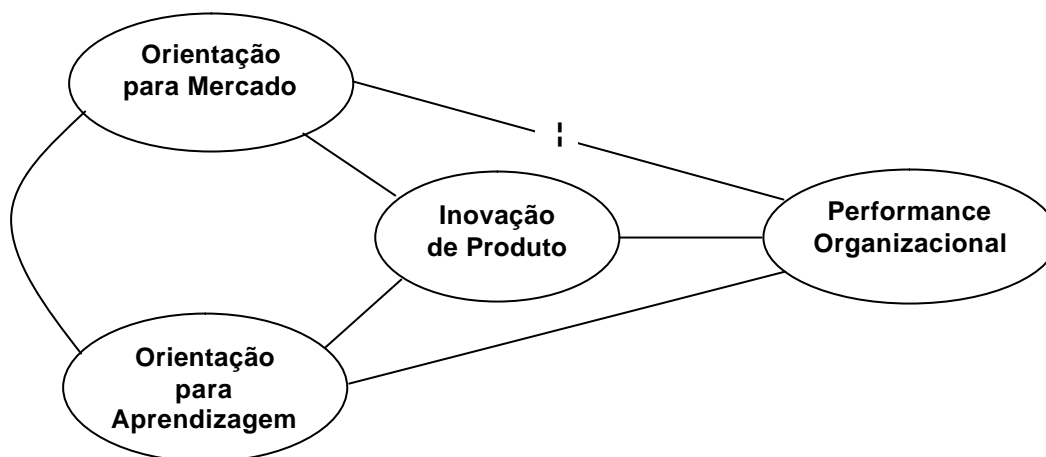
influencia diretamente a performance organizacional, uma vez que ela facilita a aprendizagem de ciclo duplo, promovendo a inovação de produtos, procedimentos e sistemas.

Como seqüência de pesquisa, Baker e Sinkula (1999b), declaradamente influenciados pelos trabalhos de Han, Kim e Srivastava (1998) e Hurley e Hult (1998), inseriram o construto de inovação no modelo testado pelo seu estudo anterior (Baker e Sinkula, 1999a). Na verdade, Baker e Sinkula (1999b) passaram a considerar o sucesso de novos produtos, que antes era tratado como uma dimensão da performance organizacional, como sendo um novo construto (inovação), antecedente da performance organizacional. Conseqüentemente, a performance organizacional foi operacionalizada com uma nova escala, desenvolvida especificamente para este estudo, sendo mensurada com indicadores de cunho financeiro, quais sejam, mudança na receita de vendas, na participação de mercado e na lucratividade.

As hipóteses configuradas no novo modelo teórico, apresentado na Figura 6, foram testadas e comprovadas no estudo em questão. Assim, na discussão sobre os resultados de seu estudo, Baker e Sinkula (1999b, p.14) afirmam que “a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem são a chave para o sucesso da performance dirigida pela inovação”. A conclusão mais controversa, no entanto, foi a de inexistência de efeito direto da orientação para mercado sobre a performance organizacional, diferentemente dos resultados da sua pesquisa anterior (Baker e Sinkula, 1999a). Ressalta-se que a diferença básica entre os dois estudos foi o fato de Baker e Sinkula (1999b) considerarem o sucesso de novos produtos (ou inovação) como um construto antecedente da performance e não uma dimensão da performance organizacional, conforme Baker e Sinkula (1999a).

Baker e Sinkula (1999b), no entanto, ressaltam que os resultados de seu estudo devem ser mais amplamente verificados e, caso replicados, sugerem que novas pesquisas devem ser realizadas para o aprofundamento das razões de tais resultados.

Figura 6 - Relação entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem, Inovação e Performance Organizacional



Fonte: Baker e Sinkula (1999b, p. 299)

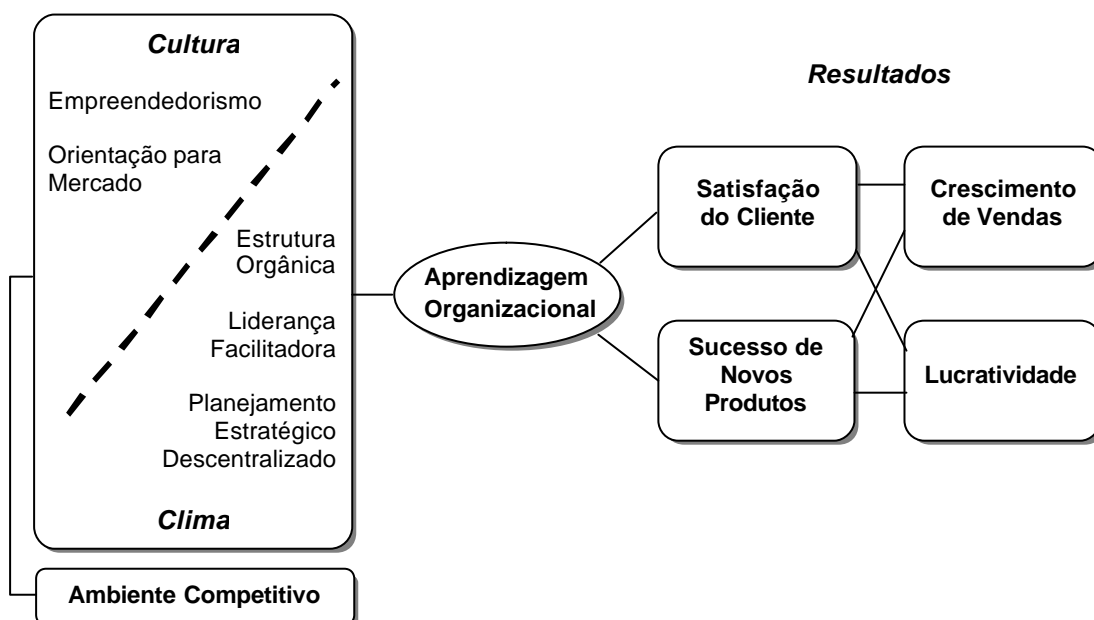
2.3.1.2 Slater e Narver

Slater e Narver (1995) foram os primeiros autores a tratarem conjunta e explicitamente dos construtos de orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance organizacional. Neste artigo, os autores apresentaram um modelo teórico explicativo da relação entre os referidos três construtos (Figura 7). Porém, a proposição de Slater e Narver (1995) considerou a aprendizagem organizacional como um processo, diferentemente da linha teórica encabeçada por Sinkula (1994) que tomou a aprendizagem organizacional sob o aspecto de valores organizacionais, na forma de orientação para aprendizagem, fundamentada na aprendizagem do tipo *deutero*. Assim, para Slater e Narver (1995), a aprendizagem organizacional é fortemente assentada na definição de Huber (1991), sendo descrita pelos subprocessos de aquisição, disseminação e interpretação compartilhada da informação e pela aplicação da memória organizacional.

Também de maneira inversa, este estudo modelou a orientação para mercado como uma variável de âmbito cultural, ao passo que na linha iniciada por Sinkula (1994) este construto foi focado pela sua face operacional. Estas posições podem ser

constatadas pelas afirmações de Slater e Narver (1995, p. 67) de que a “orientação para mercado é o principal fundamento cultural da organização de aprendizagem” e de que “a orientação para mercado é por herança uma orientação para aprendizagem”. Neste raciocínio, é a orientação para mercado, entre outras variáveis de cultura e clima organizacional, que potencializa o processo de aprendizagem organizacional no sentido de obtenção de uma melhor performance organizacional, em suas várias dimensões (satisfação de cliente, crescimento de vendas, sucesso de novos produtos e lucratividade).

Figura 7 - A Organização de Aprendizagem



Fonte: Slater e Narver (1995, p. 67)

Entre as variáveis de clima e cultura organizacional, que sinergicamente se relacionam para maximizar a aprendizagem e seus benefícios, estão a estrutura orgânica, a liderança facilitadora e o planejamento estratégico descentralizado, como elementos do clima, o empreendedorismo e a orientação para mercado, como elementos da cultura. Slater e Narver (1995, p. 67) entendem por cultura organizacional “o conjunto de valores e crenças profundamente arraigado que provê normas de conduta na organização”. O clima organizacional, por sua vez, “descreve a forma pela qual a

organização operacionaliza a sua cultura, as estruturas e processos que facilitam a efetivação da conduta desejada” (Slater e Narver, 1995, p.67).

Algumas semelhanças entre as dimensões de clima e cultura propostas por Slater e Narver (1995) e as dimensões da orientação para aprendizagem defendida por Baker e Sinkula (1999a) podem ser facilmente constatadas. Destaca-se a provável relação entre a postura de mente aberta de Baker e Sinkula (1999a) e as características e os efeitos atribuídos ao empreendedorismo por Slater e Narver (1995). Da mesma forma, é clara e textual a proximidade entre a dimensão de visão compartilhada apresentada por Baker e Sinkula (1999a) e os requisitos expressos para a liderança facilitadora de Slater e Narver (1995).

O modelo proposto por Slater e Narver (1995), no entanto, não foi verificado empiricamente, limitando-se tão-somente a uma concepção teórica. Na verdade, em trabalho posterior, Slater e Narver (2000) concentraram seu esforço de pesquisa no processo de geração de inteligência de mercado, descrevendo quatro estratégias de geração de inteligência e demonstrando como tais estratégias contribuem para a criação de valor superior ao cliente. As estratégias referidas foram: foco no mercado, colaboração entre organizações, experimentação e repetição de experiências.

A estratégia de foco no mercado enfatiza a aquisição de informações a respeito das necessidades expressas e latentes dos clientes, além das estratégias e capacidades dos concorrentes. Os resultados de um levantamento de dados efetuado por Slater e Narver (2000) demonstraram a relação positiva da geração de inteligência baseada nesta estratégia com a dimensão da performance de crescimento de vendas. Já a estratégia de colaboração, segundo os autores, permite às organizações a geração de inteligência sobre novas oportunidades para criar valor superior ao cliente, em geral pelo estabelecimento de parcerias com outras organizações. A constatação empírica, no caso do enfoque colaborativo, foi a de que a geração de inteligência tem relação positiva com a qualidade de produto, considerada como uma fonte de valor para o cliente. A estratégia de experimentação, por sua vez, implica no teste e avaliação de idéias sobre os meios de criação de valor superior ao cliente que estejam fora dos padrões rotineiros da organização. Esta abordagem para a geração de inteligência, segundo a pesquisa de Slater e Narver (2000), apresenta associação positiva com o sucesso de novos produtos. Por fim, a aquisição de informações a partir de experiências repetidas pode ser

alcançada na medida em que há na organização um esforço comum e contínuo de entender a natureza dos processos vivenciados e de identificar oportunidades de aprimoramento dos mesmos. Esta última estratégia, conforme o levantamento, mostrou-se favorável para a associação entre a geração de inteligência e a satisfação dos clientes.

Apesar do referido estudo de Slater e Narver (2000) não ter tratado diretamente dos três construtos aqui abordados (orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance organizacional), pode-se considerar que o mesmo contribuiu para o melhor entendimento da natureza intrínseca de uma das subdimensões específicas do processo de aprendizagem organizacional, a geração de inteligência.

2.3.1.3 Claycomb e Germain

O estudo apresentado por Claycomb e Germain (1997) examinou os efeitos da aprendizagem organizacional e do escaneamento do ambiente sobre duas dimensões da performance, *innovativeness*²⁶ e eficiência. A *innovativeness*, neste estudo, foi definida como “o processo pelo qual uma inovação (um novo produto, processo, método de negócio ou política) é intencionalmente adotada ou implementada pela organização” (p. 96). A eficiência, por sua vez, foi definida como “a quantidade de recursos utilizados para produzir uma unidade de saída” (p. 96).

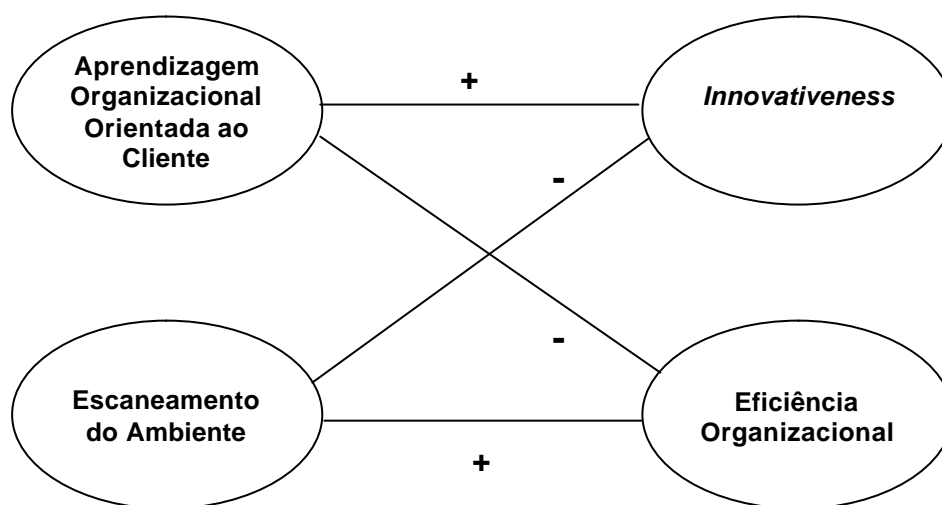
A aprendizagem organizacional, identificada pelos autores como orientada ao cliente, foi concebida no seu modelo conceitual (Figura 8) como tendo uma associação positiva com a *innovativeness* e negativa com a eficiência organizacional. De forma inversa, o escaneamento do ambiente foi hipotetizado no modelo como tendo uma associação negativa com a *innovativeness* e positiva com a eficiência organizacional. Os resultados apontaram apenas duas relações significativas ($p < 0,05$), quais sejam, as relações positivas entre a aprendizagem organizacional e a *innovativeness* e entre o escaneamento do ambiente e a eficiência organizacional.

Destaca-se que, neste estudo, Claycomb e Germain (1997) operacionalizaram a chamada aprendizagem organizacional orientada ao cliente através de uma adaptação da escala de Sinkula e Noordewier (1994 *apud* Claycomb e Germain, 1997) de orientação para aprendizagem. Pode-se afirmar, portanto, que o conceito efetivamente utilizado por

²⁶ Este termo foi mantido em Língua Inglesa dada a inexistência de um termo adequado e correspondente em Língua Portuguesa.

Claycomb e Germain (1997) foi o de orientação para aprendizagem, seguindo a linha iniciada por Sinkula (1994). Já para a mensuração do escaneamento do ambiente foi aplicada parte da escala MARKOR (Jaworski e Kohli, 1993), limitada à sua dimensão de geração de inteligência. Esta medida denota a consideração do construto de orientação para mercado, ou parte dele, no modelo conceitual.

Figura 8 - Relação entre Aprendizagem Organizacional, Escaneamento do Ambiente, *Innovativeness* e Eficiência Organizacional



Fonte: Claycomb e Germain (1997, p. 98).

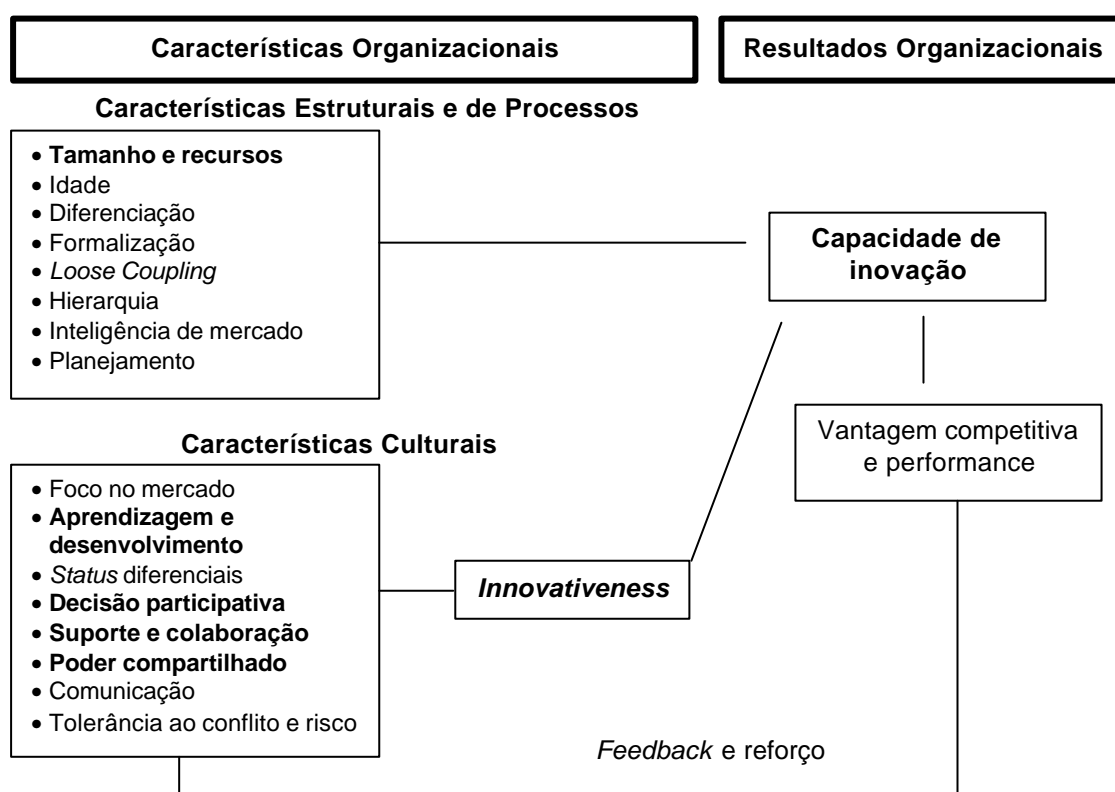
De forma mais ampla, a conclusão dos autores foi a de que a aprendizagem organizacional tem maior efeito sobre os aspectos ligados à inovação na organização, enquanto que o escaneamento do ambiente (uma dimensão da orientação para mercado, segundo Jaworski e Kohli, 1993) se relaciona mais intensamente com a eficiência organizacional.

2.3.1.4 Hurley e Hult

Hurley e Hult (1998), em seu artigo “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, ofereceram uma consistente discussão teórica sobre a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem. Assentados em uma revisão da literatura, apresentaram um modelo teórico (Figura 9), no qual a orientação para aprendizagem (referida como

“desenvolvimento e aprendizagem”²⁷) e a orientação para mercado (referida como “foco no mercado”²⁸) aparecem como características culturais da organização antecedentes da *innovativeness*. A lógica representada no modelo é a de que uma cultura de orientação para mercado e para aprendizagem, em conjunto com outros fatores, promove a receptividade a novas idéias e a inovação como parte da cultura organizacional (*innovativeness*), facilitando a implementação das inovações (identificada no modelo como “capacidade de inovar”) e, como consequência, leva à criação de vantagem competitiva e performance superior.

Figura 9 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado e para Aprendizagem



Fonte: Hurley e Hult (1998, p. 45).

Infelizmente, o teste empírico expresso no título do artigo se limitou a apenas algumas das variáveis relacionadas no modelo apresentado. Apesar de terem apontado

²⁷ Livre tradução do autor para a expressão em inglês *learning and development*.

²⁸ Livre tradução do autor para a expressão em inglês *market focus*.

uma relação positiva entre os construtos de “desenvolvimento e aprendizagem” e inovação, os resultados do estudo podem ser considerados como restritos. Uma evidência disto é a de que a operacionalização das variáveis não incluiu sequer uma medida para a orientação para mercado, nem mesmo uma escala completa de orientação para aprendizagem (a exemplo de Baker e Sinkula, 1999a).

De toda forma, o trabalho de Hurley e Hult (1998) teve o grande mérito de incluir, a exemplo de Claycomb e Germain (1997) e Baker e Sinkula (1999b), o construto de inovação no contexto da discussão sobre a relação entre a orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance organizacional.

2.3.1.5 Farrell

Farrell (2000), contextualizando o que chamou de uma “organização de aprendizagem orientada para mercado”, elaborou um esquema teórico explorando a relação entre a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem, seus antecedentes e conseqüências. A Figura 10 apresenta o modelo conceitual em questão.

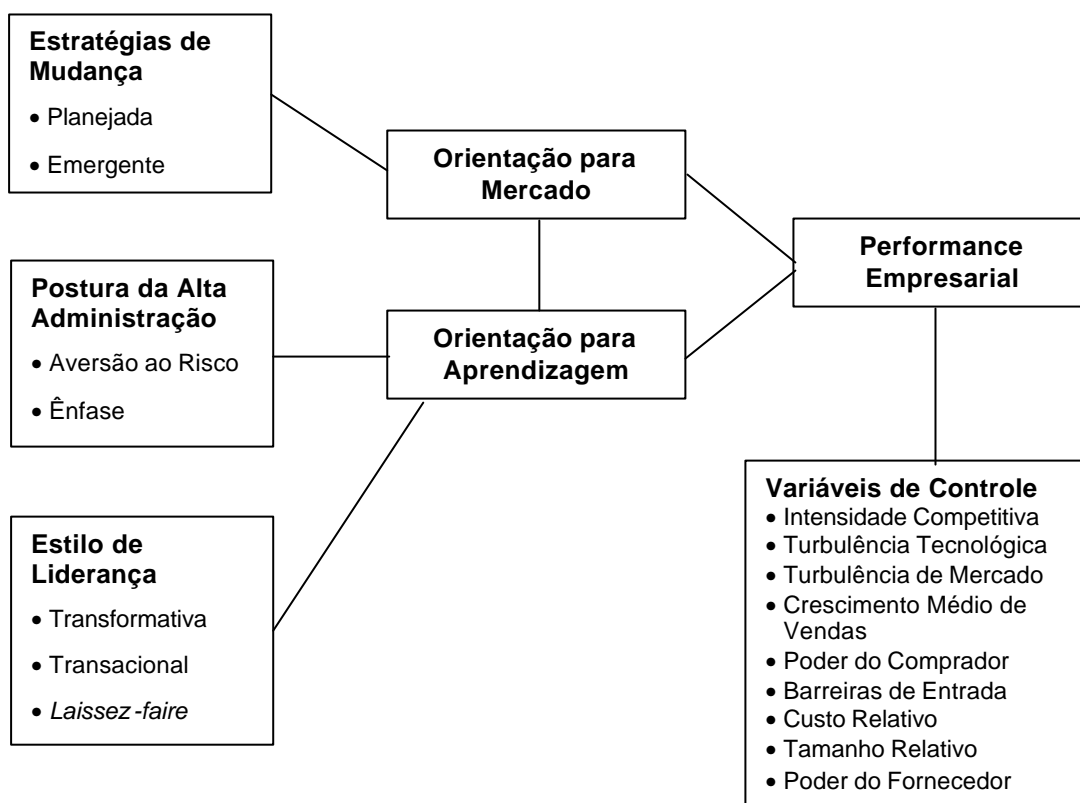
Além do registro dos antecedentes da orientação para mercado (tipo de estratégia empregada para levar a cabo mudanças organizacionais) e da orientação para aprendizagem (postura da alta administração em relação à aprendizagem e aversão ao risco, além do estilo de liderança), o destaque do modelo conceitual de Farrell (2000) está na direção (sentido) da relação entre os construtos de orientação para mercado e de orientação para aprendizagem. Diferentemente de Baker e Sinkula (1999a), Farrell (2000) parece seguir a linha postulada por Slater e Narver (1995), uma vez que registra a orientação para mercado influenciando positivamente a orientação para aprendizagem e não ao contrário.

Em relação à performance empresarial, o modelo segue as linhas apresentadas anteriormente, definindo uma influência positiva tanto da orientação para mercado quanto da orientação para aprendizagem sobre a performance.

Neste estudo, a orientação para mercado foi operacionalizada pela escala MKTOR (Narver e Slater, 1990). A orientação para aprendizagem, por outro lado, foi mensurada pela escala desenvolvida por Baker, Sinkula e Noordewier (1997). Por fim, a operacionalização da performance empresarial foi realizada através de cinco

indicadores: retenção de clientes, sucesso de novos produtos, crescimento de vendas, retorno sobre investimento e performance geral.

Figura 10 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado e para Aprendizagem



Fonte: Farrell (2000, p. 204).

Especificamente quanto à relação entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial, os resultados da pesquisa de Farrell (2000) confirmaram as hipóteses do modelo proposto. Em síntese, a análise dos dados sugeriu que a orientação para mercado facilita a orientação para aprendizagem e que ambas têm impacto positivo sobre a performance organizacional.

O estudo de Farrell (2000), como os demais estudos supracitados, foram tomados como base para a elaboração do modelo teórico da presente tese, o qual é descrito a seguir.

3 O Modelo Teórico

Schiffman e Kanuk (2000, p. 465) definem um modelo como sendo “uma representação da realidade destinada a mostrar relacionamentos entre vários elementos de um sistema ou processo sob investigação”. Segundo Sampieri et al. (1991), os modelos teóricos auxiliam na compreensão da realidade em estudo, na medida em que relacionam os construtos envolvidos e proporcionam um panorama dos antecedentes ou conseqüências do construto sendo analisado.

A importância do uso de modelos teóricos na área de Marketing pode ser medida pela profusão de modelos desenvolvidos por acadêmicos e profissionais da área (Bruggen e Wierenga, 2000). O próprio fato de uma edição especial do *International Journal of Research in Marketing*, no final de 2000, ter sido dedicada inteiramente ao assunto modelagem em Marketing, reflete a relevância do tema na área de Marketing (Santos, 2001). Para Steenkamp e Baumgartner (2000), a modelagem é o cerne do conceito de ciência em Marketing. Quanto a isto, Wedel, Kamakura e Böckenholt (2000) sustentam que um dos grandes desafios para a construção de modelos na área de Marketing nas próximas décadas será a integração de modelos que até agora têm sido aplicados separadamente.

Em consonância com o tema, Sutton e Staw (1995), ao discutirem requisitos de publicações científicas, recomendam especial cuidado na estruturação da teoria de base, destacando a necessidade de ressaltar a relação entre os fenômenos em estudo através da apresentação dos pressupostos de base ou das hipóteses que estão na origem das suas indagações, particularmente através de um modelo teórico.

Neste sentido, as linhas seguidas para a montagem do modelo teórico que serviu de base para esta pesquisa, bem como a sustentação teórica para a formulação das hipóteses constantes do modelo utilizado, são apresentadas nos itens a seguir.

3.1 Desenvolvimento do Modelo

O modelo teórico tomado como base para o problema de pesquisa é, na verdade, uma aglutinação de construtos apresentados nas linhas teóricas de orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance. Isto se justifica pelas diversas manifestações de autores das áreas de Marketing e de Organizações de que uma

capacidade superior de aprendizagem representa um importante papel na obtenção de vantagem competitiva (De Geus, 1988; Stata, 1989; Glazer, 1991; Day, 1994; Hunt e Morgan, 1996; Nonaka, 1997), especialmente na sua associação com a orientação para mercado (Sinkula, 1994; Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996; Slater, 1997; Hurley e Hult, 1998; Baker e Sinkula, 1999a).

Desta forma, o modelo proposto considerou, inicialmente, a discussão sobre a melhor representação do construto de orientação para mercado. Uma síntese dos principais trabalhos realizados nesta linha já foi apresentada no item 2.2.

A partir de uma análise mais aprofundada das propostas de cada estudo quanto às variáveis utilizadas para operacionalizar o construto, tomou-se como sustentação as considerações feitas por Hurley e Hult (1998), publicadas em recente artigo. Em sua fundamentação teórica, os autores argumentam que parte dos estudos anteriormente referenciados consideram a orientação para mercado como contendo uma dimensão cultural e não apenas de procedimentos. Nesta corrente, estariam incluídos os estudos de John C. Narver e Stanley F. Slater, de George S. Day e, a princípio, Rohit Deshpandé, John U. Farley e Frederick E. Webster Jr.

A outra corrente, primordialmente defendida por Bernard Jaworski e Ajay Kohli, minimiza ou até exclui os aspectos de cultura na operacionalização deste construto. Posteriormente, Deshpandé e Farley (1998) teriam ingressado nesta corrente, sugerindo que a orientação para mercado fosse mensurada a partir de uma perspectiva de atividades, mas reconhecendo que este enfoque ignoraria manifestações culturais (Hurley e Hult, 1998).

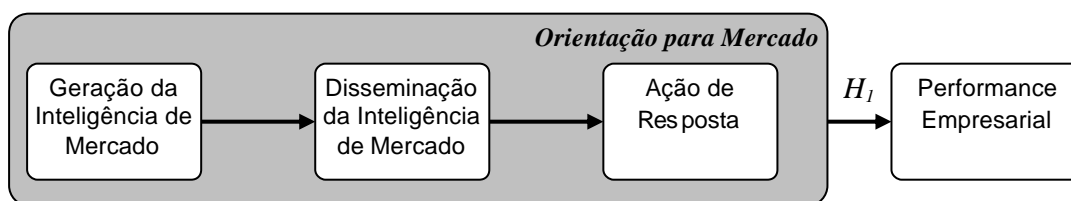
Nesta linha, na introdução da obra *Developing a Market Orientation*, Deshpandé (1999) afirma que a "orientação para mercado tem sido definida, e portanto mensurada, como um conjunto de atividades ou procedimentos relacionados à geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos da empresa, e a ação de resposta baseada nesta inteligência" (p. 3). Baker e Sinkula (1999a), por sua vez, afirmam que, embora existam diversas interpretações do construto de orientação para mercado, todas apresentam um foco operacional sobre as atividades de processamento de informações sobre o mercado, especialmente a geração e a distribuição da inteligência de mercado, além da conseqüente habilidade de resposta ao mercado.

Seguindo esta posição, o modelo para o construto de orientação para mercado, tomado como base para o modelo de pesquisa proposto, incluiu as três dimensões mencionadas por Deshpandé (1999) e Baker e Sinkula (1999a). Além disto, a partir de outra afirmação de Deshpandé (1999) sobre o grande volume de documentação que tem sido produzido a respeito do impacto positivo da orientação para mercado na performance empresarial²⁹, acrescentou-se ao modelo o construto de performance empresarial (Figura 11), registrando a primeira das hipóteses de pesquisa:

H₁: A orientação para mercado exerce influência positiva sobre a performance empresarial.

Do contexto teórico da aprendizagem organizacional, o modelo proposto resgatou a própria definição do processo de aprendizagem organizacional, sobrepondo-a ao *framework* de orientação para mercado.

Figura 11 - Dimensões da Orientação para Mercado



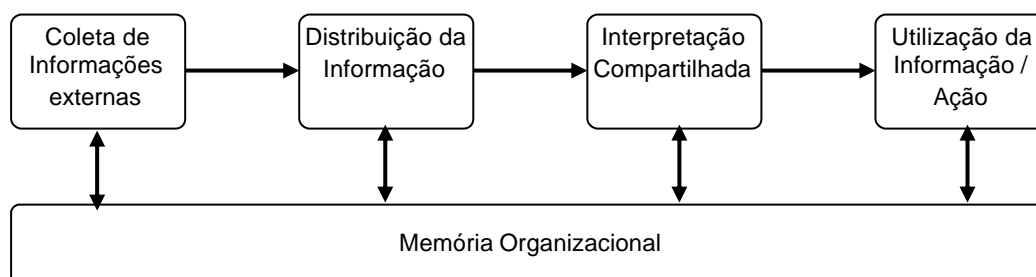
Fonte: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993).

Salienta-se que, dentre as descrições do processo de aprendizagem organizacional constantes da literatura, considerou-se como a mais consistente e abrangente aquela apresentada por Huber (1991). A sua construção teórica foi realizada a partir de uma detalhada e extensa revisão da literatura, sendo tomado como base em boa parte dos trabalhos realizados com rigor científico sobre o tema, especialmente na área de Marketing (Day, 1994a, 1994b; Sinkula, 1994; Slater e Narver, 1995; Moorman, 1995; Moorman e Miner, 1997; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Hurley e Hult, 1998; Baker e Sinkula, 1999a).

²⁹ O ANEXO 01: Estudos Empíricos sobre a Orientação para Mercado apresenta uma relação de estudos que abordaram este tema.

A leitura do processo de aprendizagem organizacional utilizada no modelo proposto foi aquela apresentada por Day (1994b), em função da sua adequação do processo de aprendizagem ao âmbito do Marketing, ou seja, o foco no processamento das informações sobre o mercado. Através desse modelo, o autor discute como uma empresa pode aprimorar a qualidade do processamento de informações de mercado enfatizando a aprendizagem. A Figura 12 apresenta graficamente a leitura de Day (1994b) para o processo de aprendizado sobre mercados descrito por Huber (1991).

Figura 12 - Componentes do Processo de Aprendizagem sobre Mercados



Fonte: adaptado de Day (1994b).

Baker e Sinkula (1999a) postulam que George S. Day, com a ênfase no processo de aprendizagem, verificou que:

“o sucesso não depende tão-somente das atividades de aquisição, disseminação e resposta à informação de mercado em uma noção temporal. Depende também da habilidade dos gerentes de questionar as normas organizacionais que são usadas pela empresa para determinar qual informação é adquirida, disseminada e utilizada com base para a ação, e mais importante, como tal informação é interpretada para delinear implicações em futuras ações organizacionais” (p. 411).

Note-se que o *framework* do processo de aprendizagem sobre mercados (Figura 12) difere do *framework* da orientação para mercado (Figura 11), na medida em que apresenta uma etapa a mais no processo (interpretação compartilhada), bem como

considera a memória organizacional como base para as etapas do processo³⁰. A tradução destas diferenças é a de que o processo de aprendizagem sobre mercados inclui a interpretação da informação por aqueles que, direta ou indiretamente, venham a ser afetados pela informação.

A esse respeito, considerou-se a posição de Slater e Narver (2000), para os quais o resultado da disseminação da informação de mercado, sob o enfoque da aprendizagem organizacional, é um incremento potencial dos procedimentos de interpretação compartilhada, na medida em que a disseminação de informação propicia oportunidades para a difusão de diferentes opiniões através da organização. Esta visão sustentou a inserção da seguinte hipótese no modelo:

H₂: A disseminação da inteligência de mercado exerce influência positiva sobre a interpretação compartilhada.

Complementarmente, foi tomada como base a afirmação de Baker e Sinkula (1999a) de que as empresas orientadas ao mercado não necessariamente têm funções eficientes de interpretação compartilhada e memória organizacional dentro do seu processamento de informações de mercado. Para estes autores, cabe a ponderação de que uma organização orientada para o mercado, sem a habilidade de se engajar em um processo de aprendizado mais intenso, pode impedir a geração de conceitos, sistemas ou procedimentos inovadores (*breakthrough*), na medida em que permaneça atrelada ao modelo vigente de tomada de decisões. Esta situação limita a organização a comportamentos meramente adaptativos que não rompem com modelos mentais preponderantes. A orientação para mercado, portanto, apesar de necessária para que a empresa mantenha o enfoque sobre os eventos do seu ambiente, promove primordialmente uma aprendizagem de ciclo simples (ou adaptativa), de inovação limitada pelo paradigma vigente, enquanto que a interpretação compartilhada leva à aprendizagem de ciclo duplo, de inovação geradora de novos paradigmas (Slater e Narver, 1995; Baker e Sinkula, 1999a).

³⁰ Uma leitura detalhada dos trabalhos de Day (1994b) e de Jaworski e Kohli (1993) permite estabelecer uma relação entre os processos de coleta de informações externas, distribuição da informação e utilização da informação / ação (Day 1994b), respectivamente, com os processos de geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e ação de resposta (Jaworski e Kohli, 1993).

O pressuposto, neste caso, é o de que uma ação da organização deva ser tomada com base na informação interpretada e compartilhada pelos agentes da organização (Day, 1994b; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997). Essas considerações sustentaram a introdução da seguinte hipótese no modelo:

H₃: A interpretação compartilhada exerce influência positiva sobre a ação de resposta.

Quanto à memória organizacional, deve-se ainda destacar a posição de Huber (1991) de que os processos básicos da aprendizagem (aquisição, distribuição e interpretação da informação), bem como o processo de tomada de decisão na organização, dependem da memória organizacional e ao mesmo tempo a alimentam³¹. Esta posição, bastante clara no modelo descrito por Day (1994b), sustentou a inclusão das seguintes hipóteses no modelo:

H₄: A memória organizacional apresenta uma associação positiva com o grau de orientação para mercado.

H₅: A memória organizacional apresenta uma associação positiva com a interpretação compartilhada.

A sobreposição dos frameworks de orientação para mercado e do processo de aprendizagem sobre mercados e as hipóteses decorrentes desta sobreposição são apresentadas na Figura 13.

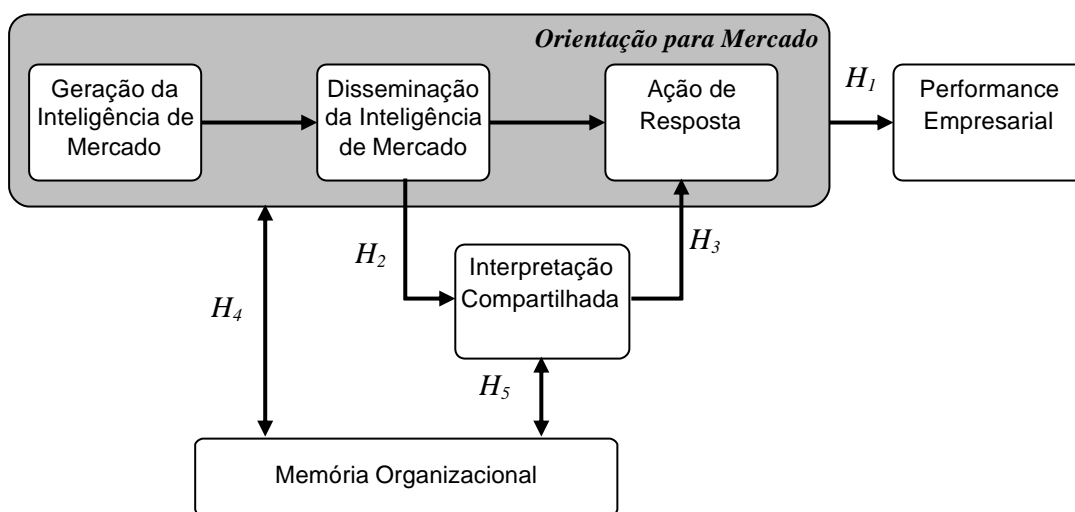
Por fim, as definições registradas na literatura a respeito da aprendizagem *deutero*, foram inseridas no modelo. Para os autores da área, a aprendizagem do tipo *deutero*, ou orientação para aprendizagem (Slater e Narver, 1995; Baker, Sinkula e Noordewier, 1997, Hult, 1998; Baker e Sinkula, 1999a; Dibella e Nevis, 1999), potencializa os outros dois tipos de aprendizagem - de ciclo simples e de ciclo duplo (Argyris e Schön, 1978; Bateson, 1981; Senge, 1990; Morgan, 1996; Probst e Buchel, 1997; Hult, 1998; DiBella e Nevis, 1999).

Considerando que a aprendizagem de ciclo simples ocorre com maior intensidade no *framework* de orientação para mercado, ou seja, nas atividades de geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta da organização ao mercado (Slater

³¹ Vide descrição do processo de aprendizagem no item 2.1.1.

e Narver, 1995; Baker e Sinkula, 1999a), a orientação para aprendizagem foi inserida no modelo proposto exercendo uma influência positiva e direta sobre o construto de orientação para mercado.

Figura 13 - Sobreposição dos Frameworks de Orientação para Mercado e do Processo de Aprendizagem sobre Mercados



Fonte: Elaborado a partir de Jaworski e Kohli (1993) e Day (1994b).

Por outro lado, o fato da aprendizagem de ciclo duplo estar intimamente ligada às atividades de interpretação compartilhada e memória organizacional (Day, 1994b; Slater e Narver, 1995; Baker e Sinkula, 1999a) definiu a relação positiva de influência da orientação para aprendizagem sobre os subprocessos de interpretação compartilhada e memória organizacional.

As hipóteses daí decorrentes foram:

H₆: A orientação para aprendizagem exerce influência positiva sobre a memória organizacional.

H₇: A orientação para aprendizagem exerce influência positiva sobre a interpretação compartilhada.

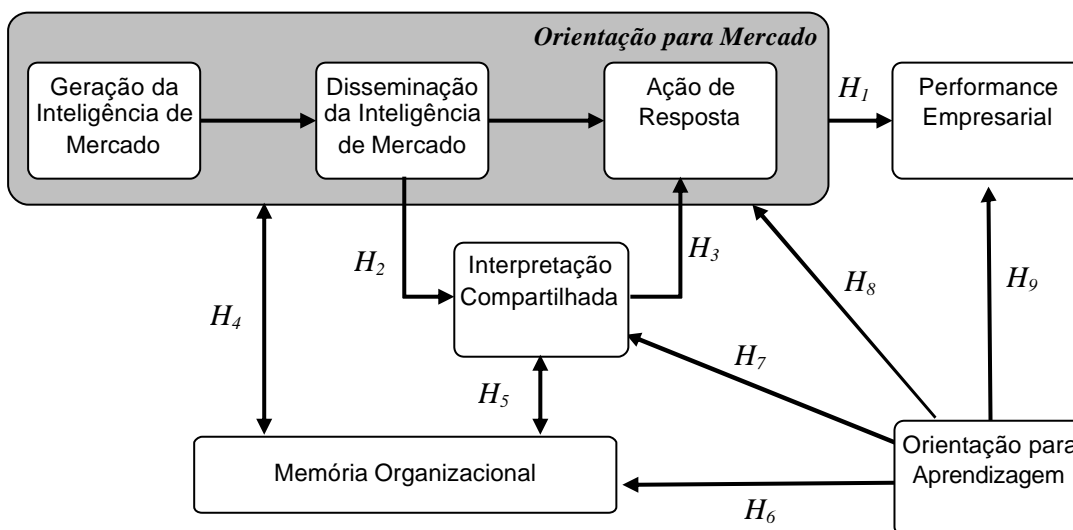
H₈: A orientação para aprendizagem exerce influência positiva sobre o grau de orientação para mercado.

Por fim, o modelo proposto considerou ainda a orientação para aprendizagem como tendo influência positiva e direta sobre a performance organizacional, seguindo proposição de Baker e Sinkula (1999a). Assim, a hipótese final do modelo foi:

H₉: A orientação para aprendizagem exerce influência positiva sobre a performance empresarial.

Estas definições e interpretações relativas aos níveis de aprendizagem foram, então, anexadas ao modelo da Figura 13, gerando o modelo final proposto, representado na Figura 14. Em síntese, o modelo proposto relaciona os conceitos de orientação para mercado, processo de aprendizagem organizacional e orientação para aprendizagem, explicitados anteriormente.

Figura 14 - Modelo Teórico Proposto para a Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Empresarial



Fonte: Elaborado a partir de Jaworski e Kohli (1993), Day (1994b) e Baker e Sinkula (1999a).

Salienta-se que o modelo da Figura 14 assemelha-se em muito aos modelos apresentados por Sinkula, Baker e Noordewier (1997) e Baker e Sinkula (1999a), apesar de ter sido configurado a partir de várias outras concepções teóricas. Declaradamente, portanto, a linha teórica iniciada por Sinkula (1994) foi o fundamento para a confecção do modelo aqui proposto.

A validação deste modelo foi realizada por procedimentos metodológicos amplamente aplicados na literatura de Marketing. Estes procedimentos são descritos no capítulo a seguir.

4 MÉTODO

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e a consecução de seus objetivos seguiu as proposições feitas por Churchill (1999) e Malhotra (2001), no que diz respeito às etapas do método de levantamento de corte transversal³² em um estudo de natureza descritiva, bem como aquelas constantes em Hoyle (1995) e Hair et al. (1998), no que tange ao uso da técnica de modelagem de equações estruturais para a avaliação da relação entre variáveis.

Os estudos descritivos são aplicados, entre outras razões, para determinar o grau de associação entre variáveis e para fazer previsões específicas, tendo como base a formulação prévia de hipóteses assentadas em um modelo teórico (Churchill, 1999; Malhotra, 2001).

Na concepção de pesquisas descritivas, o método de levantamento de corte transversal é considerado o mais conhecido e amplamente utilizado, sendo caracterizados pela coleta de informações junto a uma amostra da população apenas uma vez (Churchill, 1999). Este método apresenta dois aspectos distintivos, quais sejam, o de prover uma “fotografia” das variáveis de interesse do estudo em um dado momento no tempo e a de enfatizar a seleção de uma amostra significativa e representativa da população-alvo (Malhotra, 2001).

A modelagem de equações estruturais, por sua vez, é usualmente empregada em estudos de investigação de relações entre construtos tendo como base dados oriundos de levantamentos de corte transversal. Através desta técnica, o pesquisador pode investigar modelos complexos caracterizados por uma série de equações descritivas das inter-relações entre diversas variáveis endógenas e exógenas (Steenkamp e Baumgartner, 2000).

Segundo Steenkamp e Baumgartner (2000), a modelagem de equações estruturais é considerada uma das mais populares e conhecidas entre as abordagens estatísticas avançadas utilizadas na área de Marketing. Quando bem aplicada, tem substancial vantagem sobre as técnicas chamadas de primeira geração, tais como análise fatorial,

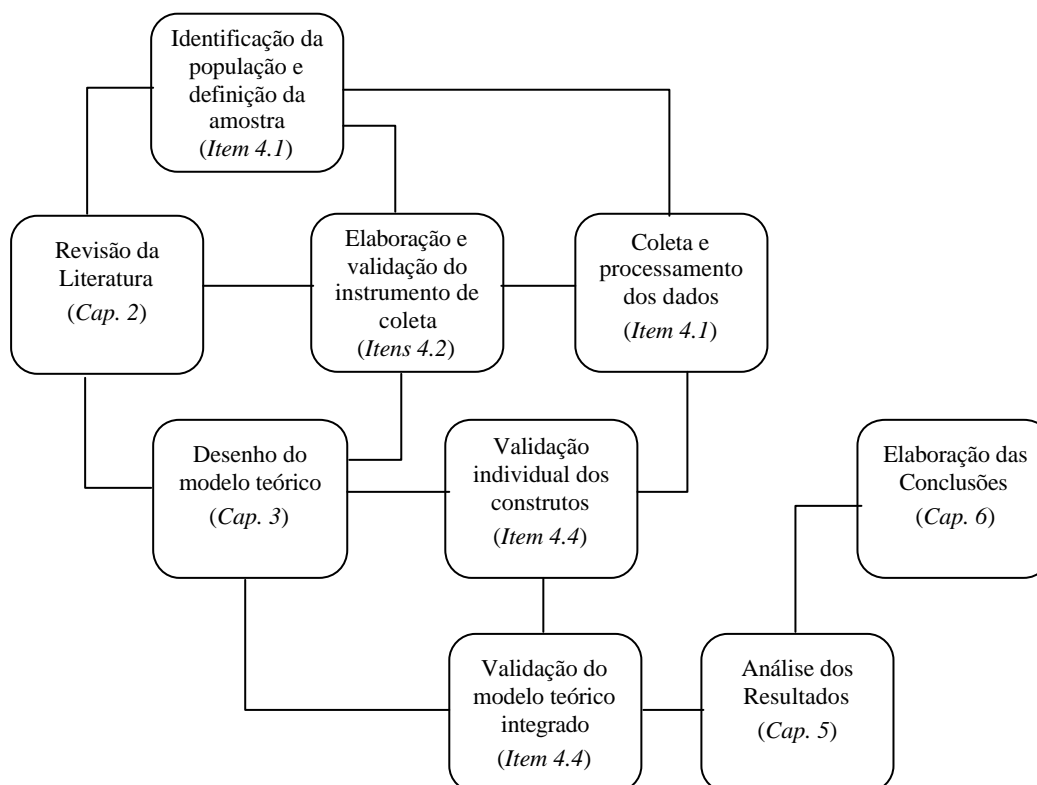
³² Livre tradução do autor para o termo em inglês *survey cross-sectional*.

análise discriminante e regressão múltipla, pela grande flexibilidade que propicia ao pesquisador na ligação entre teoria e dados empíricos (Chin, 1998).

Segundo Hair et al. (1998), a técnica de modelagem de equações estruturais é particularmente útil para verificar modelos teóricos mais complexos, nos quais variáveis dependentes se tornam independentes em relações de dependência subseqüentes. Essencialmente, a modelagem de equações estruturais é uma abordagem estatística abrangente que permite o teste de hipóteses sobre as relações entre variáveis observáveis e latentes (Hoyle, 1995).

Desta forma, os objetivos e a natureza da pesquisa, além da aplicação do método de levantamento transversal e da técnica de modelagem de equações estruturais, impuseram a realização de nove macroetapas na pesquisa, a saber: a revisão da literatura, o desenho do modelo teórico preliminar, a identificação da população e definição de amostra representativa, a elaboração e validação do instrumento de coleta de dados, a coleta e processamento de dados, a validação individual dos construtos e do modelo integrado, além da análise dos resultados e consecução das conclusões do estudo. A Figura 15 apresenta a seqüência de execução das macroetapas, bem como os itens que as descrevem neste documento.

Figura 15 - Desenho da Pesquisa



Os itens a seguir descrevem as macroetapas relativas à identificação da população e definição da amostra, elaboração e aplicação do instrumento de coleta, além dos procedimentos metodológicos utilizados para a análise dos dados coletados na pesquisa.

4.1 Identificação da População e Definição da Amostra

O levantamento aplicado à Indústria Eletroeletrônica³³ considerou a população de empresas deste setor afiliadas à Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), sendo composta por um total de 541 organizações. A escolha deste cadastro teve por critério a representatividade de tal associação no contexto do setor econômico em questão, além da conveniência para o pesquisador dada a sua proximidade com essa instituição.

A amostra utilizada para a pesquisa foi constituída de 198 empresas que se dispuseram a participar da pesquisa através da resposta dos questionários a elas enviados via correio. Destaca-se os questionários foram enviados para toda a população considerada. A amostra efetivamente utilizada para a análise dos dados foi formada pelos questionários devolvidos e considerados válidos³⁴. Esta amostra, portanto, não pode ser considerada como probabilística, uma vez que a probabilidade de inclusão de cada membro da população na amostra não é conhecida tampouco equivalente (Churchill, 1999; Malhotra, 2001).

4.2 Elaboração e Validação do Instrumento de Coleta

A validação do modelo teórico proposto exigiu a elaboração de instrumento de coleta para a mensuração das seguintes variáveis latentes³⁵:

- Orientação para Mercado;
- Geração de Inteligência de Mercado;
- Disseminação de Inteligência de Mercado;
- Ação de Resposta;

³³ A justificativa de escolha do setor como campo de estudo é apresentada no item 1.3.

³⁴ A descrição da amostra é apresentada no item 5.1.

³⁵ O conceito de variável latente aqui adotado é aquele oferecido por Hair et al. (1998, p.580), qual seja, "a operacionalização de um construto na modelagem de equações estruturais. Uma variável latente não pode ser medida diretamente, mas pode ser representada ou medida por uma ou mais variáveis observáveis (indicadores)". No presente documento, este termo é utilizado de forma intercambiada com o termo "construto".

- Orientação para Aprendizagem;
 - Compromisso com a Aprendizagem;
 - Postura de Mente Aberta;
 - Visão Compartilhada;
- Interpretação Compartilhada;
- Memória Organizacional;
- Performance Empresarial.

Cada uma destas variáveis foi operacionalizada respeitando as abordagens utilizadas na montagem do modelo teórico³⁶, considerando o conjunto de indicadores e escalas mais apropriadas para a sua mensuração. Assim, a versão final do instrumento de coleta envolveu sessenta indicadores, sendo seis deles utilizados para a caracterização da amostra. A íntegra do questionário é apresentada no ANEXO 04: Questionário.

A mensuração das variáveis latentes, com exceção da performance empresarial, foi realizada com a utilização de escalas bietápicas de seis pontos (Mazzon, 1981, Mager e Kluge, 1987), variando de discordo (1-Totalmente, 2-Muito e 3-Pouco) a concordo (4-Pouco, 5-Muito e 6-Totalmente). Esta escala é uma alternativa à escala padrão de Likert (cinco pontos) para a mensuração de atitudes, apresentada em dois estágios. O primeiro estágio questiona se o respondente concorda ou discorda da afirmação. O segundo estágio questiona com que intensidade o respondente percebe a resposta oferecida no primeiro estágio. Em outras palavras, a escala bietápica pressupõe o raciocínio de resposta em duas etapas - a **direção** (predisposição positiva ou negativa em relação ao objeto em estudo) e a **intensidade** desta direção. O resultado desta divisão do processo de resposta é o de que a dimensão de direção da atitude é respondido no primeiro estágio e a dimensão de intensidade é respondido no segundo estágio (Albaum, 1997).

³⁶ Para detalhes das abordagens utilizadas veja o item 3.1.

Tecnicamente, a bietépicica é uma escala de mensuração de atitude do tipo Likert. O termo bietépicica retrata tão-somente uma forma de aplicação que facilita a exteriorização da resposta por parte do entrevistado (Mazzon, 2000), principalmente em entrevistas por telefone (Miller, 1984). Para Mazzon (2000) é mais fácil para o respondente inicialmente decidir entre discordância ou concordância em relação à questão e, depois, decidir quanto à intensidade desta discordância ou concordância. Isso, no entanto, não pressupõe que se registre a resposta em dois momentos, o que, sem dúvida, tornaria muito mais demorada a entrevista ou o preenchimento do questionário. Neste sentido, em uma pesquisa pelo correio, o próprio *layout* do questionário com a escala dividida em duas colunas (Discorda ou Concorda) com três opções de intensidade (Totalmente, Muito ou Pouco) é uma forma de induzir os respondentes a terem um raciocínio dicotômico, no início, e de intensidade, em seguida (Mazzon, 2000).

A validação de conteúdo³⁷ do instrumento de coleta foi efetuada através do método de juizes, acadêmicos e práticos (Malhotra, 2001). Os juizes, dois acadêmicos com experiência na aplicação dos conceitos da área de Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), consideraram a escala apropriada. Após essa etapa, para avaliação dos termos empregados, o questionário foi apresentado a quatro executivos do ramo em análise com experiência na área, escolhidos por julgamento do pesquisador, objetivando aproximar os termos empregados no instrumento de coleta a uma linguagem mais prática e mais específica do setor em estudo. Alguns termos foram adaptados de acordo com as sugestões apresentadas.

Complementarmente, o instrumento de coleta de dados foi pré-testado em um conjunto de oito empresas da população-alvo, representando diferentes portes e localizações geográficas, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais de entendimento e preenchimento. O pré-teste indicou homogeneidade de compreensão pelas organizações consultadas.

³⁷ O conceito de validade de conteúdo aqui empregado é aquele oferecido por Malhotra (2001, p.265), qual seja, “tipo de validade, por vezes chamado de validade *nominal*, que consiste de uma avaliação subjetiva mas sistemática da representatividade do conteúdo de uma escala para o trabalho de medição em questão”.

A seguir são descritos os detalhes de operacionalização de cada uma das variáveis latentes mensuradas pelo instrumento de coleta.

4.2.1 Operacionalização da Orientação para Mercado³⁸

Para operacionalização do construto de orientação para mercado foi utilizada a escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) por apresentar testes de confiabilidade e validade aceitos em países e culturas distintos dos EUA (Pitt et al., 1996).

Apesar de apresentar propriedades similares com as escalas de Narver e Slater (1990) e de Deshpandé, Farley e Webster (1993) (Deshpandé e Farley, 1998), a escala MARKOR foi utilizada em um número expressivo de trabalhos que visaram medir orientação para mercado, inclusive no contexto brasileiro. A Tabela 1 traz a relação de alguns desses trabalhos e o país em que foi realizada a investigação.

Tabela 1– Estudos Empíricos que Utilizaram a MARKOR

ESTUDO	PAÍS DA PESQUISA
Jaworski e Kohli (1993)	EUA
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia
Pelham (1997)	EUA
Toaldo (1997)	Brasil
Bhuiyan (1998)	Arábia Saudita
Silveira (1998)	Brasil
Baker e Sinkula (1999a)	EUA
Mandelli (1999)	Brasil
Dawes (2000)	Austrália
Matsuno, Mentzer e Rentz (2000)	EUA
Mavondo e Farrell (2000)	Austrália
Pelham (2000)	EUA
Pulendran, Speed e Widing II (2000)	Austrália
Sampaio (2000)	Brasil
Trez (2000)	Brasil

Fonte: Elaborado a partir de Sampaio e Perin (2001a)

³⁸ Este item apresenta trechos integralmente extraídos de Sampaio e Perin (2001).

É importante frisar que o desenvolvimento da escala MARKOR se revestiu de apuro metodológico, oferecendo evidências de validade e confiabilidade, possuindo também consagração internacional pela utilização repetida em diferentes trabalhos de distintos contextos. Apesar da similaridade com outras escalas, observa-se na Tabela 1, que a MARKOR já foi utilizada no país ao menos em cinco investigações empíricas com propriedades estatísticas aceitáveis. A MARKOR é apontada como um instrumento que apresenta evidências de propriedades psicométricas (Caruana et al., 1996), um procedimento empírico mais sistemático do que o de Narver e Slater (Lado et al., 1998) e já apresentou hipóteses testadas e aceitas sobre confiabilidade e validade convergente para a mensuração da orientação para mercado em países e culturas distintas dos EUA (Pitt et al., 1996), além de uma maior utilização no contexto brasileiro (Sampaio, 2000).

A escala MARKOR, originalmente em inglês (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), foi convertida para a Língua Portuguesa através da técnica de tradução reversa (Dillon, Madden e Firtle, 1994). Num primeiro estágio, três acadêmicos brasileiros da área de Marketing, com considerável domínio da Língua Inglesa, traduziram a escala MARKOR para o português. Estas traduções foram analisadas e unificadas pelo pesquisador e, em seguida, vertidas novamente para a Língua Inglesa por outro acadêmico da área de Marketing, cuja língua nativa era a inglesa. Por fim, outros dois acadêmicos da área de Marketing, também com domínio da Língua Inglesa, avaliaram a tradução final para a Língua Inglesa com a escala original, garantindo uma precisão maior na tradução dos termos e significados.

Desta forma, a orientação para mercado foi mensurada através das três dimensões da escala MARKOR - geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência de mercado e ação de resposta, sendo composta por um conjunto total de vinte indicadores. A íntegra dos indicadores utilizados na escala MARKOR é apresentada no ANEXO 03: Escala MARKOR.

4.2.2 Operacionalização da Orientação para Aprendizagem

A Orientação para Aprendizagem foi operacionalizada a partir da escala proposta por Sinkula, Baker e Noordewier (1997) e revisada por Baker e Sinkula (1999a); é composta por dezoito indicadores. A versão completa da escala é apresentada no ANEXO 02: Escala de Orientação para Aprendizagem de Baker e Sinkula (1999a).

A escolha desta escala foi devida ao seu estágio de confiabilidade e validação. Alguns estudos já aplicaram e validaram esta escala para a mensuração da Orientação para Mercado, entre eles: Sinkula, Baker e Noordewier (1997), Claycomb e Germain (1997), Baker e Sinkula (1999a), Baker e Sinkula (1999b) e Farrell (2000).

A escala de orientação para aprendizagem proposta por Sinkula, Baker e Noordewier (1997), seguindo a linha da aprendizagem do tipo *deutero* registrada por Argyris e Schön (1978), considera a orientação para aprendizagem como um conjunto de valores organizacionais que influenciam a propensão da organização para criar e utilizar o conhecimento. Os três valores organizacionais ou dimensões da escala são o comprometimento com a aprendizagem, a visão compartilhada e a mente aberta³⁹.

A tradução desta escala, originalmente em inglês, foi convertida para a Língua Portuguesa seguindo-se os mesmos passos aplicados para a tradução da escala MARKOR, isto é, com o uso da técnica de tradução reversa (Dillon, Madden e Firtle, 1994)⁴⁰.

4.2.3 Operacionalização da Interpretação Compartilhada e da Memória Organizacional

Para a operacionalização das variáveis latentes de Interpretação Compartilhada e de Memória Organizacional foi necessária a realização de uma etapa exploratória na pesquisa, dada a inexistência de escalas de medida validadas para estas duas variáveis (Sinkula, 1994; Slater e Narver, 1995; Huber, 1996; Moorman e Miner, 1997). Para tanto, os procedimentos seguidos foram aqueles recomendados por Churchill (1979) para a confecção de instrumentos de mensuração de construtos.

³⁹ O conceito da aprendizagem do tipo *deutero*, bem como das dimensões de comprometimento com a aprendizagem, a visão compartilhada e a mente aberta são descritos no item 2.1.2.

⁴⁰ Os detalhes deste procedimento já foram descritos no item 4.2.1.

Inicialmente foram identificados os possíveis indicadores de mensuração das variáveis em questão a partir de uma revisão da literatura sobre o tema (Walsh e Ungson, 1991; Huber, 1991; Sinkula, 1994; Day, 1994b; Stein, 1995; Slater e Narver, 1995; Moorman, 1995; Huber, 1996; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Moorman e Miner, 1997; Johnson e Paper, 1998). Em seguida, o conjunto de indicadores foi complementado e qualificado por uma série de sete entrevistas em profundidade com executivos de empresas selecionadas da população. Uma análise de conteúdo foi realizada a partir das atas das entrevistas para sintetizar a lista final de indicadores de mensuração das variáveis de Interpretação Compartilhada e de Memória Organizacional. Por fim, a relação de indicadores sintetizada teve sua validade de conteúdo verificada pelo método de juizes (Malhotra, 2001) e pelo pré-teste do instrumento completo junto a empresas da população alvo⁴¹.

O conjunto final de indicadores que operacionalizou a variável latente de Interpretação Compartilhada (e as suas respectivas origens na literatura) foi o seguinte:

- Nesta empresa, diversas opiniões são consideradas para analisar ou interpretar as situações de mercado (Sinkula, 1994; Huber, 1996);
- As informações sobre o mercado são normalmente analisadas e interpretadas por vários departamentos (ou áreas) da nossa empresa (Slater e Narver, 1994a; Day, 1994a; Huber, 1996; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997);
- Os departamentos (ou áreas) da nossa empresa respeitam e consideram as opiniões (sobre as situações de mercado) dos outros departamentos (ou áreas), mesmo quando as interpretações são divergentes (Huber, 1991; Slater e Narver, 1994a; Day, 1994a; Huber, 1996);
- Nesta empresa existem mecanismos para discussão e troca de informações sobre o mercado entre os departamentos (ou áreas) (Day, 1994a; Slater e Narver, 1995).

Cabe ressaltar que, na execução do processo de validação de conteúdo do instrumento de coleta, houve consenso entre os avaliadores no sentido de alterar a expressão interpretação compartilhada pela expressão compartilhamento de opiniões, esta última tida como de melhor entendimento para a população em análise. Sendo

⁴¹ Detalhes sobre o pré-teste são oferecidos na introdução do item 4.2.

assim, doravante no presente documento, apenas a expressão compartilhamento de opiniões será utilizada para denotar o construto em questão.

A relação final de indicadores (e as suas respectivas origens na literatura) utilizada para a mensuração da variável de Memória Organizacional foi:

- Em geral, nós temos mecanismos para registrar e recuperar as informações relacionadas às experiências ou aos eventos ocorridos anteriormente na empresa (Stein, 1995; Huber, 1996);
- Em nossa empresa existem padrões estabelecidos, mesmo que informalmente, de “se fazer as coisas” (Slater e Narver, 1995; Moorman e Miner, 1997);
- Os documentos e as informações referentes aos diversos procedimentos da empresa são de alguma forma arquivados, podendo ser recuperados (Stein, 1995; Slater e Narver, 1995);
- Em relação a produtos e serviços oferecidos, nossa empresa tem muito conhecimento acumulado (por exemplo, sobre as necessidades dos clientes, a concorrência e as formas de resposta ao mercado) (Walsh e Ungson, 1991; Moorman e Miner, 1997);
- Nesta empresa, em geral, temos muito *know-how* a respeito dos tipos de produtos e serviços que oferecemos (Walsh e Ungson, 1991; Moorman e Miner, 1997)⁴²;
- As decisões que tomamos no passado e suas respectivas conseqüências estão de alguma forma registradas na empresa com a possibilidade de serem recuperadas (Walsh e Ungson, 1991; Day, 1994b).

⁴² Este indicador (V29), apesar de constar do questionário, foi retirado da análise, uma vez que diversas foram as manifestações nos próprios questionários quanto a sua proximidade ou igualdade com o indicador anterior “Em relação aos produtos e serviços oferecidos, nossa empresa tem muito conhecimento acumulado (por exemplo, sobre as necessidades dos clientes, a concorrência e as formas de resposta ao mercado)” (V28).

4.2.4 Operacionalização da Performance Empresarial⁴³

A performance empresarial se tornou um importante componente da pesquisa empírica da área de Marketing, havendo grande interesse, para acadêmicos e práticos, 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).

Entretanto, apesar da relevância do tema, o tratamento da performance em pesquisas é uma questão difícil com a qual se confrontam os pesquisadores acadêmicos (Rowe e Morrow, 1999; Rich et al., 1999; Strong, 2000). No que tange a sua mensuração, os pesquisadores têm conceituado e medido performance diferentes formas, dependendo das questões de pesquisa, foco disciplinar e disponibilidade de dados (Perin e Sampaio, 1999).

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). Mesmo quando o escopo da performance se limita às dimensões financeiras de performance – por exemplo lucratividade e retorno sobre ativos – encontram-se problemas na sua mensuração, pela indisponibilidade e confidencialidade dessas informações (Slater e Narver, 1994a; Pelham e Wilson, 1996). Surge, ainda, a questão de como comparar essas medidas quando são considerados diferentes portes de indústrias e diferentes segmentos.

Uma maneira de entender a idéia abstrata de efetividade é considerar como os pesquisadores operacionalizam e medem o construto em questão. Neste sentido, o Quadro 5 sintetiza as formas e os indicadores mais utilizados para a mensuração de performance empresarial.

Pode-se notar, a partir do Quadro 5, que vários autores têm preferido utilizar medidas subjetivas de performance por sua natureza multidimensional (Venkatraman e Ramanujam, 1987), pela maior facilidade de obtenção de respostas (Pelham e Wilson, 1996) e pela possibilidade de comparar diferentes indústrias e segmentos (Slater e

⁴³ Este item apresenta trechos integralmente extraídos de Perin e Sampaio (1999).

Narver, 1994a). Alguns estudos demonstraram que a mensuração de performance realizada subjetivamente a partir de procedimentos auto-resposta⁴⁴ proporcionam resultados relacionados a uma avaliação objetiva de performance, provenientes tanto de fontes internas das organizações (Dess e Robinson, 1984) quanto de fontes externas (Venkatraman e Ramanujam, 1986), sinalizando, portanto, fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas (Pearce, Robbins e Robinson, 1987). O estudo realizado no Brasil por Perin e Sampaio (1999) também sinaliza que não há diferença significativa entre a mensuração subjetiva e objetiva de performance empresarial.

⁴⁴ Livre tradução do autor para a expressão em inglês: *self report*.

Quadro 5 – Indicadores e Medidas de Performance

Indicadores	Referências	Medidas	Observações
Participação de Mercado	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Jaworski e Kohli (1993)	Objetiva	% no mercado principal
	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
	Baker e Sinkula (1999a)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
Retorno sobre Ativos (ROA)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – consideram equivalente ROI e retorno sobre ativos líquidos
	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Objetiva <i>self-report</i> em 2 pontos no tempo
	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Retorno sobre Investimentos (ROI)	Venkatraman e Ramanujam (1987)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos e Dados secundários
	Hulland (1995)	Subjetiva	Escala não especificada
	Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Objetiva (÷ Vendas)	Percentual sobre vendas
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Farrell (2000)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Lucratividade (lucro sobre vendas)	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva (÷ Vendas)	Percentual sobre vendas
	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Slater e Narver (1994b e 1995)	Não Espec.	Escalas não especificadas
	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Han, Kim e Srivastava (1998)	Objetiva e Subjetiva	Medida objetiva a partir de relatórios financeiros
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 5 medidas: lucros operacionais, lucro / vendas, fluxo de caixa, ROI e ROA
	Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
Crescimento	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Han, Kim e Srivastava (1998)	Objetiva e Subjetiva	Medida objetiva a partir de relatórios financeiros
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 3 medidas: crescimento de vendas, crescimento por funcionário e participação de mercado

(Continuação) Quadro 5 – Indicadores e Medidas de Performance

Indicadores	Referências	Medidas	Observações
Performance de Mercado	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Taxa de Crescimento de Vendas	Venkatraman e Ramanujam (1987)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Dados secundários
	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Slater e Narver (1994b e 1995)	Não Espec.	Escalas não especificadas
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Hulland (1995)	Subjetiva	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva (÷ Vendas)	Percentual sobre vendas
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Objetiva <i>self-report</i> em 2 pontos no tempo
	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Farrell (2000)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Sadler-Smith, Spicer e Chaston (2001)	Subjetiva	Escala de 4 pontos
Qualidade de Produto	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
Tamanho	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
Sucesso Relativo de Novos Produtos	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Slater e Narver (1995)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Baker e Sinkula (1999a)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Farrell (2000)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 2 medidas: desenvolvimento de novos produtos/serviços e desenvolvimento de mercado
Satisfação do Consumidor	Slater e Narver (1995)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
Performance Geral	Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Kahn (1998)	Subjetiva	Posicionamento entre 0 à 100% - 100% representando performance perfeita
	Baker e Sinkula (1999a)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Farrell (2000)	Subjetiva	Escala de 5 pontos

Fonte: Elaborado a partir de Perin e Sampaio (1999)

Pode-se constatar, também, que há diversas alternativas de significados de performance (Deshpandé, Farley e Webster, 1993), incluindo fontes de dados primários ou secundários e indicadores financeiros ou não (Venkatraman e Ramanujam, 1986).

A identificação de estratégias empresariais que resultem em performance superior tem sido um desafio enfrentado pelas empresas, sendo assunto de interesse desde os trabalhos de Chandler (1960) e Andrews (1960). O certo é que a mensuração da performance empresarial é ainda uma questão fundamental e aberta (Uncles, 2000).

Dada esta constatação teórica e com vistas à verificação da validade nomológica, a operacionalização da Performance Empresarial considerou os indicadores de performance utilizados com maior frequência nos estudos anteriores sobre o tema (conforme Quadro 5), especialmente aqueles que verificaram empiricamente a relação da performance empresarial com os construtos de orientação para mercado e orientação para aprendizagem (Claycomb e Germain, 1997; Baker e Sinkula, 1999a e 1999b; Farrell, 2000; Slater e Narver, 2000). A relação de indicadores selecionados (e as suas respectivas origens na literatura) constitui-se de:

- Taxa de introdução de novos produtos (Claycomb e Germain, 1997; Baker e Sinkula, 1999a e 1999b);
- Grau de sucesso dos novos produtos (Claycomb e Germain, 1997; Baker e Sinkula, 1999a e 1999b; Farrell, 2000; Slater e Narver, 2000);
- Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços (Claycomb e Germain, 1997; Baker e Sinkula, 1999a e 1999b);
- Taxa de crescimento de vendas (Farrell, 2000; Slater e Narver, 2000);
- Lucratividade (Claycomb e Germain, 1997; Baker e Sinkula, 1999b);
- Desempenho geral (Baker e Sinkula, 1999a; Farrell, 2000).

Estes indicadores foram divididos em duas dimensões (tratadas na literatura pela expressão *outcomes* ou resultados da performance), uma relativa aos aspectos de inovação e outra relativa aos resultados financeiros da organização, seguindo o padrão empregado nos estudos realizados por Claycomb e Germain (1997), Hurley e Hult (1998), Baker e Sinkula (1999a e 1999b) e Slater e Narver (2000). Os três primeiros indicadores foram utilizados para mensurar a dimensão de performance relativa a novos

produtos, considerando a intensidade, pioneirismo e sucesso de novos produtos. Os três últimos, taxa de crescimento de vendas, lucratividade e desempenho geral, buscaram medir a dimensão de resultados econômico-financeiros da organização. Os termos adotados pela presente pesquisa para as duas dimensões foram, respectivamente, Novos Produtos e Eficiência Empresarial.

A mensuração de cada um dos indicadores da performance empresarial, por sua vez, foi subjetiva e realizada através de escala itemizada de 5 pontos (Churchill, 1999), variando de 1 (Muito MENOR que o dos principais concorrentes) a 5 (Muito MAIOR que o dos principais concorrentes), seguindo as recomendações identificadas na revisão da literatura da área e respeitando a familiaridade dos respondentes com a escala itemizada de cinco pontos para a avaliação de performance⁴⁵.

4.2.5 Operacionalização das Variáveis de Caracterização da Amostra

Com o objetivo de identificar possíveis subgrupos com padrões comuns na amostra utilizada na pesquisa, algumas variáveis de caracterização de amostra foram inseridas no instrumento de coleta. A título de comparação com estudos anteriores, foram consideradas variáveis de caracterização já aplicadas em outras pesquisas dentro do mesmo contexto empresarial (Slongo, 1994; Trez, 2000), quais sejam:

- Número de funcionários da empresa
- Número de unidades produtivas
- Faturamento médio mensal
- Principal setor de atividade
- Principal tipo de cliente
- Mercado de atuação

As três primeiras variáveis - “número de funcionários da empresa”, “número de unidades produtivas” e “faturamento médio mensal” - tiveram o intuito de definir o porte das empresas analisadas.

⁴⁵ Esta conclusão foi obtida a partir da realização da validação de conteúdo do instrumento de coleta junto a profissionais do setor em estudo.

A variável “principal setor de atividade” serviu para distinguir empresas com atividade de fabricante, atacadista, varejista, prestador de serviços, revendedor ou outra.

As duas últimas variáveis - “principal tipo de cliente” e “mercado de atuação” - foram concebidas para avaliar agrupamentos em função do foco e abrangência dos mercados-alvo das empresas. As opções de tipos de clientes foram: consumidor final (pessoa física), comércio varejista, distribuidores / intermediários, fabricantes / indústrias, empresas públicas ou de economia mista ou outro. Já os mercados de atuação previstos foram o regional, o estadual, o nacional e o internacional. Em ambas as variáveis, considerou-se a resposta em mais de uma opção, dado o elevado número de respondentes que assim procederam.

Os detalhes quanto à aplicação, coleta e processamento do questionário aplicado são descritos no item a seguir.

4.3 Coleta e Processamento de Dados

A forma de coleta adotada na pesquisa, dada a extensão territorial envolvida na pesquisa, foi a de questionário via correio, tendo este sido enviado para as 533 empresas da população considerada, ou seja, as 541 empresas associadas da ABINEE, excluídas as oito empresas participantes do pré-teste.

O destino dos questionários foi a alta administração das empresas envolvidas, sendo encaminhado para o executivo de contato da alta administração de cada empresa, cujo nome constava no cadastro da ABINEE. Este procedimento partiu da premissa que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave⁴⁶ (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos (Jaworski e Kohli, 1993; Kumar, Stern e Anderson, 1993; Homburg, Workman e Krohmer, 1999).

⁴⁶ Informantes-chave é uma técnica de coleta de informações sobre organizações, na qual os informantes são selecionados com base nas suas qualificações particulares, tais como conhecimento especializado ou posição na organização, para fornecer informações específicas sobre a organização, bem como suas relações com outras organizações (Bagozzi, Yi e Phillips, 1991).

A coleta de dados foi realizada entre os dias 5/07/00 e 30/08/00. O procedimento de coleta aplicado envolveu o envio de uma carta inicial de apresentação da pesquisa (05/07/00), a carta explicativa de preenchimento do questionário e o questionário propriamente dito (12/07/00), além da carta de *follow-up* (14/08/00) reforçando a importância da participação daquelas empresas que ainda não haviam devolvido o questionário preenchido⁴⁷. Tanto a carta explicativa de preenchimento quanto a carta de *follow-up* foram acompanhadas de um envelope de retorno, selado e endereçado ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)⁴⁸.

Dos 533 questionários enviados, 22 retornaram por apresentarem endereços incorretos ou por paralisação das atividades da empresa; quatro foram registrados como empresas duplicadas no cadastro e três manifestaram a sua negativa em oferecer uma resposta à pesquisa. Assim, a população ajustada envolveu um número final de 504 empresas. Da população ajustada, foram recebidos 208 questionários, compondo uma taxa de retorno de cerca de 41%, dos quais 65% foram recebidos na primeira onda e 35% após o *follow up*. Finalmente, deste conjunto de questionários recebidos, foram excluídos dez, considerados como inválidos por inadequação de preenchimento (seis) ou por apresentarem comportamentos de *outliers*⁴⁹ (quatro), totalizando a amostra em 198 casos.

Em função do método de coleta utilizado - questionário via correio, realizou-se uma análise do viés dos não-respondentes através do teste de comparação entre ondas e da comparação entre as características das empresas respondentes e não respondentes. No teste de comparação de ondas, a amostra foi dividida em dois grupos, sendo o primeiro com as respostas obtidas após o primeiro envio do questionário (1ª onda) e o segundo com as respostas recebidas em função do procedimento de *follow-up* (2ª onda). O comportamento de resposta dos dois grupos foi então comparado utilizando-se o teste *t* de *Student*. A comparação das características das empresas respondentes e não respondentes, por sua vez, buscou verificar a existência de diferença significativa entre

⁴⁷ Os modelos utilizados para as cartas são apresentados nos anexos.

⁴⁸ Salienta-se que todo o procedimento de coleta de dados foi financiado pelo CEPA.

⁴⁹ Os procedimentos de identificação de *outliers* foram aqueles sugeridos em Hoyle (1995) e Hair et al. (1998), quais sejam, as distâncias de Mahalanobis consideradas significativas ($p < 0,01$) e a análise dos *Z scores* maiores do que |3|.

dados relativos ao número de funcionários e localização geográfica do conjunto de empresas que devolveram o questionário preenchido e o conjunto de empresas que não atenderam ao convite de participação na pesquisa.

Os resultados obtidos pelos dois procedimentos indicaram a inexistência de viés nos dados coletados, com exceção do indicador “A ênfase em constantes inovações é parte de nossa cultura corporativa”, na variável latente “Mente Aberta” do construto maior de orientação para aprendizagem. Esta variável apresentou diferença significativa entre as respostas das duas ondas. Na tentativa de melhor entender a razão de tal diferença, um conjunto de entrevistas por telefone foi realizado com executivos das empresas respondentes, através do que se constatou um entendimento negativo quanto à participação deste indicador na formação da variável latente de “Mente Aberta”. Mais especificamente, parte dos entrevistados manifestou que não considerava a ênfase em inovação como uma característica de mente aberta. Em função deste fato, o referido indicador foi excluído da análise.

Alguns procedimentos complementares de processamento dos dados foram executados em função da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Estes procedimentos são detalhados no item 4.4.2.5.

Os dados coletados e processados foram, então, analisados por procedimentos estatísticos coerentes com os objetivos da pesquisa. A descrição destes procedimentos é apresentada a seguir.

4.4 Procedimentos Metodológicos de Análise dos Dados

Os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa para a análise dos dados coletados envolveram testes de estatística descritiva e técnicas de análise multivariada, utilizando-se os *softwares* estatísticos SPSS® e AMOS®.

Os testes estatísticos empregados sobre os dados da amostra foram os seguintes:

- Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra, envolvendo frequência absoluta e percentual, com o objetivo de formar um panorama geral do perfil das empresas integrantes da amostra;
- Análise univariada das variáveis manifestas do modelo, buscando analisar as características de tendência central de cada uma destas variáveis;

- Modelagem de equações estruturais, com o intuito de avaliar as relações hipotetizadas para as variáveis latentes do modelo, além de verificar a validade dos construtos envolvidos no modelo teórico.

A seguir são discutidos aspectos específicos de algumas das técnicas supracitadas considerados relevantes para o entendimento dos resultados apresentados no capítulo 5.

4.4.1 A Natureza da Escala do Tipo Likert

Originalmente, a escala desenvolvida por Likert (1932 *apud* Wrenn, 1997) teve a intenção de mensurar atitudes. Desde então, este tipo de escala tem sido amplamente utilizado para mensurar comportamentos tanto quanto atitudes (Wrenn, 1997). A facilidade de aplicação e de resposta explicam a sua popularidade em pesquisas da área de Marketing (Albaum, 1997).

A escala, *per se*, foi concebida para ser utilizada como uma escala agregada⁵⁰, apresentando desta forma propriedades de uma escala intervalar (Albaum, 1997). Segundo Nunnally e Bernstein (1995), a escala de Likert aplicada tão-somente a um indicador de uma variável latente é considerada ordinal; porém, a soma geral dos indicadores (medidos por escala do tipo Likert) é tratada como sendo intervalar. A explicação para tanto é a de que a soma dos indicadores de uma variável consiste de uma operação implícita de conversão de um nível de mensuração inferior (ordinal) para um nível superior (intervalar). Esta concepção permite o uso de técnicas estatísticas superiores, tais como média e regressão, sobre as agregações (somas) dos dados coletados com o uso de escalas do tipo Likert (Nunnally e Bernstein, 1995).

Albaum (1997), contudo, afirma que embora a escala do tipo Likert supostamente deva ser usada como uma escala agregada, freqüentemente ela não é utilizada desta maneira pelos profissionais e pesquisadores da área de Marketing. Comumente, os escores de itens de escala de Likert são analisados de forma individual com pressuposição de propriedades intervalares. Nestes casos, segundo Evrard (1997), a escala de Likert com cinco pontos ou mais, tecnicamente ordinal, é tratada como intervalar a partir do pressuposto de que os intervalos entre as posições ou pontos da escala são iguais.

⁵⁰ Livre tradução do autor para a expressão em inglês *summated scale*.

Apesar do considerável debate na literatura da área a esse respeito (Wrenn, 1997), a posição assumida no presente estudo foi aquela sugerida por Nunnally e Bernstein (1995, p. 27) a partir das seguintes afirmações:

“Antes de medir um atributo, deve-se buscar todo gênero de sabedoria sobre a natureza do atributo - não podemos medir algo a menos que se tenha alguma concepção geral daquilo que se vá medir -. A natureza de uma ‘boa’ escala de medição de certas medidas pode ser acordada com tanta facilidade que se estabelece uma convenção sem dificuldades, por exemplo, longitude, peso e tempo”.

Nesse sentido, dada a quantidade de artigos científicos da área de Marketing que trataram escalas do tipo Likert como tendo propriedades intervalares (Albaum, 1997), inclusive individualmente por indicadores da escala, o presente estudo considera as escalas nele aplicadas como tendo propriedades intervalares.

Por outro lado, quanto ao uso de escalas do tipo Likert como base para a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, destaca-se a posição de West, Finch e Curran (1995). Para esses autores, apesar das abordagens correntemente utilizadas para a estimação de parâmetros de modelos de equações estruturais assumirem que as variáveis medidas são contínuas e têm distribuição normal, na prática as aplicações mais recentes da técnica de modelagem de equações estruturais freqüentemente envolvem a violação destas condições, especialmente nos casos em que os pesquisadores utilizam variáveis de categorias ordenadas (ex. Likert) ao invés de variáveis verdadeiramente contínuas.

West, Finch e Curran (1995) acrescentam ainda que os dados reais freqüentemente falham em satisfazer as condições de distribuição contínua e normal. Em função disso, tem sido crescente o interesse na determinação da robustez das técnicas de modelagem de equações estruturais frente à quebra dos requisitos de distribuição contínua e normal, bem como o interesse no desenvolvimento de estratégias alternativas para amenizar os efeitos indesejados de tais violações de requisitos (Chou e Bentler, 1995; West, Finch e Curran, 1995).

No presente estudo, portanto, adotou-se a posição sugerida em relatório do grupo de suporte estatístico da Universidade do Texas – *Research Consulting of Information Technology Services at UT* – (STATISTICAL SUPPORT, 2001), no qual as escalas do

tipo Likert para a mensuração de atitudes são descritas como definindo pontos sobre um *continuum* e assim denotando uma distribuição contínua. Desta forma, apesar dos itens numéricos (1 a 5) da escala não serem continuamente distribuídos, ao ser assumida a característica de que esses itens são estabelecidos a partir de uma realidade de distribuição contínua, a escala de Likert supre razoavelmente o requisito básico de distribuição contínua exigido pela técnica de modelagem de equações estruturais (Byrne, 1995), especialmente quando utilizada de forma agregada (Nunnally e Bernstein, 1995).

De toda forma, foram adotados os procedimentos sugeridos na literatura para amenizar os efeitos negativos da violação dos requisitos de distribuição normal e contínua no uso da técnica de modelagem de equações estruturais (Fornell e Larcker, 1981; Anderson e Gerbing, 1988; West, Finch e Curran, 1995; Chou e Bentler, 1995; Hair et al., 1998; Ullman, 2000). Estes procedimentos, bem como os detalhes da própria técnica de modelagem de equações estruturais, são descritos nos itens a seguir.

4.4.2 Modelagem de Equações Estruturais

Na área de Marketing, construtos teóricos são normalmente difíceis de serem operacionalizados através de uma simples medida, e a mensuração de erro é freqüentemente inevitável. Conseqüentemente, dado o método de teste estatístico adequado, a técnica de modelagem de equações estruturais é de extrema importância para o processo de avaliação de teoria em Marketing (Fornell e Larcker, 1981).

Segundo Hair et al. (1998), as razões mais fortes para o uso da técnica de modelagem de equações estruturais são: (1) a possibilidade de tratar de múltiplas relações entre variáveis, simultaneamente e com eficiência estatística; e (2) a habilidade de estimar de forma compreensível estas relações e prover a transição de uma análise exploratória para confirmatória.

Trata-se de uma técnica estatística que envolve generalizações e extensões de procedimentos estatísticos de primeira geração, em especial regressão múltipla e análise fatorial, que permite a análise de modelos compostos por distintas relações entre variáveis latentes indiretamente medidas por múltiplos indicadores (Chin, 1998). A modelagem de equações permite a estimação simultânea de uma série de equações de regressão múltipla, separadas, porém interdependentes, através da construção de um

modelo estrutural (teórico) e da especificação de um modelo de mensuração. O modelo estrutural representa o conjunto de relações de dependência, vinculando os diversos construtos do modelo hipotetizado, enquanto que o modelo de mensuração especifica o rol de variáveis manifestas⁵¹ ligadas a cada variável latente (Hoyle, 1995b; Hair et al., 1998; Ullman, 2000).

As relações entre variáveis, latentes ou manifestas, na modelagem de equações estruturais, podem ser de três tipos: associação, efeito direto e efeito indireto. A associação é a relação entre duas variáveis tratadas no modelo sem uma direção definida, sendo idêntica à relação tipicamente avaliada pela análise de correlação. O efeito direto, considerado a base fundamental da modelagem de equações estruturais, é uma relação direcional entre duas variáveis, tipicamente analisada pelas técnicas de ANOVA e regressão múltipla. O efeito indireto é o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente através de uma ou mais variáveis intervenientes ou mediadoras (Hoyle, 1995b).

Em função do estágio de consolidação do modelo teórico em análise e dos objetivos do pesquisador quanto ao modelo, ao menos três estratégias podem ser aplicadas no uso de modelagem de equações estruturais: confirmação de modelo, comparação de modelos ou desenvolvimento de modelo (MacCallum, 1995; Hair et al., 1998).

Na estratégia de confirmação de modelo, o pesquisador desenvolve um modelo de interesse e o avalia através do seu ajustamento aos dados coletados, validando o modelo se o ajustamento ocorre dentro de parâmetros aceitos e rejeitando o modelo se o ajustamento é fraco. Já na estratégia de comparação de modelos, geralmente utilizada para verificar teorias rivais ou resultados conflitantes de pesquisas, o pesquisador especifica um número determinado de modelos alternativos e verifica o ajustamento de cada um ao mesmo conjunto de dados, sendo considerado como mais provável o modelo com melhor ajustamento. A estratégia de desenvolvimento de modelo, por sua vez, difere das anteriores no que diz respeito à consolidação do modelo sendo analisado. Neste caso, embora o pesquisador tenha um modelo inicial especificado, o propósito do

⁵¹ Variáveis manifestas são definidas por Hair et al. (1998, p. 581) como “valores observáveis para uma questão ou item específico, obtidos dos respondentes em resposta à questão ou observados pelos pesquisador”. Também são denominadas indicadores.

esforço de modelagem é o de aperfeiçoar o modelo através de modificações no modelo estrutural ou no modelo de mensuração. Essas modificações, contudo, devem ser sempre ratificadas por uma base ou argumentação teórica sólida (MacCallum, 1995; Hair et al., 1998).

No presente estudo, face à inexistência de comprovação empírica anterior do modelo teórico proposto e aos objetivos da presente pesquisa, a estratégia aplicada foi a de desenvolvimento de modelo. Vale destacar que as verificações empíricas relativas ao modelo proposto, constantes da literatura, dizem respeito apenas a partes do modelo e não ao todo integrado. A seqüência de passos adotada para a aplicação de tal estratégia, considerando uso da modelagem de equações estruturais para a avaliação das relações das variáveis latentes hipotetizadas no modelo teórico, seguiu as sugestões constantes da literatura específica sobre o tema, especialmente em Anderson e Gerbing (1988), MacCallum (1995), Hair et al. (1998), Garver e Mentzer (1999) e Ullman (2000). Em síntese, os procedimentos foram:

- Elaboração dos modelos estrutural e de mensuração;
- Seleção da matriz de entrada de dados;
- Seleção do método de estimação;
- Seleção das medidas de ajustamento;
- Validação individual dos construtos;
- Validação do modelo integrado.

Quanto à divisão dos procedimentos de validação em dois momentos (validação individual por construto e validação do modelo integrado), considerou-se a posição de Garver e Mentzer (1999), para os quais há considerável ganho na verificação de teoria e na validação de construtos individuais a partir da avaliação do modelo de mensuração anteriormente à estimação do modelo integrado. O modelo de mensuração permite a análise da validade convergente e da validade discriminante. Dada uma validade de construto aceitável, o teste das relações estruturais entre as variáveis latentes constitui uma verificação da validade nomológica do modelo (Anderson e Gerbing, 1988).

Neste sentido, seguiu-se a recomendação de Anderson e Gerbing (1988) quanto ao procedimento chamado de abordagem de duas etapas⁵². Na primeira etapa, a validade de construto das variáveis latentes englobadas pelo modelo de mensuração foram verificadas pela aplicação do método de análise fatorial confirmatória, aplicada individualmente a cada uma das variáveis latentes do modelo (Bagozzi, Yi e Phillips, 1991; Reise, Widaman e Pugh, 1993; Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999). Uma vez validado o modelo de mensuração, a segunda etapa foi realizada com a avaliação das relações estruturais hipotetizadas entre as variáveis latentes através da estimação das medidas de ajustamento do modelo integrado (Hair et. al., 1998; Garver e Mentzer, 1999; Ullmann, 2000).

Os detalhes metodológicos de cada uma destas etapas são apresentados nos itens a seguir.

4.4.2.1 Elaboração dos Modelos Estrutural e de Mensuração

A modelagem de equações estruturais, propriamente dita, envolve a utilização de dois modelos específicos - modelo estrutural e modelo de mensuração. Em geral, graças às facilidades gráficas dos atuais *softwares* estatísticos, ambos os modelos (estrutural e de mensuração) são representados simultaneamente em um único modelo chamado de híbrido, graficamente denotando as equações de relação linear entre variáveis latentes, bem como quais variáveis manifestas medem cada uma das variáveis latentes do modelo. Segundo Hoyle (1995b, p. 3), “quando o modelo estrutural e o modelo de mensuração são combinados, o resultado é um modelo estatístico abrangente que pode ser usado para avaliar relações entre variáveis que são livres de erros de mensuração”.

O modelo híbrido do presente estudo, elaborado a partir do modelo teórico proposto⁵³ e da definição da operacionalização das variáveis⁵⁴, é apresentado na Figura 16, respeitando os padrões da notação gráfica utilizada no *software* estatístico AMOS[®]. Note-se que no modelo da Figura 16 já não constam as variáveis V29 e V47, extraídas por motivos já mencionados no item 4.2. Ao todo, foram envolvidas 52 variáveis manifestas e treze variáveis latentes.

⁵² Livre tradução do autor para o termo em inglês *two-step approach*.

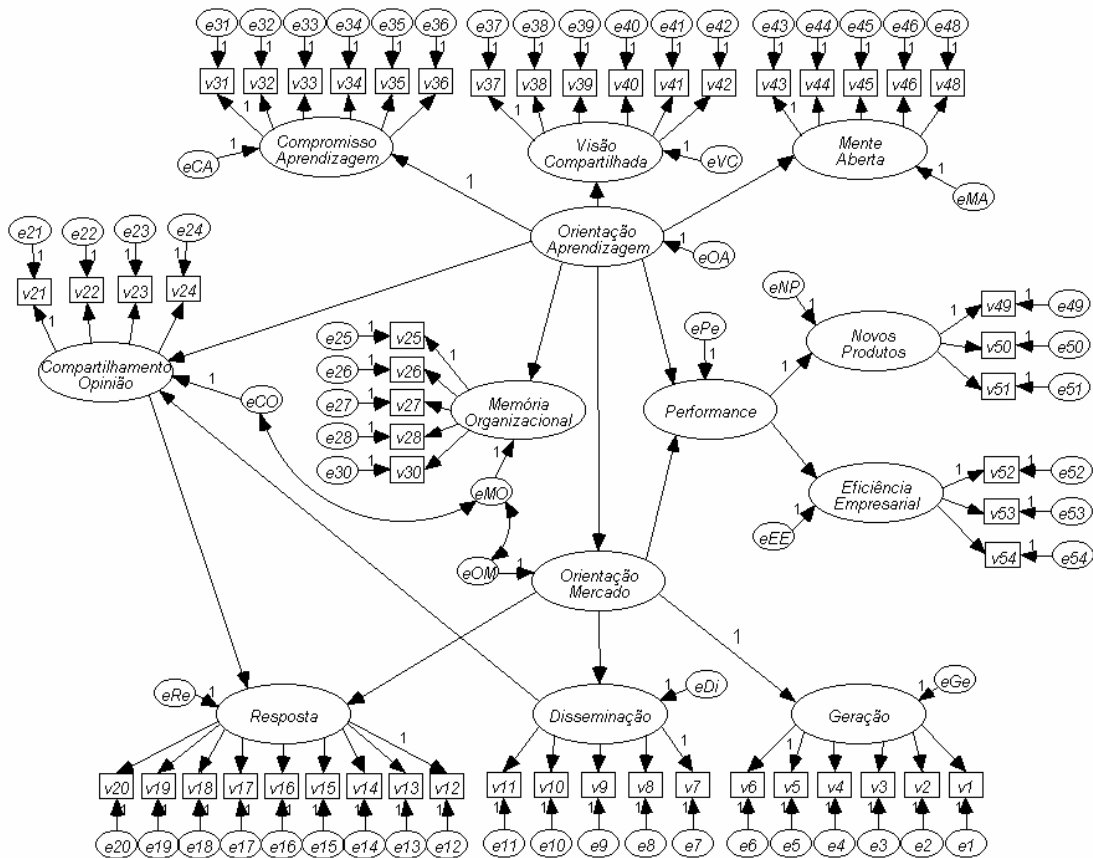
⁵³ O processo de desenvolvimento do modelo teórico e suas fundamentações é apresentado no item 3.1.

⁵⁴ O detalhamento da operacionalização das variáveis é apresentado no item 4.2.

Dentre as variáveis latentes, a orientação para mercado, a orientação para aprendizagem e a performance empresarial foram concebidas como variáveis de segunda ordem⁵⁵, respeitadas as concepções teóricas constantes da literatura.

Destaca-se a configuração das relações da variável memória organizacional com a variável compartilhamento de opiniões e com a variável de orientação para mercado. Nestes dois casos, de acordo com a fundamentação teórica considerada, há uma relação de influência mútua entre os pares de variáveis, não havendo uma direção prevaiente, sendo portanto mapeada pelo tipo de relação dito de associação, e não de efeito direto ou indireto.

Figura 16 - Modelo de Mensuração



⁵⁵ Variáveis latentes (construtos) de segunda ordem são variáveis não observáveis cujas dimensões (indicadores) são na verdade outras variáveis latentes, estas ditas de primeira ordem. Variáveis latentes de primeira ordem, por sua vez, são aquelas que são diretamente relacionadas às suas variáveis manifestas (indicadores) (Hair et al., 1998; Bagozzi e Edwards, 1998).

Uma vez desenvolvidos os modelos estrutural e de mensuração, coube ao pesquisador definir o tipo de matriz de entrada de dados a ser utilizada como base para o processo de estimação (Hair et al., 1998). As considerações a esse respeito são apresentadas a seguir.

4.4.2.2 Seleção da Matriz de Entrada de Dados

Diferentemente das demais técnicas multivariadas, a modelagem de equações estruturais não utiliza como base inicial para as suas estimações os dados diretamente observados (coletados), mas sim a matriz de covariância ou a matriz de correlação gerada a partir dos dados observados (Hoyle, 1995b). Apesar dos dados mensurados poderem ser inseridos diretamente, o programa estatístico que aplica a modelagem de equações estruturais os converte em um dos dois tipos de matriz antes de efetuar as estimações.

Segundo Hair et al. (1998), o uso da matriz de correlação é adequada quando o objetivo de pesquisa se limita a entender o padrão das relações entre os construtos, sem a pretensão de explicar a sua variância total. Por outro lado, a matriz de covariância é apropriado quando o pesquisador deseja testar uma teoria, buscando validar relações causais, uma vez que esta matriz indica a variância total dos construtos envolvidos no modelo. Além disso, a matriz de covariância tem a vantagem de permitir comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, não sendo esta uma característica possível quando os modelos são estimados a partir da matriz de correlação. Dados os objetivos declarados na presente pesquisa, optou-se pela seleção da matriz de covariância como matriz de entrada de dados⁵⁶. O ANEXO 08: Matriz de Covariância do Modelo de Mensuração contém a matriz de covariância utilizada para a validação do modelo integrado.

Para a geração da referida matriz de entrada, os dados coletados foram submetidos a alguns procedimentos iniciais de verificação da qualidade de resposta e de tratamento de eventuais desvios prejudiciais às técnicas estatísticas a serem aplicadas (Hair et al, 1998; Ullman, 2000).

⁵⁶ Esta decisão é corroborada por Cudeck (1989, apud Hoyle e Panter, 1995, p.161), para quem “a estimação de equações estruturais deveria ser sempre baseada em matrizes de covariância e não de correlação”.

Inicialmente, foi avaliada a extensão das ocorrências de não respostas aos indicadores⁵⁷ mensurados pelo questionário. Este procedimento é recomendado em função do possível efeito negativo que a ausência de respostas tem sobre o cálculo da matriz de entrada (Hair et al., 1998; Ullman, 2000). Dos 208 questionários recebidos, apenas dezesseis apresentaram alguma não resposta, envolvendo vinte das 52 variáveis analisadas na modelagem de equações estruturais. Destes dezesseis questionários, seis apresentaram duas ou mais não respostas por bloco, tendo sido estes considerados com preenchimento inadequado e conseqüentemente excluídos da amostra. Os outros dez questionários com não resposta, envolvendo então apenas doze variáveis e apresentando apenas uma ocorrência de não resposta em todo o questionário, tiveram a referida não resposta substituída pela média de respostas da variável em questão, seguindo recomendação de Hair et al. (1998).

O segundo procedimento de preparação dos dados para a modelagem de equações estruturais foi a verificação da presença de *outliers*, a partir de uma análise univariada, com a aplicação do teste de padronização de variáveis pelo cálculo dos *Z scores* e excluídos os casos com valores superiores a $|3|$ (Hair et. al, 1998; Ullman, 2000; Sampaio, 2000), e de uma análise multivariada, com a consideração do teste de distância de Mahalanobis (West, Finch e Curran, 1995; Hair et al., 1998). Nestes testes, foram diagnosticados quatro casos de *outliers*, os quais foram excluídos da amostra.

Os dados de entrada foram ainda submetidos a uma análise de normalidade uni e multivariada, considerando o cálculo dos valores de *skewness* e *kurtosis*, além da medida de Mardia de *kurtosis* multivariada (West, Finch e Curran, 1995; Hoyle e Panter, 1995; Hair et al., 1998; Ullman, 2000). Esta análise registrou a ocorrência de não normalidade em algumas das variáveis manifestas do modelo. Ainda que o nível da não normalidade diagnosticada tenha sido considerado moderado, este fato exigiu do pesquisador um cuidado especial na seleção do método de estimação a ser aplicado para a avaliação das equações estruturais (Chou e Bentler, 1995)⁵⁸.

⁵⁷ A expressão “não resposta aos indicadores” refere-se aos termos técnicos aplicados na língua inglesa: *missing data* ou *missing value*.

⁵⁸ Chou e Bentler (1995) afirmam que os dados reais coletados em pesquisas sociais quase nunca apresentam distribuição normal e, em função deste fato, os pesquisadores têm se preocupado particularmente com a seleção de métodos de estimação adequados para variáveis com distribuição não normal.

As considerações quanto à seleção do método de estimação mais adequado para a referida situação de não normalidade, seguindo recomendações de Chou e Bentler (1995) e West, Finch e Curran (1995), são descritos no item a seguir.

4.4.2.3 Seleção do Método de Estimação

As abordagens mais comumente utilizadas para a estimação de parâmetros na modelagem de equações estruturais são *maximum likelihood* (ML) e *normal theory generalized least squares* (GLS). Estas abordagens assumem que as variáveis medidas são contínuas e têm uma distribuição normal. Na prática, contudo, os dados utilizados em pesquisas sociais e comportamentais frequentemente não satisfazem estas condições. Conseqüentemente, muitas das aplicações da técnica de modelagem de equações estruturais, utilizando estas abordagens, envolvem a violação dos requisitos de distribuição contínua e normal (Chou e Bentler, 1995; West, Finch e Curran, 1995).

Os efeitos mais visíveis da violação destes requisitos são: (1) a diminuição da acurácia do teste de Chi-Quadrado (Ullman, 2000), em geral apresentando valores muito altos e gerando a rejeição indevida de muitos modelos; e (2) o registro de erros padronizados muito baixos, ocasionando viés nos testes de todos os parâmetros estimados e promovendo resultados excessivamente significativos (Hu e Bentler, 1995; West, Finch e Curran, 1995; Schumaker e Beyerlein, 2000).

Embora poucos estudos tenham sido realizados para verificar a eficácia das diversas propostas de métodos de estimação alternativos (Hu e Bentler, 1995; West, Finch e Curran, 1995), algumas possíveis soluções são sugeridas na literatura para a situação de violação da condição de distribuição normal e contínua, tais como os métodos de Satorra-Bentler, Yuan-Bentler, *Asymptotically Distribution Free* (ADF), entre outros (Hu e Bentler, 1995; West, Finch e Curran, 1995; Ullman, 2000; Schumaker e Beyerlein, 2000).

A aplicação de uma ou outra solução, em geral, depende do grau de não normalidade dos dados e do tamanho da amostra analisada. No presente estudo, seguiu-se a recomendação explícita oferecida pela empresa *SmallWaters Corp.*, produtora do software estatístico AMOS[®] utilizado na pesquisa. Em sua *homepage* de FAQ's

(*Frequently Asked Questions*)⁵⁹, dado o diagnóstico de não normalidade moderada (*skewness* menor ou igual a dois e *kurtosis* menor ou igual a sete) e o uso de variáveis categóricas do tipo Likert com cinco ou mais pontos, a empresa sugere que seja aplicada a própria abordagem ML, considerando a variável categórica como intervalar e aplicando o processo de estimação de *bootstrapping*⁶⁰ para a correção dos erros padronizados⁶¹.

A decisão do método de estimação a ser aplicado foi complementada pela seleção das medidas adequadas para a verificação do ajustamento do modelo analisado. Os detalhes desta seleção constam do item a seguir.

4.4.2.4 Seleção das Medidas de Ajustamento⁶²

As medidas de ajustamento utilizadas para a validação do modelo foram selecionadas do conjunto propostos por Chou e Bentler (1995) e Hair et al. (1998). Os indicadores considerados têm sido freqüentemente empregados em artigos que utilizam modelagem de equações estruturais para avaliar os construtos de orientação para mercado e orientação para aprendizagem, em especial aqueles que empregaram escalas categóricas do tipo Likert (Fritz, 1996; Bhuian e Abdul-Gader, 1997; Pelham, 1997; Bhuian, 1998; Egeren e O'Connor, 1998; Siguaw, Simpson e Baker, 1998; Baker e Sinkula, 1999a; Becker e Homburg, 1999; Farrell, 2000; Sampaio, 2000; Santos, 2001).

Há várias medidas de ajustamento desenvolvidas, absolutas e comparativas, não existindo, portanto, 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 observada (Hair et al., 1998; Ullman, 2000), foram:

⁵⁹ A *homepage* em questão é <http://www.smallwaters.com/amos/faq>.

⁶⁰ Hair et al. (1998) definem *bootstrapping* como um processo de estimação através do qual os erros padronizados não são calculados com a concepção estatística, mas sim baseados nas observações empíricas (pela replicação dos dados originais da amostra).

⁶¹ Destaca-se que esta abordagem geral, ML e *bootstrapping*, é corroborada por West, Finch e Curran (1995).

⁶² Este item contém trechos integralmente extraídos de Sampaio e Perin (2001a).

- Qui-quadrado sobre graus de liberdade (χ^2 / GL): essa relação mostra a diferença entre as matrizes observada e estimada. Um elevado valor de Qui-quadrado em relação aos graus de liberdade indica que as matrizes observada e estimada diferem significativamente. Consideram-se valores iguais ou inferiores a cinco aceitáveis. Deve ser considerado também nessa relação o coeficiente de significância (p) que indica a diferença estatística entre as matrizes do modelo. Níveis de significância esperados devem ser maiores do que 0,05, indicando que as matrizes observada e estimada não são estatisticamente distintas. Salienta-se, contudo, que o teste de Qui-Quadrado é bastante sensível às condições como a não normalidade dos dados, o número de parâmetros e o tamanho da amostra (Anderson e Gerbing, 1988; Hu e Bentler, 1995; West, Finch e Curran, 1995; Hair et al., 1998). É recomendável, portanto, que a análise desta medida seja complementada pela análise dos outros indicadores de ajustamento.
- *Goodness-of-fit* (GFI): medida não padronizada possuindo variações de zero (ajustamento fraco) a um (ajustamento perfeito), expressando comparação entre os resíduos da matriz observada e estimada. O valor indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo considerados valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.
- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): medida para corrigir a tendência que o teste de Qui-Quadrado apresenta em rejeitar modelos especificados a partir de grandes amostras. Essa medida representa a discrepância por grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observados e esperados ao quadrado (Hair et al., 1998). Consideram-se valores menores que 0,08 aceitáveis (Ullman, 2000).

Já as medidas comparativas de ajustamento, que comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*), foram as seguintes:

- *Adjusted Goodness-of-fit* (AGFI): essa medida é uma extensão do GFI ajustada ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo (Hair et al., 1998). De igual forma ao GFI, possui variações de zero (ajustamento fraco) a um (ajustamento perfeito). O valor também indica o grau de ajustamento

geral do modelo, sendo considerados valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.

- *Tucker-Lewis Index* (TLI): esse índice combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, resultando em valores entre zero a um (Hair et al., 1998). Consideram-se valores iguais ou superiores a 0,9 aceitáveis.
- *Comparative Fit Index* (CFI): medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo (Hair et al., 1998), resultando também em valores entre zero (fraco) a um (perfeito). Consideram-se valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.

Estas medidas foram aplicadas tanto nos procedimentos de validação individual dos construtos quanto na validação do modelo integrado, os quais são detalhados a seguir.

4.4.2.5 Procedimentos de Validação Individual dos Construtos

De acordo com autores da área (Anderson e Gerbing, 1988; Bagozzi, Yi e Phillips, 1991; Reise, Widaman e Pugh, 1993; Dunn, Seaker, Waller, 1994; Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999), no escopo da modelagem de equações estruturais, o tipo de análise mais apropriado e rigoroso para a verificação da validade das variáveis latentes do modelo de mensuração é a análise fatorial confirmatória. Para estes autores, esta técnica fornece informações suficientes para o adequado exame das propriedades relativas à validade de construtos, quais sejam, a unidimensionalidade⁶³, a confiabilidade⁶⁴, a validade convergente⁶⁵ e a validade discriminante⁶⁶ (Garver e Mentzer, 1999).

A análise fatorial confirmatória, tanto quanto a análise fatorial convencional (ou exploratória), objetiva estabelecer a correspondência entre variáveis latentes e

⁶³ Unidimensionalidade representa o grau com que variáveis manifestas (indicadores) representam um e somente um conceito teórico (variável latente / construto) (Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999).

⁶⁴ Confiabilidade é o “grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas de uma dada característica” (Malhotra, 2001, p.263)

⁶⁵ Validade convergente é uma “medida de validade de construto que mede a extensão em que a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto” (Malhotra, 2001, p.266).

⁶⁶ Validade discriminante é “um tipo de validade de construto que avalia até que ponto uma medida não se correlaciona com outros construtos, dos quais se supõe que ela difira” (Malhotra, 2001, p.266).

manifestas. A sua peculiaridade é a de que o pesquisador tem controle total sobre a especificação de quais variáveis manifestas correspondem a cada variável latente, permitindo assim o estabelecimento de cargas positivas dos indicadores em seus supostos fatores e cargas restritas a zero em outros fatores (Hair et al., 1998). Na análise fatorial exploratória, ao contrário, todas as variáveis manifestas atuam como indicadores de todas as dimensões, uma vez que todas possuem cargas em todos os fatores (Hair et al., 1998). Utilizada em modelagem de equações estruturais e demonstrando medidas de ajustamento satisfatórias para o modelo ou submodelo de mensuração analisado, a análise fatorial confirmatória corrobora o diagnóstico de validade de construto (Anderson e Gerbing, 1988) e se torna particularmente útil na validação de escalas de medida (Hair et al., 1998).

Com base na sugestão dos referidos autores, a técnica de análise fatorial confirmatória foi aplicada para cada uma das variáveis latentes do modelo de mensuração. No caso específico dos construtos de segunda ordem, seguiu-se o procedimento adotado por Baker e Sinkula (1999a); assim, as variáveis latentes de primeira ordem, formadoras de construtos de segunda ordem não foram analisadas individualmente, uma vez que a prioridade foi dada ao exame dos seus respectivos construtos maiores. Salienta-se que Baker e Sinkula (1999a) utilizaram tal procedimento considerando os mesmos construtos de segunda ordem analisados na presente pesquisa, ou seja, orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial. Assim, além dos referidos construtos de segunda ordem, foram ainda individualmente verificados, através de análise fatorial confirmatória, as variáveis latentes de compartilhamento de opiniões e memória organizacional.

Seguindo a recomendação de Garver e Mentzer (1999), a unidimensionalidade foi analisada através da avaliação dos resíduos padronizados, estimados em análises fatoriais confirmatórias realizadas separadamente por construto. Nesta avaliação, a unidimensionalidade do construto é determinada pela existência de resíduos padronizados relativamente baixos. O raciocínio deste processo é o de que, se resíduos elevados estão associados a um conjunto de indicadores utilizados para medir uma mesma variável latente, então os indicadores deste conjunto representam, por si só, o seu próprio construto unidimensional (Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999). Neste

caso, resíduos padronizados são considerados elevados quanto 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). As fórmulas utilizadas para o cálculo da confiabilidade foram aquelas propostas por Fornell e Larcker (1981), como segue:

$$\text{Confiabilidade do Construto} = \frac{(\sum\lambda)^2}{(\sum\lambda)^2 + \sum e_j}$$

$$\text{Variância Extraída} = \frac{\sum\lambda^2}{\sum\lambda^2 + \sum e_j}$$

onde λ representa o parâmetro estimado (carga fatorial) padronizado da relação entre o indicador e a variável latente, e e_j representa o erro de mensuração do indicador. A confiabilidade aceitável é denotada por valores iguais ou maiores que 0,70 para a **confiabilidade do construto** e iguais ou maiores que 0,50 para a **variância extraída** (Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999). Os cálculos de confiabilidade composta e de variância extraída foram apurados separadamente para cada uma das variáveis latentes expressas no modelo e incluídas no questionário.

A validade convergente foi verificada através do exame da significância estatística dos parâmetros estimados, a partir dos seus respectivos *t-values* (Bagozzi, Yi e Phillips, 1991; Dunn, Seaker e Waller, 1994; Garver e Mentzer, 1999). Neste caso, considera-se a validade convergente aceitável quando cada uma das cargas fatoriais (parâmetros estimados), relativas aos indicadores relacionados à variável latente, é estaticamente significativa ($p < 0,05$), ou seja, apresenta *t-value* maior ou igual a 1,96 (Dunn, Seaker e Waller, 1994; Garver e Mentzer, 1999). A análise da validade convergente foi complementada pela inspeção das medidas de ajustamento estimadas pela análise fatorial confirmatória para cada construto individual. A consideração, neste caso, foi a de que ajustamentos satisfatórios reforçam a validade convergente dos construtos analisados (Bagozzi, Yi e Phillips, 1991).

Para a verificação da validade discriminante, seguiu-se a sugestão de Anderson e Gerbing (1988), reforçada por Garver e Mentzer (1999), de aplicação de um teste de diferença de Qui-Quadrado e graus de liberdade entre os construtos do modelo. Este teste consistiu na criação de dois submodelos para cada possível par de variáveis latentes do modelo de mensuração⁶⁷. No primeiro submodelo, dito restrito, estabelece-se uma correlação fixa em 1,0 entre o par de construtos e, no segundo submodelo, dito não restrito, uma correlação com estimação livre. A diferença significativa dos respectivos valores de Qui-Quadrado, calculados para cada submodelo e baseados na diferença dos seus graus de liberdade, exaustivamente para cada par de construtos do modelo, denota a validade discriminante dos construtos.

Um procedimento alternativo, sugerido por Fornell e Larcker (1981), foi utilizado para o exame da validade discriminante. Este procedimento consiste na comparação entre a variância extraída do construto com as suas variâncias compartilhadas (o quadrado do coeficiente de correlação) com os demais construtos. A validade discriminante é positiva quando todos os construtos apresentem variâncias extraídas maiores do que as respectivas variâncias compartilhadas.

Uma vez verificadas as propriedades de unidimensionalidade, da confiabilidade, da validade convergente e da validade discriminante dos construtos do modelo de mensuração, seguiu-se a validação do modelo integrado (híbrido), a qual é detalhada no próximo item.

4.4.2.6 Procedimento de Validação do Modelo Integrado

A validação do modelo integrado (híbrido) foi realizada através da avaliação das relações estruturais hipotetizadas entre as variáveis latentes. Este procedimento, por vezes chamado de análise de variáveis latentes, se caracteriza pela verificação dos índices de ajustamento do modelo e da significância e magnitude dos coeficientes de regressão (parâmetros) estimados para cada equação estrutural definida pela relação de variáveis latentes (Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999; Ullman, 2000).

⁶⁷ Destaca-se que as variáveis latentes de primeira ordem formadoras de variáveis latentes de segunda ordem não foram consideradas no teste de diferença de Qui-Quadrado. Seguiu-se, neste caso, a postura adotada por Baker e Sinkula (1999a) em relação às mesmas variáveis latentes de segunda ordem consideradas na presente pesquisa, quais sejam, orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial.

Em termos gerais, a identificação da significância de um coeficiente de regressão (parâmetro estimado) é realizada pela análise do seu respectivo *t-value*. Valores de *t-values* superiores a 1,96 definem um nível de significância de no mínimo 0,05 (Dunn, Seaker e Waller, 1994; Garver e Mentzer, 1999). A constatação de um coeficiente de regressão significativo implica a consideração de que a relação entre as duas variáveis latentes se comprova empiricamente (Chou e Bentler, 1995; 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).

Hair et al. (1998) sugerem, ainda, o exame complementar do coeficiente de determinação (R^2) das equações estruturais modeladas. Este dado indica a proporção da variância na variável dependente atribuída ao conjunto de variáveis independentes da equação estrutural. O raciocínio, neste caso, é o de que quanto maior o coeficiente de determinação, tanto maior será o poder de explicação da equação de regressão e, conseqüentemente, melhor será a predição da variável dependente.

A estimação e a avaliação das medidas de ajustamento, contudo, exigiu a simplificação do modelo para a obtenção de parcimônia na estimação dos parâmetros, dado o tamanho da amostra e a complexidade do modelo integrado - 52 variáveis manifestas e treze latentes, equivalentes a 121 parâmetros estimados. O relativo consenso na literatura aponta para a necessidade de ao menos cinco casos observados por parâmetro a ser estimado (Hair et al., 1998). O modelo híbrido inicial apresentava uma relação de 1,64 casos por parâmetro estimado, dado o número de 198 casos da amostra.

Foram seguidas, portanto, as recomendações de Bagozzi e Edwards (1998) quanto do procedimento de agregação parcial do modelo de medidas. Este procedimento consiste da simplificação do modelo integrado pela transformação das variáveis latentes em variáveis manifestas. Esta simplificação é obtida através da substituição da variável latente no modelo por uma variável manifesta gerada a partir do cômputo da soma dos indicadores formadores da variável latente original. Assim, construtos de primeira ordem passam a ser representados no modelo agregado por variáveis manifestas e, por conseqüência, os construtos de segunda ordem transformam-se em construtos ou variáveis latentes de primeira ordem.

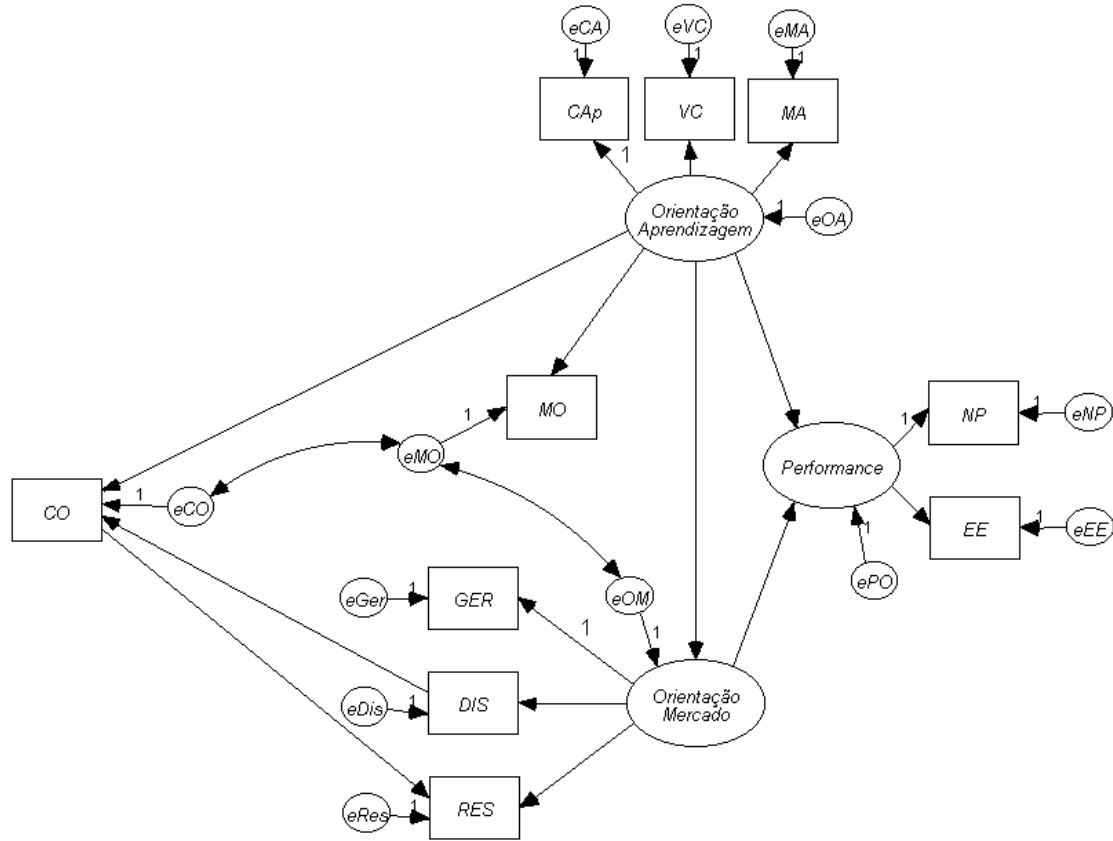
As principais vantagens da agregação parcial de modelos, em especial no uso de pequenas amostras, são a redução do número de parâmetros a serem estimados, a diminuição do erro de medida e a probabilidade de gerar variáveis mais próximas da distribuição normal (West, Finch e Curran, 1995; Bagozzi e Edwards, 1998; Garver e Mentzer, 1999). Assim, o procedimento da agregação parcial não apenas promoveu a solução para a fragilidade da relação entre casos observados e parâmetros estimados, como também contribuiu para minimizar o efeito negativo do uso de escalas categóricas e da não normalidade diagnosticada nos dados coletados⁶⁸.

O novo modelo integrado, resultante da agregação parcial do modelo original, desta forma ficou constituído por dez variáveis manifestas e três variáveis latentes (orientação para aprendizagem, orientação para mercado e performance empresarial, originalmente construtos de segunda ordem), tendo sido mantidas as relações originais entre as variáveis latentes, configurando 27 parâmetros a serem estimados. A razão passou a ser, portanto, de 7,3 casos observados por parâmetros estimados. A Figura 17 apresenta o modelo híbrido parcialmente agregado a partir do qual foram calculados os índices de ajustamento e os coeficientes de regressão relativos às relações hipotetizadas no modelo.

Destaca-se que o modelo exposto na Figura 17 permaneceu logicamente equivalente ao modelo original apresentado na Figura 16, ocorrendo apenas a substituição das variáveis latentes de primeira ordem por variáveis manifestas correspondentes. As novas variáveis manifestas foram: CO (Compartilhamento de Opinião); MO (Memória Organizacional), GER (Geração), DIS (Disseminação), RES (Resposta), CAp (Compromisso com Aprendizagem), VC (Visão Compartilhada), MA (Mente Aberta), NP (performance de Novos Produtos) e EE (Eficiência Empresarial).

⁶⁸ Os detalhes dos referidos efeitos negativos são apresentados no item 4.4.1.

Figura 17 - Modelo de Agregação Parcial



Os resultados da validação do modelo híbrido de agregação parcial, bem como dos demais procedimentos estatísticos supracitados, são relacionados no capítulo a seguir.

5 RESULTADOS

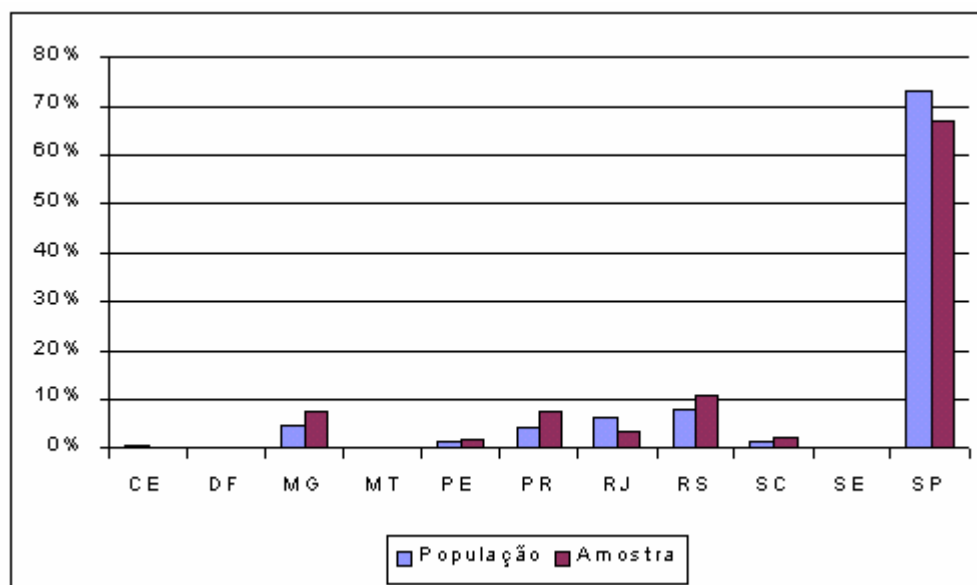
Os resultados da pesquisa, a seguir relacionados, foram separados em quatro momentos distintos, conforme procedimentos descritos no capítulo 4, pertinentes ao método aplicado na pesquisa. Inicialmente, é apresentada a análise descritiva da amostra, com o intuito de demonstrar a sua representatividade em relação à população pesquisada. Em seguida, são apresentados os números relativos à análise univariada dos construtos, buscando expor o comportamento geral de respostas de cada uma das variáveis manifestas incluídas no questionário. O terceiro momento, discorre sobre a validação individual dos construtos, considerando sua unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante. Por fim, relatam-se os resultados relativos à validação do modelo integrado (híbrido), objetivando a verificação das hipóteses propostas pela pesquisa e possíveis evoluções do modelo.

5.1 Análise Descritiva da Amostra

A amostra utilizada no estudo foi resultante do retorno de 198 questionários considerados válidos, já excluídos desse número os *outliers*. As variáveis aplicadas para a caracterização dessa amostra incluíram a sua localização geográfica, o número de funcionários, o faturamento médio mensal, o(s) principal(is) setor(es) de atividade, principal tipo de cliente e os mercados de atuação das empresas participantes da pesquisa.

A distribuição geográfica das empresas integrantes da amostra demonstrou grande concentração de casos dos estados de São Paulo (66,7%) e Rio Grande do Sul (11,1%). Juntos os dois estados aglutinaram cerca de 78% das respostas oferecidas à pesquisa. Esta característica da amostra aproxima-se daquela registrada pelo conjunto completo de associadas da ABINEE (2001), componentes da população pesquisada (vide Gráfico 1).

Gráfico 1- Distribuição Geográfica dos Elementos da Amostra



Fonte: Coleta de dados e ABINEE (2001).

O porte das empresas da amostra foi retratado pelas variáveis número de funcionários e faturamento médio mensal. A análise da Tabela 2 sinaliza um maior volume de empresas que têm entre cem e 499 funcionários (35,86%) e menos de cinquenta funcionários (27,27%). Destaca-se que esta configuração é muito semelhante àquela descrita por Trez (2000) em estudo recente realizado com a mesma população.

Tabela 2 - Número de Funcionários

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FREQÜÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO
Menos de 50	54	27,27%	27,27%
50 a 99	31	15,66%	42,93%
100 a 499	71	35,86%	78,79%
500 a 999	16	8,08%	86,87%
1000 a 4999	20	10,10%	96,97%
5000 ou mais	6	3,03%	100,00%

Fonte: Coleta de dados.

n=198

A avaliação do faturamento médio mensal (Tabela 3) indicou uma participação menor de empresas com baixo faturamento mensal (6,06%) e uma intensidade maior de casos nas faixas de faturamento de R\$ 100.00,01 a R\$ 500.000,00 (24,75%) e acima de

R\$ 5.000.000,00 mensais (22,22%). De toda forma, é de se destacar a boa representatividade de empresas de todas as faixas de faturamento na amostra.

Tabela 3 - Faturamento Médio Mensal (em R\$)

FATURAMENTO MÉDIO MENSAL	FREQÜÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO
Até R\$ 100.000,00	12	6,06%	6,98%
De R\$ 100.00,01 a R\$ 500.000,00	49	24,75%	35,47%
De R\$ 500.000,01 a R\$ 1.000.000,00	21	10,61%	47,67%
De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 2.000.000,00	27	13,64%	63,37%
De R\$ 2.000.000,01 a R\$ 5.000.000,00	19	9,60%	74,42%
Acima de R\$ 5.000.000,00	44	22,22%	100,00%

Fonte: Coleta de dados

n=198

Observando a variável setor de atividade na Tabela 4, verifica-se que o perfil dominante na amostra é o de fabricantes (89,39%), assemelhando-se a uma característica da população como um todo (ABINEE, 2001).

Tabela 4- Principal Setor de Atividade

ATIVIDADE	FREQÜÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO
Fabricante	177	89,39%	89,39%
Atacadista	0	0,0%	0,00%
Varejista	0	0,0%	0,00%
Prestador de serviços	14	7,07%	96,46%
Revendedor	5	2,53%	98,99%
Outro	2	1,01%	100,00%

Fonte: Coleta de dados

n=198

Quanto ao principal tipo de cliente das empresas pesquisadas, nota-se que há grande relação comercial com outros fabricantes ou indústrias. Além disso, apesar do significativo percentual de clientes classificados como consumidor final (9,6%), os dados da Tabela 5 revelam uma predominância de transações do tipo *business to business* registradas pelas empresas da amostra.

Finalmente, a partir da Tabela 6, pode-se constatar que as empresas da amostra têm maior atuação no mercado nacional (54%) e no internacional (21,2%). Pode-se

afirmar que são poucas as empresas da amostra que se dedicam com exclusividade ao seu mercado regional ou mesmo ao mercado estadual.

Tabela 5 - Principal Tipo de Cliente

TIPO DE CLIENTE	FREQÜÊNCIA	% DE RESPOSTAS
Consumidor final (pessoa física)	19	9,60%
Comércio varejista	36	18,18%
Distribuidores / intermediários	75	37,88%
Fabricantes / indústrias	101	51,01%
Empresas públicas ou de economia mista	53	26,77%
Outro	17	8,59%

Fonte: Coleta de dados

Nota: A soma total dos percentuais ultrapassa os 100% uma vez que várias empresas registraram mais de um principal tipo de cliente.

Em síntese, os dados registrados pelas variáveis relativas à caracterização da amostra demonstram uma prevalência de empresas industriais de razoável porte, com relações comerciais predominantemente com outras empresas (e não consumidor final) e fortemente dedicadas ao mercado nacional e internacional. A comparação entre os dados secundários relativos às empresas cadastradas na ABINEE e o perfil dos respondentes evidenciou favorável semelhança de características entre as empresas da amostra e a população de empresas consideradas.

Tabela 6- Mercado de Atuação

MERCADO DE ATUAÇÃO	FREQÜÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO
Regional	3	1,5%	1,50%
Estadual	1	0,5%	2,00%
Regional e Estadual	1	0,5%	2,50%
Nacional	107	54,0%	56,50%
Regional, Estadual e Nacional	2	1,0%	57,50%
Internacional	42	21,2%	78,70%
Nacional e Internacional	37	18,7%	97,40%
Todos	5	2,5%	100,0%

Fonte: Coleta de dados

n=198

5.2 Análise Univariada dos Construtos

A análise univariada dos construtos teve por objetivo avaliar o padrão médio de respostas para cada uma das variáveis manifestas relativas aos construtos do modelo. Para tanto, foram considerados as estatísticas de média, mediana e desvio padrão. Visando uma clareza na leitura deste documento, as tabelas completas com os dados efetivos da análise univariada foram aglutinadas no ANEXO 09: Dados da Análise Univariada dos Construtos.

Antes de considerar os resultados efetivos, cabe lembrar que, para mensuração das variáveis manifestas, foi aplicada uma escala bitemática de seis pontos, envolvendo a discordância (1 - totalmente, 2 - muito e 3 - pouco) ou a concordância (4 - pouco, 5 - muito e 6 - totalmente) com os indicadores mensurados. A exceção foi o construto de performance, para o qual aplicou-se uma escala itemizada de cinco pontos, variando de 1 (muito menor que o dos principais concorrentes) a 5 (muito maior que o dos principais concorrentes).

Em termos gerais, no que diz respeito aos construtos de orientação para mercado (Tabela 21), compartilhamento de opiniões (Tabela 22), memória organizacional (Tabela 23) e orientação para aprendizagem (Tabela 24), as repostas oferecidas apresentaram um nível de concordância tendendo à posição 5 (“concordo muito”) na escala. Esta opinião geral foi expressa pela grande maioria de médias entre 4,5 e 5,2, além da mediana no valor de 5 para 39 dos 46 indicadores relativos aos referidos construtos. A interpretação destes resultados é a de que, levando em conta a opinião média manifesta, as repostas oferecidas registraram uma amostra de empresas com razoável grau de orientação para mercado, orientação para aprendizagem, compartilhamento de opiniões e memória organizacional.

Algumas exceções relativas a alguns indicadores, contudo, devem ser registradas. Quanto ao construto de orientação para mercado, a situação negativa fica por conta da característica de “condução de muitas pesquisas de mercado” (V2), a qual apresentou a média (3,99) e a mediana (4) mais baixas dentre os indicadores deste construto. Aparentemente, a realização de pesquisas de mercado tem menor ênfase nas empresas da amostra do que os demais procedimentos concernentes à orientação para mercado. Por outro lado, destacam-se as elevadas médias dos indicadores “nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e

serviços” (V4) e “As reclamações dos clientes ‘têm ouvidos’ nesta empresa” (V18), com médias 5,18 e 5,47 e as únicas medianas no valor 6. Supostamente, estes números denotam uma grande preocupação das empresas pesquisadas com os pleitos dos seus clientes com respeito aos produtos e aos serviços comercializados.

O destaque relativo ao construto de compartilhamento de opiniões foi uma menor média (4,26) e uma mediana (4) abaixo do valor padrão 5 do construto para o indicador relativo aos “mecanismos para a discussão e troca de informações sobre o mercado entre os departamentos (áreas)” (V24). Já em relação à memória organizacional, salienta-se a elevada intensidade da variável manifesta “Os documentos e informações referentes aos diversos procedimentos da empresa são de alguma forma arquivados, podendo ser recuperados” (V27), declarada pela sua média em 5,32 e a sua mediana em 6. Uma possível especulação a respeito deste resultado é a de que, face ao perfil industrial das empresas da amostra e à profusão de programas de qualidade total neste meio, os procedimentos de padronização e arquivamento são amplamente valorizados pelas empresas pesquisadas.

Em relação ao construto de orientação para aprendizagem, duas evidências negativas em relação ao todo dos indicadores devem ser registradas, ambas com mediana no valor 4, abaixo dos demais itens. Foram elas: “Há uma total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões” (V38) e “Os funcionários vêm a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa” (V40).

Por fim, o construto de performance empresarial (Tabela 25) demonstrou uma opinião média de desempenho um pouco acima da indiferença (ponto 3 da escala - nem maior nem menor do que os principais concorrentes), tendendo ao reconhecimento de uma posição de pequena vantagem em relação aos principais concorrentes. As médias em torno de 3,6 e as medianas no valor 4 numericamente sugerem este comportamento. O desvio deste comportamento geral, que merece atenção especial, foi aquele relativo ao indicador “Lucratividade” (V53), computando média 3,27 e mediana igual a 3.

5.3 Validação Individual dos Construtos

Os procedimentos de validação dos construtos constantes do modelo de mensuração⁶⁹ (Figura 16) buscaram a verificação da sua unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante. Cabe lembrar que a técnica empregada para tanto foi a da modelagem de equações estruturais, utilizando-se a estratégia de análise fatorial confirmatória para as variáveis latentes pesquisadas.

A verificação da unidimensionalidade dos construtos foi realizada pela avaliação dos resíduos padronizados relativos aos indicadores de cada variável latente. Neste procedimento, foram considerados unidimensionais os construtos que apresentaram, para todos os pares formados por suas variáveis manifestas, resíduos padronizados menores do que 2,58 ($p < 0,05$), preferencialmente em torno de zero.

A Tabela 7 apresenta, entre outros dados, o maior valor absoluto dentre os resíduos padronizados encontrados para cada construto. Nota-se que nenhum dos construtos apresenta resíduos padronizados acima do limite máximo aceitável, verificando-se, assim, a unidimensionalidade de todos os construtos analisados.

Contudo, é preciso salientar que o construto de orientação para mercado apresentou diversos resíduos padronizados elevados, ainda que menores do que 2,58. Também deve ser registrado que, para a obtenção do ajustamento do construto, foram impostas três covariâncias sugeridas nos índices de modificação (opção do *software* AMOS[®] que indica possíveis melhorias no ajustamento do modelo)⁷⁰. As três covariâncias tiveram sustentação teórica a partir de situação semelhante descrita por Sampaio (2000)⁷¹. Mesmo que dentro dos limites satisfatórios, os números relativos à orientação para mercado indicam uma relativa fragilidade da propriedade de unidimensionalidade deste construto.

A avaliação da confiabilidade foi realizada através do cálculo da confiabilidade composta e da variância extraída. Esta abordagem considera aceitável a confiabilidade

⁶⁹ Os referidos procedimentos de validação individual de construtos encontram-se descritos no item 4.4.2.5.

⁷⁰ Segundo Garver e Mentzer (1999), índices de modificação a partir de 7,88 devem ser considerados como significativos para a melhoria do modelo.

⁷¹ As covariâncias em questão foram registradas entre os seguintes pares de variáveis: V2-V4, V7-V8 e V12-V13.

do construto quando a confiabilidade composta é maior do 0,7 e a variância extraída é maior ou igual a 0,5. Todos os construtos analisados, conforme os resultados expressos na Tabela 7, apresentam valores satisfatórios de confiabilidade composta e variância extraída, confirmando a confiabilidade das escalas aplicadas para mensurar os construtos pesquisados.

Tabela 7 - Resultados Sintéticos da Análise Fatorial Confirmatória

MEDIDA	CONSTRUTO				
	OA	OM	CO	MO	PE
Maior Resíduo Absoluto	1,945	2,463	0,795	0,627	0,950
Confiabilidade Composta	0,91	0,93	0,89	0,81	0,87
Variância Extraída	0,77	0,83	0,67	0,50	0,77
Qui-Quadrado (QQ)	209,967	354,146	4,484	7,612	12,190
Graus de Liberdade (GL)	113	164	3	5	7
QQ / GL	1,858	2,159	1,495	1,526	1,741
Probabilidade	0,000	0,000	0,214	0,179	0,094
GFI	0,892	0,870	0,989	0,984	0,981
AGFI	0,853	0,825	0,964	0,953	0,944
TLI	0,938	0,853	0,993	0,983	0,976
CFI	0,949	0,878	0,997	0,992	0,989
RMSEA	0,066	0,066	0,050	0,051	0,061

Fonte: Coleta de dados.

Nota: As siglas de construtos se referem a: OA - orientação para aprendizagem, OM - orientação para mercado, CO - compartilhamento de opiniões, MO - memória organizacional e PE - performance empresarial.

A validade convergente de cada construto individual, por sua vez, foi analisada pela observação dos *t-values* relativos aos parâmetros estimados (cargas fatoriais) para cada uma das suas variáveis manifestas. Neste procedimento, a validade convergente é diagnosticada pela presença de parâmetros significativos ($p < 0,05$), ou seja, *t-values* maiores ou iguais a 1,96 para todas as variáveis latentes do construto.

Os dados relativos às cargas fatoriais de cada construto, apresentados no ANEXO 10: Estimções dos Construtos Individuais do Modelo de Mensuração, confirmaram a validade convergente de todos os construtos, considerando que nenhuma das variáveis manifestas analisadas registrou parâmetro estimado com *t-value* menor que 1,96.

Destaca-se que o menor *t-value* calculado foi 3,936, relativo ao parâmetro estimado para a variável V19 da dimensão de resposta ao mercado do construto de orientação para mercado.

Quanto à validade convergente, cabe ressaltar a peculiaridade identificada para o construto de orientação para mercado. Enquanto os demais construtos em geral apresentaram cargas fatoriais padronizadas acima de 0,60, os indicadores das dimensões da orientação para mercado, em sua maioria, registraram valores inferiores a 0,60 (conforme Tabela 26 no ANEXO 10: Estimções dos Construtos Individuais do Modelo de Mensuração). Ainda que significativos, estes números apontam, novamente, uma relativa fragilidade do construto de orientação para mercado, agora na propriedade de validade convergente.

Uma verificação complementar da validade convergente foi realizada através do exame das medidas de ajustamento de cada construto individual, geradas pela aplicação da análise fatorial confirmatória. A configuração de ajustamento dos construtos, conforme exposto na Tabela 7, apresentaram resultados satisfatórios, especialmente quanto às medidas de QQ/GL, GFI, AGFI, TLI, CFI e RMSEA. Salienta-se que a situação inadequada de teste de Qui-Quadrado significativo ($p < 0,001$), registrada em dois construtos (orientação para aprendizagem e orientação para mercado), não descredencia a conclusão de validade convergente. Vale lembrar que o teste de Qui-Quadrado é bastante sensível ao tamanho da amostra e ao número de parâmetros, conforme mencionado no item 4.4.2.4, e que os dois construtos referidos são os dois mais complexos do modelo. Assim, considera-se que esses resultados reforçam a constatação da validade convergente dos construtos considerados na análise.

Para a verificação da validade discriminante, foram executados dez testes de diferença de Qui-Quadrado, envolvendo todos os possíveis pares entre os construtos de orientação para aprendizagem, orientação para mercado, compartilhamento de opiniões, memória organizacional e performance empresarial. Os resultados alcançados são apresentados na Tabela 8. Haja vista que todas as diferenças calculadas foram significativas ($p < 0,01$), considerou-se satisfeito o requisito de validade discriminante dos construtos analisados.

Tabela 8 - Resultados do Teste de Diferenças de Qui-Quadrado

		OA	OM	CO	MO
OA	Orientação para Aprendizagem				
OM	Orientação para Mercado	58,91**			
CO	Compartilhamento de Opiniões	49,87**	23,19**		
MO	Memória Organizacional	61,96**	29,85**	26,66**	
PE	Performance Empresarial	67,96**	37,66**	41,85**	47,78**

Fonte: Coleta de dados.

** $p < 0,01$.

Por fim, comparou-se a variância extraída de cada construto e as suas variâncias compartilhadas com os demais construtos como forma alternativa de verificação de validade discriminante. A Tabela 9 apresenta os resultados encontrados. Note-se que na diagonal da referida tabela, os valores em negrito expressam a variância extraída para cada construto e os demais valores representam a variância compartilhada (ou seja, o quadrado do seu coeficiente de correlação) entre os construtos da linha e coluna correspondentes. A Tabela 10, complementarmente, apresenta os coeficientes de correlação de Pearson efetivos entre os construtos analisados. Os resultados corroboram a validade discriminante, uma vez que todos os construtos, individualmente, apresentam variâncias extraídas maiores do que as suas variâncias compartilhadas com os outros construtos considerados na análise.

Tabela 9 - Relação entre a Variância Extraída e a Variância Compartilhada dos Construtos

		OA	OM	CO	MO	PE
OA	Orientação para Aprendizagem	0,77				
OM	Orientação para Mercado	0,444	0,83			
CO	Compartilhamento de Opiniões	0,524	0,521	0,67		
MO	Memória Organizacional	0,314	0,361	0,230	0,50	
PE	Performance Empresarial	0,196	0,209	0,095	0,099	0,77

Fonte: Coleta de dados.

Nota: Os valores na linha diagonal da tabela (em negrito) representam as variâncias extraídas dos construtos e os demais valores expressam a variância compartilhada entre os construtos (ou seja, o quadrado do coeficiente de correlação de Pearson).

Tabela 10 - Correlação entre os Construtos

		OA	OM	CO	MO	PE
OA	Orientação para Aprendizagem					
OM	Orientação para Mercado	0,666**				
CO	Compartilhamento de Opiniões	0,651**	0,722**			
MO	Memória Organizacional	0,560**	0,601**	0,480**		
PE	Performance Empresarial	0,443**	0,457**	0,308**	0,315**	

Fonte: Coleta de dados.

** $p < 0,01$.

Nota: Os valores da tabela expressam o coeficiente de correlação de Pearson.

A confirmação das propriedades de unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante dos construtos do modelo de mensuração permitiu a posterior validação do modelo integrado (híbrido), cujos resultados são descritos a seguir.

5.4 Validação do Modelo Integrado

Para a validação do modelo híbrido⁷² foi necessária, inicialmente, a redução da sua complexidade e o incremento da relação entre parâmetros estimados e casos da amostra, o que foi efetivado pelo procedimento de agregação parcial do modelo de mensuração.

Dada a confirmação de validade dos construtos do modelo de mensuração original, condição básica para a aplicação do procedimento de agregação parcial, o modelo híbrido teve as suas variáveis latentes de primeira ordem transformadas em indicadores e, conseqüentemente, os construtos de segunda ordem configurados como variáveis latentes de primeira ordem, permanecendo inalteradas as relações definidas entre as variáveis latentes. A geração dos novos indicadores foi efetivada a partir da soma dos valores expressos pelos indicadores originais da variável latente de primeira ordem. Cabe lembrar que este procedimento mantém a equivalência lógica entre o modelo original e o agregado. A Figura 17, apresentada no item 4.4.2.6, expõe a nova configuração do modelo híbrido de agregação parcial, doravante chamado de modelo agregado.

⁷² Os procedimentos aplicados para a validação do modelo integrado encontram-se descritos no item 4.4.2.6.

O modelo agregado foi então avaliado pela técnica de modelagem de equações estruturais. Neste procedimento, foram analisadas as medidas de ajustamento do modelo agregado, o nível de significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados para as relações propostas pelas hipóteses do modelo.

O resultado do cômputo das medidas de ajustamento do modelo agregado é apresentado na Tabela 11. Os dados derivados da estimação dos parâmetros (carga fatorial e variância) referentes às relações hipotetizadas entre as variáveis latentes do modelo agregado são expostos na Tabela 12.

Tabela 11 - Ajustamento do Modelo Agregado

MEDIDA	AJUSTAMENTO
Qui-Quadrado (QQ)	37,769
Graus de Liberdade (GL)	28
QQ / GL	1,349
Probabilidade	0,103
GFI	0,964
AGFI	0,930
TLI	0,984
CFI	0,990
RMSEA	0,042

Fonte: Coleta de dados.

Os números da Tabela 11 demonstram um bom ajustamento do modelo, de acordo com o exame das medidas de ajustamento nela expressas. O teste de Qui-Quadrado não mostrou significância e na sua relação com os graus de liberdade manifestou valor aceitável (1,349). O RMSEA esteve dentro dos padrões de ajustamento. As demais medidas (GFI, AGFI, TLI e CFI) foram todas superiores a 0,9, demonstrando ótimo ajustamento.

O exame da significância e magnitude dos parâmetros estimados (cargas fatoriais padronizadas e variância) permitiu a verificação das hipóteses estabelecidas no modelo. Assim, foram suportadas as hipóteses H_1 (influência positiva da orientação para mercado sobre performance), H_2 (influência positiva da disseminação de inteligência sobre o compartilhamento de opiniões), H_3 (influência positiva do compartilhamento de

opiniões sobre a resposta ao mercado), H₄ (associação positiva entre memória organizacional e orientação para mercado), H₅ (influência positiva da orientação para aprendizagem sobre a memória organizacional), H₆ (influência positiva da orientação para aprendizagem sobre o compartilhamento de opiniões) e H₈ (influência positiva da orientação para aprendizagem sobre a orientação para mercado).

Tabela 12 - Parâmetros Estimados do Modelo Agregado

RELAÇÃO	CARGA FATORIAL PADRONIZADA (<i>t-value</i>)	VARIÂNCIA (<i>t-value</i>)	HIPÓTESE
OM --> PE	0,432 (2,813)**		H ₁
DIS --> CO	0,335 (5,666)**		H ₂
CO --> RES	0,392 (5,967)**		H ₃
MO <--> OM		3,700 (4,045)**	H ₄
MO <--> CO		0,921 (1,544)	H ₅
OA --> MO	0,540 (7,254)**		H ₆
OA --> CO	0,531 (7,433)**		H ₇
OA --> OM	0,749 (8,114)**		H ₈
OA --> PE	0,239 (1,643)		H ₉

Fonte: Coleta de dados.

** p<0,01.

Nota: As siglas de construtos se referem a: OA - orientação para aprendizagem, OM - orientação para mercado, CO - compartilhamento de opiniões, MO - memória organizacional, PE - performance empresarial, GER - geração de inteligência, DIS - disseminação de inteligência e RES - resposta ao mercado.

As hipóteses não confirmadas foram H₅ (associação positiva entre memória organizacional e compartilhamento de opiniões) e H₉ (influência positiva da orientação para aprendizagem sobre a performance). Em função da rejeição destas hipóteses, possíveis explicações foram buscadas na teoria utilizada como suporte para a formulação do modelo proposto.

Quanto à H₅, pode-se dizer que não foi encontrado, na revisão da literatura realizada para a presente pesquisa, qualquer registro de comprovação empírica da associação entre memória organizacional e compartilhamento de opiniões. Na verdade, a formulação desta hipótese se fundamentou na interpretação das proposições teóricas de Huber (1991) e Day (1994a, 1994b), considerando o contexto da aprendizagem

organizacional. Coerentemente com o resultado encontrado, Sinkula (1994) relata dificuldade na verificação e análise da relação entre os referidos construtos, na medida em que os efeitos de ambos freqüentemente ocorrem de forma inconsciente. Em função disto, os efeitos da memória organizacional e do compartilhamento de opiniões, no âmbito da aprendizagem organizacional, têm sido tratado na literatura mais por analogia do que por investigação direta (Sinkula, 1994), justificando assim uma possível debilidade empírica da concepção teórica aplicada no modelo.

No que diz respeito à H₉, cabe ressaltar que esta hipótese foi originada essencialmente das proposições de Baker e Sinkula (1999a) e Farrell (2000). Outros autores, contudo, não sustentam a validade da relação direta da orientação para aprendizagem com a performance empresarial. Os próprios Baker e Sinkula (1999a), ao considerarem esta relação, afirmam que ela é uma extensão das recentes visões sobre o papel da aprendizagem de alto nível (ciclo duplo) na construção de vantagem competitiva. Para estes autores, citando Day (1994a), Dickson (1996) e Hunt e Morgan (1996), “os efeitos da aprendizagem de alto nível e seus antecedentes (em geral, a orientação para aprendizagem) são normalmente conceitualizados como exercendo influência indireta na performance através do aprimoramento da qualidade dos processos orientados ao mercado, não através de um efeito direto” (Baker e Sinkula, 1999a, p. 421).

É bem verdade que as proposições de Baker e Sinkula (1999a) e Farrell (2000) foram empiricamente testadas e comprovadas em seus campos de estudo. Esta constatação sugere uma possível explicação quanto ao campo de estudo, ou melhor, quanto às populações consideradas nestes estudos e na presente pesquisa. A diferença básica entre as amostras utilizadas pelos referidos estudos e a amostra da presente pesquisa reside na inclusão de organizações de vários setores econômicos ou de apenas um, respectivamente. É, portanto, plausível o argumento de que o comportamento da variável orientação para aprendizagem para um grupo de empresas do mesmo setor seja distinto daquele manifesto em grupos de empresas oriundas de setores variados.

Por outro lado, destaca-se que os métodos aplicados para verificação das hipóteses nos estudos de Baker e Sinkula (1999a) e Farrell (2000) diferem daquele aplicado no presente estudo. Infelizmente, Farrell (2000) não oferece detalhes suficientes para a perfeita compreensão do método por ele aplicado. Baker e Sinkula (1999a), por sua vez,

efetivaram a sua verificação de hipóteses a partir de um conjunto de três regressões lineares, uma para cada dimensão de performance. Seguindo esta linha e objetivando uma melhor compreensão dos resultados referentes à hipótese H_3 , realizou-se também um conjunto de regressões lineares, utilizando o método *enter*, para verificar a relação da orientação para aprendizagem com a performance, bem como com cada uma das suas dimensões contidas no modelo, ou seja, novos produtos e eficiência empresarial. Neste procedimento, algumas variáveis de caracterização da amostra foram incluídas com a função de *covariates*, além dos dois construtos principais de orientação para mercado e orientação para aprendizagem. A Tabela 13 apresenta os resultados dos testes de regressão.

Tabela 13 - Coeficientes de Regressão da Orientação para Aprendizagem sobre Performance

CONSTRUTO	NOVOS PRODUTOS			EFICIÊNCIA EMPRESARIAL			PERFORMANCE EMPRESARIAL		
	BETA	t	SIG.	BETA	t	SIG.	BETA	t	SIG.
Orientação para Aprendizagem	0,218	2,352	0,020	0,207	2,204	0,029	0,243	2,695	0,008
Orientação para Mercado	0,281	3,043	0,003	0,242	2,592	0,010	0,300	3,340	0,001
Número de Funcionários	-0,057	-0,575	0,566	0,032	0,315	0,753	-0,017	-,174	0,862
Faturamento Médio Mensal	0,074	0,741	0,460	0,145	1,433	0,154	0,123	1,269	0,206
	R ² = 0,210			R ² = 0,189			R ² = 0,253		
	F = 11,113			F = 9,752			F = 14,153		
	Sig. F = 0,000			Sig. F = 0,000			Sig. F = 0,000		

Fonte: Coleta de dados

Note-se que, com os resultados destes testes, a H_3 estaria confirmada, uma vez que a orientação para aprendizagem apresenta *betas* positivos e significativos ($p < 0,05$ e $p < 0,01$) na sua relação com as dimensões da performance e com a performance propriamente dita. Contudo, esta abordagem estatística não leva em consideração o conjunto de relações múltiplas formadas pelo modelo, avaliando exclusivamente a relação direta entre dois construtos.

Portanto, uma possível conjectura a respeito da rejeição da H_9 é a de que o elevado efeito indireto que a orientação para aprendizagem exerce na performance empresarial, através da mediação da orientação para mercado, tenha suprimido o seu efeito direto, dada a configuração das relações estruturais do modelo. O efeito indireto, segundo Holey (1995b), pode afetar a magnitude do efeito direto, em função da relação mais forte entre uma variável independente e uma variável mediadora. O parâmetro padronizado estimado para o efeito indireto da orientação para aprendizagem sobre performance ($\gamma=0,323$, $p<0,01$), superior ao parâmetro estimado para o seu efeito direto ($\gamma=0,239$, $p>0,1$), parece sustentar esta conjectura.

Com base nestas avaliações complementares, optou-se por respeitar a constatação empírica e o maior poder explicativo da técnica de modelagem de equações estruturais, bem como a corrente teórica contrária à relação direta entre orientação para aprendizagem e performance empresarial, rejeitando H_9 .

Consecutivamente, dada a estratégia de desenvolvimento de modelo adotada na presente pesquisa, um aprimoramento do modelo agregado foi proposto, apesar do seu diagnóstico de bom ajustamento. O novo modelo, chamado de modelo agregado II, foi gerado através da supressão das relações atinentes às hipóteses rejeitadas (H_5 e H_9), ou seja, pela exclusão do efeito direto da orientação para aprendizagem sobre a performance empresarial e da associação entre a memória organizacional e o compartilhamento de opiniões. Os novos resultados são apresentados nas Tabela 14 e Tabela 15.

A comparação entre os modelos foi realizada pela simples observação da diferença dos valores de Qui-Quadrado e pela verificação da significância desta diferença, dada a diferença entre os graus de liberdade dos dois modelos (Hair et al., 1998). A rigor, a referida diferença entre os Qui-Quadrados não é significativa ($p>0,05$) se considerada a diferença diagnosticada entre os graus de liberdade. Estes resultados indicam que os dois modelos são equivalentes, apesar do modelo agregado II ter apresentado um valor de Qui-Quadrado maior. Destaca-se que as medidas de estimação (GFI, AGFI, TLI, CFI e RMSEA) são praticamente as mesmas e que os parâmetros estimados mantiveram o padrão de magnitude e significância do modelo anterior.

Tabela 14 - Ajustamento do Modelo Agregado II

MEDIDA	AJUSTAMENTO
Qui-Quadrado (QQ)	42,615
Graus de Liberdade (GL)	30
QQ / GL	1,420
Probabilidade	0,063
GFI	0,960
AGFI	0,926
TLI	0,980
CFI	0,987
RMSEA	0,046

Fonte: Coleta de dados.

Tabela 15 - Parâmetros Estimados do Modelo Agregado II

RELAÇÃO	CARGA FATORIAL PADRONIZADA (<i>t-value</i>)	VARIÂNCIA (<i>t-value</i>)
OM --> PE	0,640 (6,553)**	
DIS --> CO	0,325 (5,423)**	
CO --> RES	0,370 (5,613)**	
MO <--> OM		3,306 (3,822)**
OA --> MO	0,555 (7,521)**	
OA --> CO	0,542 (7,523)**	
OA --> OM	0,774 (8,354)**	

Fonte: Coleta de dados.

** $p < 0,01$.

Nota: As siglas de construtos se referem a: OA - orientação para aprendizagem, OM - orientação para mercado, CO - compartilhamento de opiniões, MO - memória organizacional, PE - performance empresarial, GER - geração de inteligência, DIS - disseminação de inteligência e RES - resposta ao mercado.

Apesar do modelo agregado II ter sido considerado equivalente ao modelo agregado original - portanto podendo ser assumido como o modelo final da pesquisa -, um resultado específico da estimação dos seus parâmetros chamou à atenção, qual seja, uma relação sugerida nos índices de modificação. De acordo com Garver e Mentzer

(1999), índices de modificação a partir de 7,88 indicam considerável aprimoramento do modelo analisado. O índice de modificação registrado para o modelo agregado II foi de 9,174 para a relação de efeito direto da variável mente aberta (dimensão da orientação para mercado) sobre a variável novos produtos (dimensão da performance empresarial).

A partir da sugestão empírica de tal relação, buscou-se uma sustentação teórica para este fato. Conforme mencionado na fundamentação teórica⁷³, o construto de mente aberta é descrito na literatura como intimamente ligado ao conceito de *unlearning* (Sinkula, Baker e Noordwier, 1997; Baker e Sinkula, 1999a), ou seja, a capacidade da organização de descartar conhecimentos obsoletos, abrindo espaço para uma nova aprendizagem (Huber, 1991; Sinkula, Baker e Noordwier, 1997; Baker e Sinkula, 1999a). O processo de *unlearning*, por sua vez, é tratado na literatura específica sobre inovação como um de seus mais fortes requisitos. Lei, Slocum e Pitts (1999, p.26) sustentam que “inovação (...) é uma difícil tarefa que requer significativo processo de ‘unlearning’”. Sivadas e Dwyer (2000, p. 35), ao examinarem os fatores organizacionais que influenciam o sucesso de novos produtos, corroboram esta posição, argumentando que “inovações radicais requerem dos participantes um maior engajamento em aprendizagem e ‘unlearning’”. Por fim, vale destacar a afirmação de Bhatt (2000) de que a substituição de conhecimentos antigos por novos é necessária para o aprimoramento contínuo e a inovação que sobrepõe paradigmas⁷⁴.

Diante do embasamento teórico encontrado, a opção foi a de acatar a sugestão empírica diagnosticada. Assim, um terceiro modelo, denominado modelo agregado III, foi concebido com a inclusão da relação direta entre mente aberta e novos produtos. A Figura 18 mostra graficamente o modelo agregado III. A Tabela 16 expõe as medidas de ajustamento deste novo modelo e, a título de comparação, as medidas de ajustamento dos dois modelos anteriores.

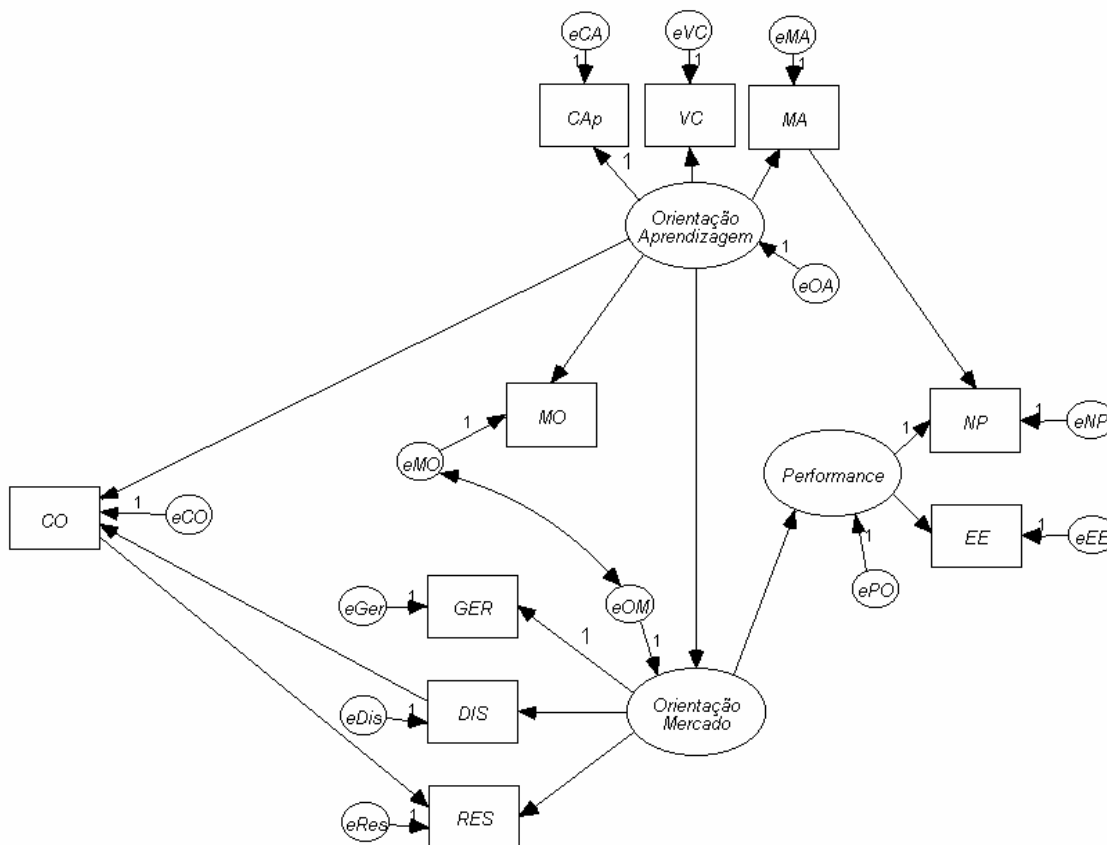
Destaca-se que a diferença de Qui-Quadrado dos modelos agregado (original) e agregado III não foi significativa ($p > 0,25$), denotando a equivalência dos dois modelos. Porém, a diferença de Qui-Quadrado dos modelos agregado II e agregado III manifestou nível de significância considerável ($p < 0,02$). Conseqüentemente, o modelo agregado III pode ser considerado mais ajustado que os modelos agregado (original) e agregado II,

⁷³ Veja descrição do construto de mente aberta no item 2.1.2.

⁷⁴ Livre tradução do autor para a expressão em inglês *breakthrough innovation*.

respectivamente, em função do relativo incremento nas medidas de ajustamento e do menor valor de Qui-Quadrado (com diferença significativa).

Figura 18 - Modelo Agregado III



A Tabela 17, por seu turno, apresenta os parâmetros estimados para o modelo agregado III. A manifestação destes resultados é a manutenção dos padrões registrados na estimação dos parâmetros dos modelos agregado (original) e agregado II.

Como complemento final dos resultados gerados para a avaliação do modelo agregado III, apresentam-se, na Tabela 18, os coeficientes de determinação (R^2) relativos às variáveis do modelo que foram relacionadas como dependentes nas hipóteses da presente pesquisa. Cabe lembrar que este indicador representa a proporção da variância na variável dependente atribuída ao conjunto de variáveis independentes da equação estrutural (Hair et al., 1998). Em termos gerais, os coeficientes de determinação calculados mostram uma razoável contribuição das variáveis independentes na explicação das variáveis dependentes do modelo.

Tabela 16 - Comparação dos Ajustamentos dos Modelos

MEDIDA	AGREGADO III	AGREGADO II	AGREGADO
Qui-Quadrado (QQ)	36,509	42,615	37,769
Graus de Liberdade (GL)	29	30	28
QQ / GL	1,259	1,420	1,349
Probabilidade	0,159	0,063	0,103
GFI	0,966	0,960	0,964
AGFI	0,935	0,926	0,930
TLI	0,988	0,980	0,984
CFI	0,992	0,987	0,990
RMSEA	0,036	0,046	0,042

Fonte: Coleta de dados

Tabela 17 - Parâmetros Estimados do Modelo Agregado III

RELAÇÃO	CARGA FATORIAL PADRONIZADA (<i>t-value</i>)	VARIÂNCIA (<i>t-value</i>)
OM --> PE	0,578 (3,937)**	
DIS --> CO	0,325 (5,442)**	
CO --> RES	0,374 (5,671)**	
MO <--> OM		3,408 (3,872)**
OA --> MO	0,556 (7,529)**	
OA --> CO	0,543 (7,539)**	
OA --> OM	0,762 (8,239)**	
MA --> NP	0,185 (2,381)*	

Fonte: Coleta de dados

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Nota: As siglas de construtos se referem a: OA - orientação para aprendizagem, OM - orientação para mercado, CO - compartilhamento de opiniões, MO - memória organizacional, PE - performance empresarial, GER - geração de inteligência, DIS - disseminação de inteligência, RES - resposta ao mercado, MA - mente aberta e NP - novos produtos.

Finalmente, após a apresentação e a interpretação dos resultados, cabe uma análise global de todos os resultados apresentados. Assim, considerando os limites de generalização impostos pela amostragem, pode-se afirmar que a orientação para

mercado apresentou elevada influência positiva ($\gamma=0,578$, $p<0,01$) sobre a performance empresarial (**H₁**), com relativa explicação na variância ($R^2=0,335$) da performance se considerada a participação indireta da orientação para aprendizagem nesta explicação. Ainda em relação à orientação para mercado, a sua associação positiva com a memória organizacional (**H₄**) foi constatada pela covariância significativa entre ambas ($\phi=3,408$, $p<0,01$).

Tabela 18 - Coeficientes de Determinação

VARIÁVEL DEPENDENTE	R ²
Orientação para Mercado	0,581
Resposta ao Mercado	0,655
Compartilhamento de Opiniões	0,595
Memória Organizacional	0,309
Performance Empresarial	0,335
Novos Produtos	0,592

Fonte: Coleta de dados

Já a orientação para aprendizagem manifestou forte influência positiva ($\gamma=0,762$, $p<0,01$) sobre a orientação para mercado (**H₈**), com razoável capacidade preditiva ($R^2=0,581$). Também demonstrou considerável influência positiva sobre a memória organizacional ($\gamma=0,556$, $p<0,01$, **H₆**), tendo um poder preditivo relativamente baixo ($R^2=0,309$). Ao mesmo tempo, a orientação para aprendizagem dividiu a sua razoável influência positiva ($\gamma=0,543$, $p<0,01$) sobre o compartilhamento de opiniões (**H₇**) com a disseminação de informações ($\gamma=0,325$, $p<0,01$, **H₂**), partilhando uma boa capacidade preditiva ($R^2=0,595$). O compartilhamento de opiniões, por sua vez, registrou moderada influência positiva sobre a resposta ao mercado ($\gamma=0,374$, $p<0,01$, **H₃**),

Além disso, a nova relação incluída no modelo entre mente aberta e novos produtos, até certo ponto ($\gamma=0,185$, $p<0,05$), incorporou a relação inicialmente proposta entre a orientação para mercado e a performance empresarial (**H₉**). Poder-se-ia dizer, portanto, que a hipótese H₉ foi parcialmente confirmada.

Estes resultados e suas interpretações, contrastados com a fundamentação teórica aqui defendida, são considerados numa visão mais ampla, de caráter nomológico, no item a seguir.

6 Conclusão

As diversas correntes teóricas que tratam da orientação para mercado e sua relação com a performance empresarial são unânimes em afirmar que este tema, apesar de bastante consolidado, ainda apresenta diversas facetas a serem desvendadas. Dentre estas facetas, destaca-se uma questão de pesquisa bastante freqüente nos estudos da área que diz respeito à insuficiência da postura de orientação para mercado em propiciar às organizações uma vantagem competitiva de longo prazo. Uma série de trabalhos discute esta questão específica, manifestando a necessidade de uma ênfase da organização no processo de aprendizagem contínua, paralelamente a sua postura de orientação para mercado, para a sustentação de uma posição distintiva e duradoura no ambiente competitivo.

Neste sentido, esta tese relacionou as proposições e conclusões dos principais trabalhos relativos à orientação para mercado e sua relação com a performance empresarial, além de ter exposto a síntese dos estudos mais expressivos a respeito da inserção do construto de aprendizagem organizacional no contexto da organização orientada para mercado.

Com relação à aprendizagem no âmbito das organizações, em função da dificuldade na formação de um consenso entre os autores constantes da literatura específica sobre o tema, foi apresentada inicialmente uma discussão sobre a dicotomia entre os construtos de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. A opção pela linha teórica relativa ao construto de aprendizagem organizacional foi justificada pelo seu maior rigor e orientação científicos. Dada esta opção, foram apresentadas as características e os os conceitos das duas principais dimensões do construto de aprendizagem organizacional - o processo e os tipos de aprendizagem organizacional.

A partir da abordagem dos estudos empíricos que relacionaram simultaneamente os construtos de orientação para mercado, performance empresarial e aprendizagem organizacional, um novo modelo teórico da relação entre as dimensões destes construtos foi desenvolvido, testado e ajustado. A síntese dos resultados do teste e do ajustamento do modelo proposto, bem como suas implicações acadêmicas e gerenciais, além das

limitações do estudo e das sugestões de novas pesquisa, são discutidos nos itens a seguir.

6.1 Quanto ao Modelo de Medidas

Inicialmente, a partir de uma revisão da literatura específica sobre os temas de orientação para mercado e aprendizagem organizacional, foram identificadas, em estudos anteriores, as escalas comumente utilizadas e, preferencialmente, validadas para os construtos constantes do modelo teórico desenvolvido. Dada a carência de escalas anteriormente validadas para os construtos de memória organizacional e compartilhamento de opiniões⁷⁵ (Sinkula, 1994), foi necessária a elaboração de novas escalas de medidas para estes construtos, efetivadas através de procedimentos qualitativos que envolveram a síntese de proposições teóricas de trabalhos anteriores, além da realização de uma série de entrevistas em profundidade com integrantes selecionados da população-alvo. Para os demais construtos - orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial, foram adotadas escalas já validadas em pesquisas anteriores. Todas as escalas aplicadas tiveram a sua validade de conteúdo verificadas por especialistas da área e pela realização de um pré-teste.

Após a coleta dos dados, cada um dos construtos constantes do modelo teórico teve testadas as suas propriedades de unidimensionalidade, confiabilidade, validades convergente e discriminante. A verificação destas propriedades foi realizada através de testes estatísticos consolidados na literatura especializada (Anderson e Gerbing, 1988; Bagozzi, Yi e Phillips, 1991; Reise, Widaman e Pugh, 1993; Dunn, Seaker, Waller, 1994; Hoyle, 1995; Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999; Ullman, 2000), especialmente o método de análise de fatorial confirmatória, dentro da técnica de modelagem de equações estruturais, individualmente aplicado para cada uma das variáveis latentes do modelo.

⁷⁵ Cabe lembrar que este construto, compartilhamento de opiniões, é também encontrado na literatura com a denominação de interpretação compartilhada. A alteração de denominação foi uma sugestão dos especialistas por ocasião do procedimento de validação de conteúdo do instrumento de coleta.

A conclusão geral sobre o modelo de medidas foi a de que, de acordo com padrões aceitos pela comunidade científica (Bagozzi, 1994; Chou e Bentler, 1995; Hair et al., 1998), todos os construtos demonstraram suficiência nas referidas propriedades. Em outras palavras, com base no diagnóstico estatístico de validade de construto, pode-se afirmar que as escalas aplicadas são confiáveis e mediram de fato aquilo que se propuseram a medir.

Deve ser registrada, contudo, a fragilidade constatada na validação do construto de orientação para mercado, baseado na escala MARKOR, denotada pela proximidade dos seus índices de ajustamento (GFI, AGFI, TLI e CFI) com os patamares mínimos de aceitabilidade, pela presença de resíduos padronizados com valores beirando os limites tolerados (menores ou igual a 2,58) e pela menor magnitude dos parâmetros (cargas fatoriais) estimados para as suas variáveis manifestas, apesar destes terem apresentado *t-values* significativos. Esta constatação já foi anteriormente abordada por Sampaio e Perin (2001a, p. 10), para os quais existe “a necessidade de reavaliação da subdivisão da estrutura teórica das dimensões do construto” de orientação para mercado operacionalizado pela escala MARKOR. Esta posição é também defendida por outros trabalhos que questionaram a validade desta escala (Caruana et al., 1996; Baker e Sinkula, 1999a; Pulendran, Speed e Widing II, 2000; Matsuno, Mentzer e Rentz, 2000), em geral, diagnosticando a alta correlação e a não distinção entre as atividades de geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado, conforme o proposto por Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

De toda forma, a constatação estatística da validade dos construtos inseridos no modelo de medidas garantiu ao pesquisador o cumprimento das condições mínimas para a conseqüente análise das relações hipotetizadas no modelo estrutural, consideradas a seguir.

6.2 Quanto ao Modelo Estrutural

O procedimento adotado para a verificação das relações hipotetizadas no modelo estrutural foi a análise dos índices de ajustamento do modelo e dos coeficientes de regressão (parâmetros) estimados pela técnica de modelagem de equações estruturais para cada uma das relações propostas (Hair et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999; Ullman, 2000).

Contudo, para a verificação das relações propostas entre os construtos do modelo teórico, fez-se necessária a redução da complexidade do modelo, em função do elevado número de variáveis manifestas e latentes nele constantes e, por conseqüência, do reduzido número de casos observados por variável ou, mais propriamente, por parâmetros a serem estimados. Para este fim, foram seguidas as recomendações oferecidas por Bagozzi e Edwards (1998) para a simplificação do modelo pelo procedimento de agregação parcial do modelo.

Sinteticamente, o procedimento seguido foi o da transformação das variáveis latentes de primeira ordem em variáveis manifestas (através da soma dos valores observados por seus indicadores) e, conseqüentemente, as variáveis latentes de segunda ordem em variáveis latentes de primeira ordem. Esta simplificação, reafirma-se, não alterou a lógica do modelo proposto, mas permitiu o uso mais apropriado da técnica de modelagem de equações estruturais.

O modelo teórico, inicialmente proposto, apresentou índices de ajustamento satisfatórios, denotando a proximidade da representação teórica com a realidade expressa pelos dados coletados. Contudo, o exame dos coeficientes de regressão demonstrou que apenas sete das nove relações hipotetizadas poderiam ser suportadas. Um novo modelo foi então proposto com a extração das duas relações estabelecidas nas hipóteses não confirmadas, quais sejam, a relação de influência direta da orientação para aprendizagem sobre a performance empresarial e a relação de associação entre a memória organizacional e o compartilhamento de opiniões. A avaliação do segundo modelo não apresentou diferença estatística em relação ao modelo original, mas indicou a probabilidade estatística de uma relação não considerada no modelo, traduzida pela influência da dimensão de mente aberta, do construto de orientação para aprendizagem, sobre a dimensão de novos produtos do construto de performance empresarial. Desta forma, um terceiro e definitivo modelo foi gerado, incluindo-se a referida relação. Finalmente, a estimação dos parâmetros do terceiro e último modelo demonstraram um melhor ajustamento em comparação com os dois anteriores. Com isto, o terceiro modelo, apresentado na Figura 18, foi adotado como modelo final desta tese.

Note-se que os passos seguidos desde a proposição do modelo teórico original até a confecção do modelo final respeitaram a estratégia adotada no uso da modelagem de equações estruturais, ou seja, a estratégia de desenvolvimento de modelo. O propósito,

neste caso, foi o de aperfeiçoar o modelo teórico original através de modificações no modelo estrutural. Destaca-se que estas modificações não foram baseadas em uma simples consideração estatística, mas sim em argumentos teoricamente válidos, conforme postulam MacCallum (1995) e Hair et al. (1998).

Quanto aos resultados encontrados na avaliação do modelo estrutural, de maneira geral, foram comprovadas as expectativas iniciais da pesquisa. De forma sintética, pode-se descrever os resultados da avaliação e do ajustamento do modelo estrutural pelas seguintes constatações: (a) a orientação para mercado exerce efeito positivo e direto sobre a performance empresarial; (b) a disseminação da inteligência de mercado exerce efeito positivo e direto sobre o compartilhamento de opiniões; (c) o compartilhamento de opiniões exerce efeito positivo e direto sobre a ação de resposta; (d) a memória organizacional apresenta uma relação de associação positiva com o grau de orientação para mercado; (e) a memória organizacional **não** apresenta uma associação significativa com a interpretação compartilhada; (f) a orientação para aprendizagem exerce efeito positivo e direto sobre a memória organizacional; (g) a orientação para aprendizagem exerce efeito positivo e direto sobre a interpretação compartilhada; (h) a orientação para aprendizagem exerce influência positiva e direta sobre o grau de orientação para mercado; (i) a orientação para aprendizagem exerce um efeito positivo, porém **indireto**, sobre a performance empresarial; e (j) a postura de mente aberta exerce efeito positivo e direto sobre a performance de novos produtos.

As constatações supracitadas, descritas no modelo final, favorecem a consideração da sua validade nomológica, na medida em que as relações entre os construtos do modelo tiveram comportamento conforme previsto na teoria existente (Churchill, 1999; Malhotra, 2001).

A esse respeito, vale apresentar um outro resultado encontrado, bastante curioso, que reforça a validade nomológica do presente estudo. Calculados os coeficientes de correlação entre as dimensões da orientação para mercado e da orientação para aprendizagem, a comparação dos resultados obtidos no presente estudo com aqueles relatados no estudo de Baker e Sinkula (1999a) beirou a igualdade. A Tabela 19 expõe os referidos resultados. Note-se que os resultados declarados por Baker e Sinkula (1999a) são os valores apresentados acima da diagonal da matriz (em **negrito e itálico**). Cabe, ainda, ressaltar que o coeficiente de correlação entre orientação para mercado e

orientação para aprendizagem calculado por Baker e Sinkula (1999a) foi, na prática, igual ao valor calculado no presente estudo, respectivamente, 0,65 e 0,666.

Tabela 19 - Coeficientes de Correlação da Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem

	ORIENTAÇÃO PARA MERCADO			ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM		
	GER	DIS	RES	CAP	VC	MA
GER		<i>0,55</i>	<i>0,57</i>	<i>0,33</i>	<i>0,45</i>	<i>0,43</i>
DIS	0,58		<i>0,66</i>	<i>0,42</i>	<i>0,50</i>	<i>0,42</i>
RES	0,59	0,62		<i>0,50</i>	<i>0,61</i>	<i>0,57</i>
CAP	0,43	0,44	0,43		<i>0,57</i>	<i>0,62</i>
VC	0,54	0,52	0,63	0,64		<i>0,67</i>
MA	0,49	0,45	0,57	0,71	0,72	

Fonte: Coleta de dados.

Notas: Os valores da tabela expressam o coeficiente de correlação de Pearson. Os valores apresentados acima da diagonal da matriz são resultados do estudo de Baker e Sinkula (1999a) e os valores abaixo da diagonal são resultados do presente estudo. Todas as correlações são significativas ($p < 0,5$). As siglas de construtos se referem a: GER - Geração de Inteligência, DIS - Disseminação de Inteligência, RES - Resposta ao Mercado, CAP - Compromisso com Aprendizagem, VC - Visão Compartilhada e MA - Mente Aberta.

Por outro lado, algumas situações não esperadas foram diagnosticadas, isto é, aquelas relativas às duas hipóteses rejeitadas no modelo original (o efeito direto da orientação para aprendizagem sobre a performance empresarial e a associação entre memória organizacional e compartilhamento de opiniões) e à relação inserida *a posteriori* no modelo (o efeito direto da mente aberta sobre novos produtos).

As considerações e os resultados relativos ao desenvolvimento e ajustamento do modelo estrutural trouxeram à tona uma série de implicações do estudo para o âmbito acadêmico, bem como para o âmbito gerencial, cuja discussão relata-se a seguir.

6.3 Discussão sobre os Resultados e suas Implicações Acadêmicas

A primeira das contribuições acadêmicas do estudo foi o desenvolvimento de duas novas escalas para a mensuração dos construtos de memória organizacional e compartilhamento de opiniões. Evidentemente que estas escalas ainda carecem de um processo de validação mais rigoroso, especialmente pela sua replicação e comparação

de resultados. Contudo, as mesmas podem ser tomadas como ponto de partida para o aprimoramento de escalas que tenham por objetivo medir os referidos construtos de memória organizacional e compartilhamento de opiniões.

A relevância de tal contribuição pode ser medida pela manifestação de Sinkula, Baker e Noordewier (1997) a respeito da operacionalização dos construtos de compartilhamento de opiniões e memória organizacional. Para estes autores, a “sua natureza tácita, particularmente no caso do compartilhamento de opiniões, torna-os difíceis não apenas de observar como também de expressar em termos de informações e tarefas mais específicas” (p. 308).

Quanto à escala empregada para a mensuração da orientação para aprendizagem, desenvolvida e validada originalmente em outros ambientes sócio-econômicos, destaca-se a contribuição deste estudo na adaptação e na validação desta escala no contexto empresarial brasileiro. Autores como Day (1994a), Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995) reforçam a importância destas contribuições iniciais ao sugerirem em seus trabalhos a necessidade de desenvolvimento e validação de escalas que possam melhor avaliar as dimensões da aprendizagem organizacional em diferentes contextos.

O ajustamento do modelo final, por sua vez, registrou a não associação entre as variáveis de memória organizacional e compartilhamento de opiniões. Entende-se que este resultado, inexistente em estudos empíricos anteriores, ao contrariar a proposição teórica de Huber (1991) e Day (1994b), promove a necessidade de um estudo mais aprofundado com o objetivo de desvendar os motivos da não confirmação desta associação preconizada pelo campo teórico. Assim sendo, cabe a afirmação de que este foi o primeiro estudo que testou esta relação, devendo ser tomado, portanto, como a primeira referência empírica da não confirmação da relação entre memória organizacional e compartilhamento de opiniões.

Huber (1996) oferece possíveis respostas para o diagnóstico de não associação supracitado. Para este autor, apesar de ser um processo interpessoal ou social, a aprendizagem organizacional pode ser facilitada pela aplicação de ferramentas avançadas de tecnologia de informação, especialmente na armazenagem, na organização e na transferência das informações através da organização. “O real obstáculo para o uso de computadores como dispositivos de aprendizagem e de armazenagem / recuperação de informações é, contudo, não tecnológica, mas sim intelectual” (Huber, 1996, p. 830).

Na verdade, o autor afirma que grande parte do que a organização aprende é armazenada na mente dos seus funcionários, especialmente o conhecimento tácito, sendo este de difícil estruturação, padronização e mensuração.

Há, portanto, uma possibilidade de que a escala empregada no presente estudo, para mensurar a memória organizacional, tenha registrado mais fortemente o conhecimento explícito, referido por Huber (1996) como facilmente suportado pela tecnologia de informação, e não o tácito, tratado por Huber (1996) como contido na mente de cada membro da organização. A esse respeito, Nonaka (1997) postula que o conhecimento explícito é formal e sistemático, sendo expresso por normas, regras, especificações, mecanismos formais e procedimentos padronizados. Já o conhecimento tácito (ou implícito) é de difícil formalização, uma vez que apresenta uma dimensão cognitiva, composta por modelos mentais e crenças individuais, além de uma dimensão técnica, sintetizada pela expressão *know-how*.

Uma análise dos indicadores da escala de memória organizacional, desenvolvida para este estudo, demonstra que apenas um indicador tratou do conhecimento tácito, abordando o conhecimento acumulado quanto aos produtos e serviços oferecidos⁷⁶. Os demais indicadores envolveram procedimentos e mecanismos formais de armazenagem e recuperação de informações, focando, desta forma, o conhecimento explícito. Isto justificaria a ausência de relação significativa entre a memória organizacional (de conhecimento explícito) com o compartilhamento de opiniões, uma vez que o compartilhamento de opiniões se fundamenta na revisão dos modelos mentais vigentes (Senge, 1990), essencialmente registrados no conhecimento tácito, aparentemente não medido pela escala de memória organizacional aplicada. Por outro lado, pode-se especular que a ênfase no conhecimento explícito reforçaria a justificativa de associação entre a memória organizacional e a orientação para mercado, na medida em que a escala MARKOR também tem um cunho operacional ou de procedimentos padronizados

⁷⁶ Cabe lembrar que o indicador V29 (“Nesta empresa, em geral, temos muito *know-how* a respeito dos tipos de produtos e serviços que oferecemos.”) foi excluído da análise em função das diversas manifestações dos respondentes quanto à sua proximidade com o indicador V28 (“Em relação aos produtos e serviços oferecidos, nossa empresa tem muito conhecimento acumulado, por exemplo, sobre as necessidades dos clientes, a concorrência e as formas de resposta ao mercado.”). Neste sentido, somente este indicador pode ser considerado como tendo envolvido o tema conhecimento acumulado ou *know-how*.

(Dickson, 1996; Deshpandé, 1999), envolvendo primordialmente o conhecimento explícito.

Outra constatação sustentada pelo ajustamento do modelo final foi a do efeito apenas indireto da orientação para aprendizagem sobre a performance organizacional, através da variável mediadora de orientação para mercado. Este resultado pôs à prova os resultados apresentados por Baker e Sinkula (1999a) e Farrell (2000), encontrando sustentação nas proposições teóricas de Day (1994a), Dickson (1996) e Hunt e Morgan (1996). Os próprios Baker e Sinkula (1999a) admitem explicitamente a existência desta corrente teórica alternativa à sua proposição, para a qual a orientação para aprendizagem exerce influência indireta na performance empresarial, através da potencialização da orientação para mercado.

A fundamentação de Baker e Sinkula (1999a) para o estabelecimento de uma relação de efeito direto da orientação para aprendizagem sobre a performance empresarial foi a de que empresas com forte orientação para aprendizagem não necessariamente deveriam ter uma forte orientação para mercado. Mais especificamente, para estes autores, “a orientação para aprendizagem influencia a propensão da empresa a criar e usar todos os tipos de conhecimento, não apenas o conhecimento baseado no mercado” (p. 415). Desta forma, a empresa poderia gerar uma competência de aprendizagem de alto nível, o que promoveria uma maior performance organizacional, independentemente do seu grau de orientação para mercado. Os dados coletados, contudo, indicam que esta situação é bastante rara, ao menos na população analisada. O número de casos registrados com alta orientação para aprendizagem e baixa orientação para mercado foi de 6 (3%) dentre os 198 casos da amostra⁷⁷. Em termos estatísticos, portanto, dada a elevada correlação diagnosticada entre a orientação para aprendizagem e a orientação para mercado (0,666, $p < 0,01$), é pouco provável que o aumento do grau de orientação para aprendizagem explique o aumento do grau de performance empresarial, sem a correspondente elevação no grau de orientação para mercado.

Neste sentido, uma explicação considerada apropriada para esta diferença de resultados reside na limitação dos métodos aplicados por Baker e Sinkula (1999a) e por

⁷⁷ Para a classificação dos casos em alta e baixa orientação para mercado e orientação para aprendizagem foi utilizado o procedimento de divisão dos casos da amostra em tertis.

Farrell (2000). Os procedimentos realizados por Baker e Sinkula (1999a), aparentemente seguidos por Farrell (2000), não consideraram a interferência simultânea das diversas relações existentes no seu modelo proposto, limitando-se a analisar individualmente pares de construtos pelo teste de regressão linear.

A identificação de uma relação de efeito direto de uma das dimensões da orientação para aprendizagem (mente aberta) sobre uma das dimensões da performance empresarial (novos produtos) parece ter oferecido uma explicação mais plausível para a relação entre os dois construtos em questão. Contudo, esta constatação implica a necessidade de novas pesquisas, notoriamente qualitativas. Tais pesquisas deveriam buscar o entendimento de como a postura de mente aberta, ou o estímulo ao processo de *unlearning*, promove uma melhor performance organizacional, na sua dimensão de novos produtos.

Em termos teóricos, a análise do modelo proposto por Slater e Naver (1995), apresentado na Figura 7, demonstra que a aprendizagem organizacional (definida pela orientação para aprendizagem) influencia diretamente a satisfação de clientes e o sucesso de **novos produtos** e que estes, por sua vez, influenciam o crescimento de vendas e a lucratividade. Esta hipótese foi ampliada no estudo de Hurley e Hult (1998) pela inserção do construto de inovação (*innovativeness*), como uma variável mediadora da relação entre a aprendizagem organizacional e a performance empresarial (incluindo a dimensão de sucesso de novos produtos). Também Baker e Sinkula (1999b) propuseram a inserção do construto de inovação no seu modelo anteriormente proposto (Baker e Sinkula, 1999a). Cabe ressaltar, contudo, que Baker e Sinkula (1999b) operacionalizaram o construto de inovação da mesma forma com que haviam operacionalizado, em Baker e Sinkula (1999a), a dimensão da performance empresarial, chamada por eles de sucesso de novos produtos. Na verdade, a inovação (*innovativeness*) deveria ser considerada como um antecedente do sucesso de novos produtos (Hurley e Hult, 1998).

Assim, a partir do diagnóstico de uma relação entre dimensões da orientação para aprendizagem e da performance empresarial, além das proposições de Claycomb e Germain (1997), Hurley e Hult (1998) e Han, Kim e Srivastava (1998), é possível especular que o construto de inovação, devidamente operacionalizado, pode colaborar

para um melhor entendimento ou explicação da relação entre os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e performance empresarial.

Com respeito à relação direta entre a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem, deve-se registrar que o resultado diagnosticado recebe consenso na literatura apenas quanto à sua existência. No que diz respeito ao sentido desta relação, existem proposições teóricas e verificações empíricas antagônicas. Slater e Narver (1995) propuseram a influência direta da orientação para mercado sobre a orientação para aprendizagem. Esta linha foi testada e verificada por Farrell (2000). Por outro lado, Day (1994a e 1994b), Dickson (1996), Hunt e Morgan (1996) e Sinkula, Baker e Noordewier (1997) postulam o sentido oposto na referida relação. Nesta corrente, Baker e Sinkula (1999a), corroborados pelos resultados da presente pesquisa, comprovaram o efeito direto da orientação para aprendizagem sobre a orientação para mercado. A diferença essencial entre as duas proposições, além do sentido da relação, é a conotação de cultura (Slater e Narver, 1995; Farrell, 2000) ou de procedimentos (Day, 1994a e 1994b; Dickson, 1996; Hunt e Morgan, 1996; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Baker e Sinkula, 1999a) adotada para o construto de orientação para mercado.

Na visão de Slater e Narver (1995), a orientação para mercado assume uma identidade de cultura organizacional, juntamente com a dimensão de empreendedorismo, as quais são somadas às dimensões de clima organizacional para oferecer um ambiente propício para o processo de aprendizagem na organização. A aprendizagem organizacional, por sua vez, é descrita como um processo constituído de quatro etapas ou componentes – aquisição de informação, disseminação de informação, interpretação compartilhada e memória organizacional –, o qual promove a mudança de comportamento ou a ação de resposta à aprendizagem. De forma inversa, a visão encabeçada por Baker e Sinkula (1999a) encara a orientação para mercado como parte do processo de aprendizagem organizacional, operacionalizada pelas dimensões apresentadas por Jaworsky e Kohli (1993) – inteligência de mercado, disseminação de inteligência e resposta ao mercado –, sendo incrementado pelos subprocessos de interpretação compartilhada e memória organizacional. A aprendizagem organizacional, nesta visão, é complementada por uma dimensão cultural (orientação para aprendizagem), composta por valores ou posturas organizacionais que estimulam a

aprendizagem, quais sejam, o comprometimento com a aprendizagem, a visão compartilhada e a mente aberta.

Aparentemente, as duas correntes se fundamentam numa mesma proposta, ou seja, a idéia de que existe um processo de aprendizagem dividido em duas dimensões principais, uma cultural e outra de procedimentos. A dimensão cultural envolve aspectos comuns e complementares entre a proposição de cultura e clima organizacional de Slater e Narver (1995) e a proposição de orientação para mercado de Baker e Sinkula (1999a). Da mesma forma, há uma absoluta proximidade entre a configuração do processo de aprendizagem organizacional de Slater e Narver (1995) e a configuração da orientação para mercado (complementado pela memória organizacional e interpretação compartilhada) de Baker e Sinkula (1999a). Destaca-se que ambas as correntes sustentam que os processos de aquisição e disseminação de informações de mercado propiciam, primordialmente, a aprendizagem de ciclo simples, permitindo à organização uma reação aos eventos do mercado através de um processo adaptação, porém limitado aos paradigmas vigentes. Também é consenso entre as duas correntes que o compartilhamento de opiniões e a memória organizacional estão ligadas, com maior intensidade, à aprendizagem de ciclo duplo, a qual estimula a geração de novos conhecimentos e a conseqüente quebra dos paradigmas existentes. Por fim, as correntes se aproximam ao afirmar que a vantagem competitiva de longo prazo pode ser alcançada pela combinação da aprendizagem de ciclo simples com a aprendizagem de ciclo duplo (Day, 1994a e 1994b; Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996; Hunt e Morgan, 1996; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Baker e Sinkula, 1999a; Farrell, 2000),

Os resultados obtidos no presente estudo confirmam esta visão conciliadora, registrando a influência direta da dimensão cultural (orientação para aprendizagem) sobre a dimensão de procedimentos (orientação para mercado, potencializada pela memória organizacional e pelo compartilhamento de opiniões) no processo mais amplo da aprendizagem organizacional. Destaca-se que, como fundamento teórico deste modelo, relacionou-se a dimensão cultural à aprendizagem do tipo *deutero*, os processos de compartilhamento de opiniões e de memória organizacional à aprendizagem de ciclo duplo e, ainda, a orientação para mercado à aprendizagem de ciclo simples.

Assim, em resumo, a principal contribuição acadêmica desta tese 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. A colaboração envolveu a validação, no ambiente brasileiro, de uma escala de medida (orientação para aprendizagem) e de um modelo teórico propostos e testados em outros ambientes (especialmente o norte-americano), além da proposição de duas novas escalas de medida (relativas ao compartilhamento de opiniões e à memória organizacional). Além disto, a inserção de variáveis ainda não testadas nos modelos anteriores, representou uma evolução na concepção teórica até então empiricamente testada. Esta perspectiva abre caminho para a efetivação de uma seqüência de novas pesquisas, considerando esta linha teórica no contexto empresarial do Brasil.

6.4 Implicações Gerenciais do Estudo

Este estudo reforçou a indicação constante da literatura da área de Marketing de que uma postura de orientação para mercado tem forte probabilidade de levar uma organização a uma performance superior. Assim, os resultados sugerem que as organizações devam incrementar a geração e a disseminação de informações de mercado através da organização para promover respostas mais efetivas às oportunidades e ameaças identificadas no mercado.

Para tanto, as recomendações de Day (1994a) quanto à aprendizagem contínua sobre o mercado se aplicam com muita propriedade. Este 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. Com isso, os executivos podem sobrepor o conjunto de informações provenientes das fontes mais freqüentes ou usuais, as quais tendem a sustentar o modelo mental vigente. Uma atitude adequada, neste caso, é a realização constante de pesquisas de mercado para antecipar mudanças e auxiliar na tomada de decisão e não apenas confirmar decisões ou simplesmente satisfazer curiosidades.

Por outro lado, considerando a aprendizagem por experiência, é recomendável que as organizações realizem *benchmarks* de atividades competitivas não usuais, envolvendo não apenas os concorrentes tradicionais ou o maior rival. Também é possível a aprendizagem, em termos de atitudes, valores e processos administrativos, pela análise de empresas de outras indústrias que tenham desafios semelhantes. Do ponto de vista interno da organização, a realização intencional de experiências e o efetivo controle do seu efeito na performance podem permitir à organização um

incremento na sua base de informações para uso em decisões futuras (Day, 1994a; Slater e Narver, 2000).

Os resultados mostraram, ainda, que 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. Também pode colaborar com a maior efetividade das etapas da orientação para mercado um uso adequado de uma memória organizacional.

Portanto, para promover a aprendizagem de ciclo duplo, associada às atividades de compartilhamento de opiniões e memória organizacional, a organização deve criar oportunidades para o diálogo, buscando um amplo compartilhamento de opiniões e interpretações a respeito das informações de mercado e o devido registro destas. Esta postura pode ser alcançada na organização através do uso dos recursos disponíveis na tecnologia de informação, ou seja, correio eletrônico, intranets, sistemas de apoio à decisão, bancos de dados integrados e compartilhados, entre outros (Slater e Narver, 2000). Uma atitude complementar deve ser a promoção da aprendizagem em equipes e a transferência de conhecimento entre os membros da organização, evitando com isso a perda de memória com a saída de funcionários com domínios específicos (Day, 1994a). Nesta linha, a administração adequada de conflitos de opiniões também se mostra salutar (Slater e Narver, 1995). Também pode favorecer a aprendizagem 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).

O estudo demonstrou, ainda, que a orientação para aprendizagem pode potencializar significativamente a orientação para mercado, afetando indiretamente e de forma positiva a performance empresarial. A orientação para aprendizagem foi diagnosticada, ainda, como tendo forte influência no compartilhamento de opiniões e na memória organizacional. Neste sentido, parece ser razoável o argumento de que uma organização deveria estimular em seus funcionários a postura de compromisso com a aprendizagem e de mente aberta, valorizando a iniciativa de rompimento dos paradigmas vigentes na organização. Seria razoável, também, o compartilhamento da

visão de futuro idealizada para a organização com os funcionários dos seus diversos níveis.

Assim, a organização deve encarar a aprendizagem como um investimento e não como uma despesa. A alocação de recursos para a aprendizagem não deve ser comparada a uma promoção de Marketing, a qual pode produzir um retorno imediato. O investimento em aprendizagem tem paralelo com o investimento em novas tecnologias, uma vez que o retorno deste capital é incerto e ocorre a longo prazo (Slater e Narver, 2000).

A aprendizagem organizacional começa com a aprendizagem dos indivíduos (Nonaka, 1997). Assim, os líderes de uma organização que pretende ter uma orientação para aprendizagem devem ser capazes de criar um ambiente no qual o questionamento das “verdades” vigentes seja uma norma e o desafio do *status quo* seja esperado (Senge, 1990; Slater e Narver, 2000). Esta postura deve ser levada a cabo pelos líderes ao desafiarem os seus próprios modelos mentais, estimulando os funcionários a fazerem o mesmo, incentivando a eliminação de conhecimentos ultrapassados (*unlearning*).

Quanto à visão compartilhada, Day (1994a, p. 23) sustenta que esta postura “tem uma influência muito positiva na capacidade de aprender, porque as pessoas são encorajadas a expor a sua forma de pensar e buscam novas formas de pensar com o objetivo de alcançar o futuro expresso pela visão”. Neste sentido, Senge (1990) sugere que os líderes da organização tenham as seguintes atitudes: (a) encorajar e respeitar a formação, por parte dos funcionários, de visões pessoais da organização; (b) comunicar permanentemente a visão da empresa e estar preparado para buscar o comprometimento dos funcionários com esta visão; e (c) considerar a formação da visão como um processo contínuo e não pontual.

Em síntese, do ponto de vista gerencial, esta tese pretendeu propiciar um melhor entendimento do processo de geração e uso do conhecimento de Marketing (aprendizagem) dentro das organizações, bem como da sua relação ou efeito sobre a performance empresarial. O domínio mais acurado das condições do processo de aprendizagem organizacional que potencializam a orientação para mercado pode permitir a estas organizações a consolidação de uma vantagem competitiva de longo prazo. O desafio enfrentado por esta pesquisa foi aquele anunciado por Slater e Narver (1995), qual seja, o de aprofundar o “desenvolvimento de conhecimento sobre práticas

gerenciais específicas e a maneira na qual elas deveriam ser configuradas para prover uma orientação sólida aos administradores em seu esforço para construir organizações de aprendizagem orientadas ao mercado” (p. 72).

6.5 Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras

Apesar do rigor científico aplicado na realização desta pesquisa, algumas limitações metodológicas e conceituais devem ser registradas para o adequado entendimento dos resultados aqui expressos e a conseqüente consideração das suas implicações. Algumas soluções para estas limitações e possíveis extensões do trabalho, na forma de novas pesquisas, devem também ser postuladas.

Inicialmente, cabe destacar a opinião de Hoyle e Panter (1995) quanto à verificação de relações causais pelo uso da técnica de modelagem de equações estruturais, especialmente no caso de levantamentos de corte transversal. Estes autores afirmam que:

“a literatura sobre modelos equivalentes provê a mais clara demonstração da inabilidade da modelagem de equações estruturais para estabelecer direcionalidade. Em muitos modelos, a troca da direção de uma associação entre duas variáveis não muda o ajustamento geral do modelo nem a estimação dos parâmetros relativos à associação entre as variáveis. Na verdade, a direcionalidade é estabelecida pelo lógica, manipulação de causa provável ou fortes argumentos teóricos (...) Em geral, as associações em um modelo de equações estruturais são evidências necessárias mas não suficientes de relações causais” (p. 175).

Ressalta-se, com isto, que os resultados confirmatórios aqui apresentados e discutidos, concernentes às relações entre os construtos do modelo proposto, devem ser considerados tão-somente como evidências de relação causal entre os referidos construtos. A comprovação efetiva de causalidade poderia ser obtida através de novos estudos, com a mesma questão de pesquisa, porém com métodos alternativos, como por exemplo desenhos experimentais.

Também deve ser registrado que a estratégia de divisão em dois momentos dos procedimentos de validação do modelo proposto (validação do modelo de mensuração e validação do modelo estrutural), respeitado um extremo rigor científico, deveria utilizar

duas amostras distintas (ou duas subamostras randomicamente geradas a partir da amostra principal), realizando a validação do modelo de medidas com uma amostra e a validação do modelo estrutural com outra amostra (Anderson e Gerbing, 1988; Garver e Mentzer, 1999). Infelizmente, o volume de resposta não permitiu tal rigor. Há, portanto, uma limitação quanto à generalização dos resultados apresentados nesta tese, agravada pela utilização de uma amostra não probabilística. Os resultados aqui expressos devem ser considerados, portanto, sob a ótica das características específicas da amostra utilizada ou, no mínimo, dentro dos limites do setor Eletroeletrônico. Assim, propõe-se a realização de uma nova coleta de dados na mesma população, utilizando-se o mesmo instrumento e um procedimento de coleta aleatório, para a confirmação mais rigorosa da validação do modelo estrutural. De forma complementar, sugere-se a replicação desta pesquisa em outros setores econômicos para a devida comparação e correspondente confirmação ou ajustamento do modelo a outros contextos empresariais.

Ainda quanto ao uso da técnica de modelagem de equações estruturais, reafirma-se aqui a opção assumida pelo pesquisador de abrandamento dos requisitos, impostos pela técnica em questão, de normalidade e distribuição contínua dos dados. Mesmo que esta seja uma conduta corriqueira nos trabalhos da área de Marketing (que aplicam a modelagem de equações estruturais) e que vários procedimentos tenham sido adotados para minimizar os efeitos colaterais desta quebra de requisitos, seguindo-se as sugestões da literatura especializada no tema, caberia a futura comparação de resultados pela aplicação de métodos de estimação alternativos ao utilizado nesta tese (*maximum likelihood com bootstrapping*).

Já quanto ao tipo de pesquisa empregado neste estudo, pondera-se que o levantamento de corte transversal, por si só, proporciona uma série de restrições ao estudo. A mais importante delas é a impossibilidade de controlar a variável tempo e sua influência sobre os construtos e suas inter-relações. Neste caso, os respondentes são obrigados a considerar a realidade de fatos do passado, o que pode promover vieses de resposta ocasionados por diversos fatores, tais como a perda de memória (Churchill, 1999). Também de destaque é a mensuração de todos os construtos em um mesmo momento e, normalmente, através de um mesmo instrumento. Este procedimento pode levar a uma interpretação equivocada de uma correlação como sendo uma causalidade. Deste modo, desenhos de pesquisa baseados em levantamentos longitudinais podem ser

mais apropriados para o objetivo de verificação de causalidade nas relações entre os construtos (Sinkula, 1994).

Sobre a coleta de dados, deve-se apontar a limitação da adoção de apenas um respondente por organização incluída na amostra, o que pode ter promovido uma consideração equivocada de uma opinião particular como a expressão da realidade de uma empresa. Apesar dos cuidados metodológicos tomados pelo envio do questionário para pessoas da alta administração das organizações pesquisadas, com cargos representativos, além da indicação empírica da não diferença entre respondentes únicos e múltiplos (Joworski e Kohli, 1993; Homburg, Workman e Krohmer, 1999; Pelham, 2000), seria interessante a comparação dos resultados obtidos neste estudo com resultados de estudos realizados envolvendo múltiplos respondentes de cada organização.

No que tange às variáveis constantes do modelo, o diagnóstico de coeficientes de determinação (R^2), que representam a explicação da variância das variáveis dependentes pelas variáveis independentes do modelo, com valor máximo de 65,5%, demonstra que existe a possibilidade de explicação relacionada a outras variáveis, não incluídas no modelo. Assim, a realização de novas pesquisas de cunho qualitativo dentro do mesmo problema de pesquisa, especialmente estudos de caso, poderiam identificar novas variáveis independentes também responsáveis pela explicação das variáveis dependentes do modelo. Algumas proposições já constam da própria literatura revisada, como é o caso dos modelos descritos por Narver e Slater (1995), Hurley e Hult (1998) e Farrell (2000), os quais consideram outros antecedentes específicos para a orientação para mercado e para a orientação para aprendizagem. Uma ênfase maior deveria ser dada à inclusão do construto de inovação no modelo aqui analisado, seguindo-se tendência apontada por Han, Kim e Srivastava (1998), Hurley e Hult (1998) e Baker e Sinkula (1999b).

A respeito dos construtos considerados e suas respectivas escalas, cabe destacar alguns pontos sensíveis do estudo e possíveis avanços. Quanto à orientação para mercado, dada a relativa fragilidade verificada no processo de validação deste construto, sugerem-se novas pesquisas que tenham por objetivo o aprimoramento da escala MARKOR, ou talvez, a sua adaptação às peculiaridades do contexto brasileiro, indo além da sua simples tradução para a Língua Portuguesa. Tais pesquisas deveriam

combinar métodos qualitativos e quantitativos a exemplo do estudo realizado por Matsuno, Mentzer e Rentz (2000).

Em relação aos construtos de memória organizacional e compartilhamento de opiniões, cujas escalas foram desenvolvidas especificamente para este estudo, salienta-se que a confiabilidade diagnosticada para ambos restringe-se ao contexto da amostra utilizada na pesquisa. Seria oportuna, portanto, uma replicação destas escalas e a conseqüente geração de uma nova amostra, permitindo a verificação mais rigorosa de sua confiabilidade.

Por fim, cabe ressaltar que “modelos nunca são confirmados pelos dados, mas, pelo contrário, eles ganham suporte por falharem em ser desconfirmados” (Anderson e Gerbing, 1998 *apud* Santos, 2001, p. 200). A interpretação disto é a de que o modelo considerado de melhor ajustamento não necessariamente é a representação definitiva da realidade, mas sim a melhor representação desta realidade dentre os modelos considerados. Neste sentido, estimula-se o desenvolvimento e teste de modelos alternativos e a conseqüente comparação com os modelos até então propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABINEE. Página Institucional. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br>>. Acesso em: 30 mar. 2001.
- ALBAUM, Gerald. The Likert scale revisited: an alternative version. Journal of the Market Research Society, v. 39, n. 2, p.331-48, April 1997.
- ANDERSON, James. C.; GERBING, David. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, v. 103, n. 3, p. 411-23, 1988.
- ANDREWS, R. K. The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Irwin, 1960.
- APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? Journal of Euro-Marketing, v. 6, n. 3, p. 1-26, 1997.
- APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. Journal of Strategic Marketing, v. 6, n. 2, p. 25-45, Mar. 1998.
- APPIAH-ADU, Kwaku; RANCHHOD, Ashok. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. Technology Analysis e Strategic Management, v. 10, n. 2, p. 197-210, June 1998.
- ARGYRIS, Chris. Double Loop Learning in Organization. Harvard Business Review, v. 55, n. 5, p 115-125, Sep.-Oct. 1977.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. Organizational Learning: a Theory of Action Perspective. Reading / Mass: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading / Mass: Addison-Wesley 1996.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market orientation and innovation. Journal of Business Research, v. 35, n. 2, p. 93-103, Feb. 1996.
- AVLONITIS, George J.; GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. Industrial Marketing Management, v. 26, n. 5, p. 385-402, Sep. 1997.

- BAGOZZI, Richard P. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In: BAGOZZI, Richard P. Principles of Marketing Research. Cambridge: Blackwell, 1994.
- BAGOZZI, Richard P.; EDWARDS, Jeffrey R. A general approach for representing constructs in organizational research. Organizational Research Methods, v. 1, n. 1, p.45-87, Jan. 1998.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILLIPS, Lynn W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. Administrative Science Quarterly, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sep. 1991.
- BAKER, James M.; SINKULA, William 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. 411-27, Fall 1999a.
- BAKER, James M.; SINKULA, William 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, Dec. 1999b.
- BATESON, G. Steps to an Ecology of Mind. New York: Ballantine, 1981.
- BECKER, Jan; HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. Journal of Market-Focused Management, v. 4, n. 1, p.17-41, Jun. 1999.
- BETTIS, Joe S.; PRAHALAD, C. K. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. Strategic Management Journal, v. 16, n. 1, p. 5-14, Jan. 1995.
- BHATT, Ganesh D. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. Journal of Marketing, v. 7, n.2, p. 89-101, 2000.
- BHUIAN, Shahid N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. Journal of Business Research, v. 43, n. 1, p 13-25, Sep. 1998.
- BHUIAN, Shahid N.; ABDUL-GADER, Abdallah. Market orientation in the hospital industry. Marketing Health Services, v. 17, n. 4, p. 36-45, Winter 1997.
- BRUGGEN, Gerrit H. Van; WIERENGA, Berend. Broadening the perspective on Marketing decision models. International Journal of Research in Marketing, v. 17, n. 2/3, p. 159-168, Sep. 2000.

- BYRNE, Barbara M. One Application of Structural Equation Modeling From Two Perspectives: Exploring the EQS and LISREL Strategies. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- CARUANA, Albert, RAMASESHAN, B.; EWING, Michael. Market orientation and performance: a study of Australasian universities. Curtin Business School, Nov. 1996. (Working Paper Series).
- CHANDLER, A. Strategy and Structure. Cambridge: MIT Press, 1960.
- CHIN, Wynne W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. MIS Quarterly, v. 22, n. 1, p. vii-xvi, Mar. 1998.
- CHOU, Chih-Ping; BENTLER, Peter M. Estimates and Tests in Structural Equation Modeling. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- CHURCHILL, Gilbert A, Jr. A paradigm for developing better measures of Marketing constructs. Journal of Marketing Research, v. 16, n. 1, p. 64-73, Feb. 1979.
- CHURCHILL, Gilbert A, Jr. Marketing Research: Methodological Foundations. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- CLAYCOMB, Cindy; GERMAIN, Richard. Organizational Learning and Performance: an Empirical Test. In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1997, St. Petersburg (Florida). Proceedings... St. Petersburg: AMA, 1997. p. 94-100.
- CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michel P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive Marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, v. 11, n.5, p. 365-383, Sep. 1990.
- CROSSAN, Mary; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DAWES, John. Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data. Australian Journal of Management, v. 25, n. 2, p. 173-200, 2000.
- DAY, George S. Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. New York: Free Press, 1990.

- DAY, George S. Continuous Learning About Markets. California Management Review, v. 36, n. 4, p 9-31, Summer 1994a.
- DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, v. 58, n. 4, p 37-52, October 1994b.
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, v. 52, n. 2, p 1-20, April 1988.
- De GEUS, Arie. Planning as learning. Harvard Business Review, v. 66, n. 2, p. 70-74, Mar.-Apr. 1988.
- DENG, S.; DART, J. A Multi-factor, Multi-items Approach. Journal of Marketing Management, v. 10, [s.n.], p. 725-42, 1994.
- DESHPANDÉ, Rohit. The organizational context of market research use. Journal of Marketing, v. 46, n. 4, p. 91-101, Fall 1982.
- DESHPANDÉ, Rohit (editor). Developing a market orientation. Thousand Oaks: SAGE, 1999.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. Journal of Market Focused Management, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.
- DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E., Jr. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing, v. 53, n. 1, p. 3-15, Jan. 1989.
- DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard 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.
- DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. Como as Organizações Aprendem: Uma Estratégia Integrada Voltada para a Construção da Capacidade de Aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999
- DICKSON, Peter R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. Journal of Marketing, v. 60, n. 3, p. 102-106, 1996.

- DILLON, William R., MADDEN, Thomas J.; FIRTLE, Neil H.. Marketing Research in a Marketing Environment. St. Louis: Times Mirror, 1994.
- DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER M. A. Latent Variables in Business Logistic Research: Scale Development and Validation. Journal of Business Logistics, v. 15, n. 2, p. 145-72, 1994.
- EASTERBY-SMITH, Mark. Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. Human Relations, v. 50, n. 9, p. 1085-113, 1997.
- EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Organizational Learning: Current Debates and Opportunities. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (editores). Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice. London: SAGE, 2000.
- EASTERBY-SMITH, Mark; SNELL, Robin; GHERARDI, Silvia. Organizational Learning: Diverging Communities of Practice. Management Learning, v. 29, n. 3, p. 259-72, 1998.
- EGEREN, Marsha V.; O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. Journal of Services Marketing, v. 12, n. 1, p. 39-58, 1998.
- ESKILDSSEN, Jacob K.; DAHLGAARD, Jens J.; NORGAARD, Anders. The impact of creativity and learning on business excellence. Total Quality Management, v. 10, n. 4, p. S523-S530, 1999.
- EVARD, Yves. Metodologia da Investigação Científica. Porto Alegre: Curso de Doutorado - PPGA/UFRGS, 1997. (anotações de classe)
- FARREL, Mark A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. Australian Journal of Management, v. 25, n. 2, p. 201-222, Sep. 2000.
- FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational Learning. Academy of Management Review, v. 10, n.4, p. 803-813, 1985.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing, vol 18, n. 1, p. 39-50, Feb. 1981.
- FRITZ, Wolfgang. Market orientation and corporate success: findings from Germany. European Journal of Marketing, v. 30, n. 8, p. 59-74, 1996.

- FROEMMING, Lurdes M.S.; SAMPAIO, Cláudio H. Orientação para o Mercado em Cooperativas de Produção Agrícola do Rio Grande do Sul. Perspectiva Econômica, v. 33, n. 104, 1998. (Série Cooperativismo)
- 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.
- GARVIN, David A. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, July-Aug. 1993.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assesement. Journal of Marketing Research, v. 15, n. 2, p. 186-92, May 1988.
- GLAZER, Rashi. Marketing in an Information Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. Journal of Marketing, v. 55, n. 4, p. 1-19, Oct. 1991.
- GREENLEY, Gordon E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. British Journal of Management, v. 6, n. 1, p. 1-13, Dec. 1995.
- HAIR, Joseph F., Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. Multivariate Data Analysis. 5^a Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. Journal of Marketing, v. 62, n. 4, p. 30-45, Oct. 1998.
- HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, v. 63, n. 2, p. 1-17, Apr. 1999.
- HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In: ENANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras (RJ). Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- HORNG, Shun-Ching; CHEN, Arthur Cheng-Hsui. Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. Journal of Small Business Management, v. 36, n. 3, p. 79-85, Jul. 1998.
- HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.

- HOYLE, Rick H. The Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Fundamental Issues. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995b.
- HOYLE, Rick H.; PANTER, Abigail T. Writing About Structural Equation Models. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Evaluating Model Fit. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- HUBER, George P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. Organizational Science, v. 2, n.1, p. 88-115, 1991.
- HUBER, George P. Organizational learning: a guide for executives in technology-critical organizations. International Journal Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, v. 11, n. 7/8, p. 821-832, 1996.
- HULLAND, John. The Influence of Strategic Orientation on Marketing Orientation: a Preliminary Assessment. In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1995, [s.l.]. Proceedings... [s.l.]: AMA, 1995. p. 347-355.
- HULT, G. Tomas M. Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. Decision Sciences, v. 29, n. 1, p. 193-216, Winter 1998.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Resource-Advantage Theory of Competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. Journal of Marketing, v. 60, n. 2, p. 107-114, 1996.
- HURLEY, Robert F.; HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal of Marketing, v. 62, n. 3, p. 42-54, July 1998.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, v. 57, p. 53-71, July 1993.
- JOHNSON, Jeffrey J.; PAPER, David J. An exploration of empowerment and organizational memory. Journal of Managerial Issues, v. 10, n. 4, p. 503-519, 1998.

- KAHN, Kenneth B. Characterizing interfunctional coordination and its implications for market orientation and performance. In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1998, [s.l.]. Proceedings... [s.l.]: AMA, 1998. p. 321-327.
- KIM, Daniel G. The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review, vol 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.
- KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, Charles. Performance-oriented: toward a successful strategy. Marketing Health Services, v. 17, n. 2, p. 10-20, Summer 1997.
- KUMAR, Nirmalya A.; STERN, Louis W.; ANDERSON, James C. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. Academy of Management Journal, v. 36, n. 6, p. 1633-1651, 1993
- LADO, Nora, MAYDEU-OLIVARES, Albert; RIVERA, Jaime. Measuring market orientation in several populations: structural equations model. European Journal of Marketing, v. 32, n. 1/2, p. 23-39, Sprint 1998.
- LANGERAK, Fred; COMMANDEUR, Harry R. The influence of market orientation on positional advantage and performance of industrial business. In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1998, [s.l.]. Proceedings... [s.l.]: AMA, 1998.
- LEI, David; SLOCUM, John W.; PITTS, Robert A. Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning. Organizational Dynamics, v. 27, n. 3, p. 24-38, Winter 1999.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. Annual Review of Sociology, v. 14, [s.n.], p. 319-40, 1988.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. Harvard Business Review, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.

- LI, Tiger; CALANTONE, Roger. The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. Journal of Marketing, v. 62, n. 4, p. 13-29, Oct. 1998.
- LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha; OZ; Sasson. Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 32, n. 3, p. 292-303, 1996.
- MACCALLUM, Robert C. Model Specification: Procedures, Strategies, and Related Issues. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- MAGER, John; KLUGE, E. Alan. One-Stage versus two-stage attitude measurement: separating the dimensions of direction and intensity. In: Bi-Annual World Marketing Congress, 1987, Barcelona (Espanha). Proceedings... Barcelona: Academy of Marketing Science, 1987.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANDELLI, Mauro. Orientação para o Mercado e o Crescimento de Vendas: O Caso das Maiores Empresas Privadas Industriais Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Porto Alegre, PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- MARQUARDT, Michael J. Building a learning organization: a system approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill, 1996.
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; RENTZ, Joseph O. A refinement and validation of the MARKOR scale. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000.
- MAVONDO, Felix T.; FARRELL, Mark A. Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers? Australian Journal of Management, v. 25, n 2, p. 223-244, Sep. 2000.
- MAZZON, José A. Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o Conceito de Marketing Social. 1981. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.
- MAZZON, José A. Publicação eletrônica [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <perin@portoweb.com.br> em 01 ago. 2000.

- MENON, Anil; VARADARAJAN, Rajan. A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. Journal of Marketing, v. 56, n. 4, p. 53-71, Oct. 1992.
- MILLER, Peter V. Alternative question forms for attitude scale questions in telephone interviews. Public Opinion Quarterly, v. 48, n. 4, p. 766-778, 1984.
- MOORMAN, Christine. Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. Journal of Marketing Research, v. 32, n. 3, p. 318-335, Aug. 1995.
- MOORMAN, Christine; MINER, Annie S. The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. Journal of Marketing Research, v. 34, n. 1, p. 91-106, Feb.y 1997.
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAMAN, John L.; SLEVIN, Dennis P. Enterpreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. Strategic Management Journal, v. 14, n 2, p. 137-153, 1993.
- NARVER, John C.; JACOBSON, Robert L.; SLATER, Stanley F. Market orientation and business performance: an analysis of panel data. Marketing Science Institute, Report n. 93.121, 1993.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: a Comment on Deshpandé and Farley. Journal of Market-Focused Management, v. 2, n. 3, p. 233-236, 1998.
- NARVER, John C., SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. Journal of Market-Focused Management, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.
- NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, J. M. Understanding Organizations as Learning Systems. Sloan Management Review, v. 36, n. 2, p. 73-85, Winter 1995.
- NGAI, Jimmy Chan Hung; ELLIS, Paul. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. International Marketing Review, v. 15, n. 2, p. 119-139, 1998.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.
- NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. Teoría Psicométrica. Madrid: McGraw-Hill, 1995.

- PARASURAMAN, A ;BERRY, L.; ZEITHAML, V. A. Service Firms Need Marketing Skills. Business Horizons, v. 26, n. 6, p. 28-31, Nov.-Dec. 1983.
- PARKINSON, Stephen, CHAMBERS, Angela; SHEERMAN, Janette. Effective quality and effective Marketing – the dual combination for business success? In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1999, St. Petersburg (Florida). Proceedings... St. Petersburg: AMA, 1999. p. 188-194.
- PEARCE, John. A., ROBBINS, D. Keith.; ROBINSON, Richard. B, Jr. The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance. Strategic Management Journal, v. 8, n. 2, p. 125-134, Mar.-Apr. 1987.
- PELHAM, Alfred 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, Summer 1997.
- PELHAM, Alfred 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, Jan. 2000.
- PELHAM, Alfred M.; WILSON, David 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, Winter 1996.
- PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Claudio H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Claudio H. A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). Anais... Campinas: ANPAD, 2001.
- PERIN, Marcelo G.; SILVEIRA, Teniza. A relação entre orientação para mercado e aprendizagem organizacional. In: International Conference of AEDEM, 8, 1999, São Leopoldo (RS). Anais... São Leopoldo: AEDEM, 1999.
- PITT, Leyland, CARUANA, Albert; BERTHON, Pierre R. Market orientation and business performance: some European evidence. International Marketing Review, v. 13, n. 1, p. 5-18, 1996.
- POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. Management Learning, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

- PROBST, Gilbert; BUCHEL, Bettina S.T. Organizational learning. London: Prentice Hall, 1997.
- PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard; WIDING II, Robert E. The antecedents and consequences of market orientation in Australia. Australian Journal of Management, v. 25, n. 2, p. 119-143, Sep. 2000.
- RAJU, P.S., LONIAL, Subhash; GUPTA, Yash P. Market Orientation and the Performance in the Hospital Industry. Journal of Health Care Marketing, v. 15, n. 4, p. 34-41, Winter 1995.
- REISE, Steven P.; WIDAMAN, Keith F.; PUGH, Robin H. Confirmatory factor analysis and item response theory: Two approaches for exploring measurement invariance. Psychological Bulletin, v. 114, n. 3, p. 552-66, Nov. 1993.
- RICH, Gregory A.; BOMMER, William H.; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; JOHNSON, Jonathan 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, Fall 1999.
- ROWE, W. Glenn; 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.
- RUEKERT, Robert W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. International Journal of Research in Marketing, v. 9, n. 3, p. 225-245, Aug. 1992.
- SADLER-SMITH, Eugene; SPICER, David P.; CHASTON, Ian. Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. Long Range Planning, v. 34, n. 2, p. 139-158, Apr. 2001.
- SAMPAIO, Cláudio 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.
- SAMPAIO, Claudio H.; PERIN, Marcelo G. Uma Análise Crítica da Escala MARKOR e suas Dimensões Teóricas. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). Anais... Campinas: ANPAD, 2001a.

- SAMPAIO, Cláudio H.; PERIN, Marcelo G. Orientação para o Mercado: estado da arte. Porto Alegre, 2001b. (em desenvolvimento).
- SAMPAIO, Claudio H.; PERIN, Marcelo G. e DAMACENA, Claudio. Formas da orientação para mercado nas empresas de varejo do Brasil. In: Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. Metodología de La Investigación. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, Cristiane P. Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- SARGEANT, A.; MOHAMAD, M. Business performance in the UK hotel sector: does it pay to be market oriented? The Service Industries Journal, v. 19, n.3, p. 42-59, Jul. 1999.
- SCHEIN, Edgar H. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. Sloan Management Review, v. 34, n. 2, p. 85-92, Winter 1993.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. Consumer behavior. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- SCHUMAKER, Randall E.; BEYERLEIN, Susan T. Confirmatory Factor Analysis With Different Correlation Types and Estimation Methods. Structural Equation Modeling, v. 7, n 4, p. 629-636, 2000.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 1990
- SHAPIRO, Benson P. What the Hell Is Market Oriented? Harvard Business Review, v. 66, n. 6, p. 119-125, Nov.-Dec. 1988.
- SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.
- SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M.; BAKER, Thomas 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, July 1998.

- SILVEIRA, Teniza. Verificação do Grau de Orientação para o Mercado em Empresas Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- SINKULA, James M. Market Information Processing and Organizational Learning. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 35-45, Jan. 1994.
- SINKULA, James M.; BAKER, William E.; NOORDEWIER, Thomas. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.
- SIVADAS, Eugene; DWYER, F. Robert. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. Journal of Marketing, v. 64, n. 1, p. 31-49, Jan. 2000.
- SLATER, Stanley F. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. Journal of the Academy of Science, v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994a.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. Business Horizons, v. 37, n. 2, p. 22-28, Mar.-Apr. 1994b.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Oriented Is Not Enough. In: DESHPANDÉ, Rohit (editor). Developing a market orientation. Thousand Oaks: SAGE, 1999.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.
- SLONGO, Luiz A. Serviços ao Cliente na Indústria Eletro-Eletrônica no Rio Grande do Sul. 1994. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.
- SNELL, Robin; CHAK, Almaz M. The Learning Organizations: Learning and Empowerment for Whom? Management Learning, v. 29, n. 3, p. 337-364, 1998.
- STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997

- STATA, Ray. Organizational Learning: the key to management innovation. Sloan Management Review, v. 30, n. 3, p. 63-74, Sprint 1989.
- STATISTICAL SUPPORT. Structural Equation Modeling using AMOS: An Introduction. Disponível em: <http://www.utexas.edu/cc/stat/tutorials/amos/>. 24.jun.2001.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; BAUMGARTNER, Hans. On the use of structural equation models for Marketing modeling. International Journal of Research in Marketing, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, Sep. 2000.
- STEIN, Eric W. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. International Journal of Information Management, v. 15, n. 2, p. 17-32, 1995.
- STEIN, Maria de Lourdes T. Gênero feminino no contexto do trabalho fabril: setor eletroeletrônico em Curitiba e região metropolitana na década de 90. Curitiba: CEFET, 2000. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 2000.
- STRONG, Nathan. Organizational Performance Assessment. In: ASQ's Annual Quality Congress, 54, 2000, Milwaukee. Proceedings... Milwaukee: ASQ, 2000. p. 482-484.
- SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. What theory is not. Administrative Science Quarterly, v. 30, n. 3, p. 371-84, Sep. 1995.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. La Organización que Aprende. Buenos Aires: Granica, 1992.
- TOALDO, Ana Maria M. A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- TREZ, Guilherme. Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- TSANG, Eric W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive research. Human Relations, v. 50, n. 10, p. 73-89, 1997.

- ULLMAN, Jodie M. Structural Equation Modeling. In: TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. Using Multivariate Statistics. Boston: Allyn & Bacon, 2000.
- UNCLES, Mark. Market Orientation. Australian Journal of Management, v. 25, n. 2, p. i-ix, September 2000.
- URDAN, Flávio T. Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos. 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.
- 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, October 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, Spring 1987.
- WALSH, James P.; UNGSON, Gerard R. Organizational Memory. Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.
- WEBSTER, Frederick E., Jr. The Rediscovery of the Marketing Concept. Business Horizons, v. 31, n. 3, p. 29-39, May-June 1988.
- WEBSTER, Frederick E., Jr. Defining the new marketing concept (Part 1). Marketing Management, v. 2, n. 4, p. 22-31, 1994.
- WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner; BÖCKENHOLT, Ulf. Marketing data, models and decisions. International Journal of Research in Marketing, v. 17, n. 2/3, p. 203-208, 2000.
- WEST, Stephen G.; FINCH, John F.; CURRAN, Patrick J. Structural Equation Models With Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- WRENN, Bruce. The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. Journal of Marketing Theory and Practice, v. 5, n. 3, p. 31-54, Summer 1997.

ANEXO 01: Estudos Empíricos sobre a Orientação para Mercado

Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial

Estudo	País da Pesquisa	Amostra	Respondentes	Escala de OM baseada em	Medida de Performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Baker e Sinkula (1999a)	EUA	411 empresas industriais de diversos setores	Executivos de Marketing e de outras áreas	MARKOR	Subjetiva	Performance geral, sucesso de novos produtos, participação relativa de mercado	Positiva
Narver e Slater (1990)	EUA	113 UENs de uma corporação	Time da alta administração (371 respondentes)	Revisão da literatura	Subjetiva	Retorno s/ ativo	Positiva
Jaworski e Kohli (1993)	EUA	2 amostras: 222 UENs e 230 empresas de diversos setores	222 UENs: múltiplos respondentes: executivos de Marketing e de outras áreas 230 empresas: executivos (um único respondente)	Kohli e Jaworski (1990)	Objetiva e Subjetiva	Subjetiva: performance geral Objetiva: participação e mercado	Positiva em relação à performance geral e nenhuma em relação à participação de mercado
Narver, Jacobson e Slater (1993)	EUA	35 UENs de uma empresa de produtos florestais	Time da alta administração (1987 – 97 respondentes e 1991 – 100 respondentes)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento de vendas e retorno sobre investimento	Positiva: para o indicador crescimento de vendas Nenhuma: para o indicador retorno s/ investimento

(Continuação) Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial

Estudo	País da Pesquisa	Amostra	Respondentes	Escala de OM baseada em	Medida de Performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Slater e Narver (1994a)	EUA	81 UENs de uma cia. de produtos florestais e 36 UENs de uma cia. de manufatura diversificada	Time da alta administração (múltiplos respondentes)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ ativo, crescimento de vendas, sucesso relativo de novos produtos	Positiva
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA	176 hospitais	Principal executivo e outros executivos da alta administração (37% da amostra com respondentes múltiplos)	MARKOR	Subjetiva	Performance financeira, desenvolvimento de produto / mercado e qualidade interna	Positiva
Pelham e Wilson (1996)	EUA	68 pequenas empresas de várias indústrias	Presidente da empresa	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Sucesso de novos produtos, crescimento / participação, lucratividade, qualidade relativa do produto	Positiva
Kumar, Subramanian e Yauger (1997)	EUA	159 hospitais	Alta administração	Narver e Slater (1990) adaptada	Subjetiva	Taxa crescimento, retorno s/ capital, sucesso novos produtos, sucesso retenção de clientes, controle despesas operacionais	Positiva
Pelham (1997)	EUA	160 pequenas indústrias: <i>commodity</i> e produtos ind. especiais	Presidentes (performance) e gerentes (sobre OM)	9 itens gerados de diferentes estudos de OM	Subjetiva	Efetividade empresarial, crescimento / participação e lucratividade	Positiva

(Continuação) Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial

Estudo	País da Pesquisa	Amostra	Respondentes	Escala de OM baseada em	Medida de Performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Egeren e O'Connor (1998)	EUA	70 empresas de serviço de vários setores	Time da alta administração (289 respondentes – respondentes múltiplos)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Performance relativa geral	Positiva
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Japão	50 “quadrados” (2 respondentes da empresa fornecedora e 2 de seus clientes) de empresas de diferentes indústrias	2 executivos de Marketing da empresa fornecedora e 2 executivos de compra da empresa cliente	Entrevistas pessoais e literatura	Subjetiva	Lucratividade, tamanho, participação de mercado, taxa de crescimento	Positiva (na avaliação feita pelos clientes) e nenhuma (na avaliação feita pela empresa fornecedora)
Greenley (1995)	Reino Unido	240 grandes empresas (com mais de 5000 funcionários) de diversas indústrias	Diretor do nível corporativo	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ investimento, taxa de sucesso de novos produtos, crescimento de vendas	Nenhuma
Atuahene-Gima (1996)	Austrália	275 empresas de serviço e manufatureiras (de diversas indústrias)	Não especificado	Ruekert (1992)	Não indicada	Sucesso de mercado (sem menção aos indicadores)	Fraca
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia	84 departamentos de escolas de universidades da Austrália e Nova Zelândia	Chefes de departamento	MARKOR	Subjetiva	Performance geral, habilidade de atrair fundos não-governamentais	Positiva

(Continuação) Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial

Estudo	País da Pesquisa	Amostra	Respondentes	Escala de OM baseada em	Medida de Performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Fritz (1996)	Alemanha	144 empresas industriais de diferentes setores da Alemanha	Alto executivo	3 indicadores baseados no estudo de Fritz (1992 <i>apud</i> Fritz, 1996)	Subjetiva	alcance dos objetivos de: competitividade, satisfação do consumidor, lucratividade de LP, segurança de continuidade da empresa	Moderada
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta	2 amostras: 161 maiores empresas de serviço do Reino Unido e 193 maiores empresas de Malta	Diretores de Marketing	MARKOR	Subjetiva	Retorno s/ capital empregado, crescimento de vendas, performance geral	Positiva
Appiah-Adu (1997)	Reino Unido	110 pequenas empresas (entre 10 e 50 funcionários) de diversos setores	Diretor administrativo / proprietário	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Crescimento de vendas, taxa de sucesso de novos produtos e retorno s/ investimento	Positiva
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia	444 empresas de bens industriais e de bens de consumo	Gerente de Marketing	Kohli e Jaworski (1990)	Subjetiva	Lucro, volume de vendas, retorno s/ investimento, participação no mercado	Positiva

(Continuação) Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial

Estudo	País da Pesquisa	Amostra	Respondentes	Escala de OM baseada em	Medida de Performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Appiah-Adu (1998)	Gana	74 grandes empresas de Gana	Diretores	11 itens de Golden et al. (1995 <i>apud</i> Appiah-Adu, 1998) e Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento de vendas, retorno s/ investimento	Nenhuma
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	Reino Unido	62 empresas produtoras ou fornecedoras de produtos de biotecnologia	Diretor administrativo	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Sucesso de introdução de novos produtos, crescimento de participação de mercado, performance geral	Positiva
Bhuan (1998)	Arábia Saudita	115 empresas manufatureiras de duas cidades industriais da Arábia Saudita	Principal executivo	Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Qualidade dos produtos, retorno, posição financeira, satisfação do cliente, performance geral	Positiva
Hong e Chen (1998)	Taiwan	76 pequenas e médias empresas manufatureiras de Taiwan	Alta administração	Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) modificadas para a realidade do estudo	Subjetiva	Performance geral	Positiva
Ngai e Ellis (1998)	Hong Kong	73 empresas do ramo têxtil e indústria do vestuário	Executivos	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Satisfação com crescimento, satisfação com lucratividade participação relativa e lucratividade relativa	Positiva para os indicadores exceto para satisfação com lucratividade (fraca associação)

(Continuação) Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial

Estudo	País da Pesquisa	Amostra	Respondentes	Escala de OM baseada em	Medida de Performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Becker e Homburg (1999)	Alemanha	234 empresas de setores de serviço e industrial	Gerente geral	Literatura	Subjetiva e Objetiva (retorno s/ vendas)	Performance de mercado: satisfação e lealdade de clientes, criação de valor, participação de mercado Performance financeira: retorno s/ vendas, performance financeira relativa aos concorrentes	Positiva
Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)	Reino Unido	104 empresas (63 manufaturas e 41 varejos)	Executivos nível corporativo (múltiplos respondentes): CEO e vice-presidentes de cada área funcional	Não especificada, composta por 44 itens	Subjetiva	Participação de mercado relativo, retorno s/ vendas, retorno s/ capital	Moderada
Sargeant e Mohamad (1999)	Reino Unido	86 hotéis	Diretor de Marketing	Parasuraman et al. (1983) e Deng e Dart (1994)	Não especificada	Turnover e lucratividade	Nenhuma
Toaldo (1997)	Brasil	17 grandes empresas privadas industriais do RS	Diretores (50 respondentes) e Supervisores (302 respondentes)	MARKOR	Não investigada	Não investigados	Não investigada
Froemming e Sampaio (1998)	Brasil	11 cooperativas de produção agrícola do RS	Dados secundários	Webster (1994)	Não investigada	Não investigados	Não investigada
Silveira (1998)	Brasil	49 empresas calçadistas	Diretores	MARKOR	Não investigada	Não investigados	Não investigada

(Continuação) Quadro 6 - Síntese dos Estudos Empíricos sobre Orientação para Mercado e Performance Empresarial

Estudo	País da Pesquisa	Amostra	Respondentes	Escala de OM baseada em	Medida de Performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Mandelli (1999)	Brasil	29 maiores empresas privadas industriais metalúrgica, mecânica e de material elétrico	Diretores (geração) e baixa administração (disseminação)	MARKOR	Objetiva	Crescimento de vendas	Nenhuma (somente foram investigadas a geração e disseminação)
Urdan (1999)	Brasil	137 concessionárias autorizadas de veículos	Principal executivo / proprietário	Narver e Slater (1990)	Objetiva	Crescimento de: número de veículos vendidos, horas de manutenção prestadas, valor financeiro das peças comercializadas, lucro líquido s/ vendas	Moderada – existência de resultados convergentes de relação entre OM e desempenho

Fonte: Sampaio e Perin (2001b) e Sampaio (2000)

ANEXO 02: Escala de Orientação para Aprendizagem de Baker e Sinkula (1999a)

Commitment to learning

- Managers basically agree that our business unit's ability to learn is the key to our competitive advantage.
- The basic values of this business unit include learning as key to improvement.
- The sense around here is that employee learning is an investment, not an expense.
- Learning in my organization is seen as a key commodity necessary to guarantee organizational survival.
- Our culture is one that does not make employee learning a top priority.
- The collective wisdom in this enterprise is that once we quit learning, we endanger our future.

Shared Vision

- There is a well-expressed concept of who we are and where we are going as a business unit.
- There is a total agreement on our business unit vision across all levels, functions, and divisions.
- All employees are committed to the goals of this business unit.
- Employees view themselves as partners in charting the direction of the business unit.
- Top leadership believes in sharing its vision for the business unit with the lower levels.
- We do not have a well-defined vision for the entire business unit.

Open-mindedness

- We are not afraid to reflect critically on the shared assumptions we have about the way we do business.
- Managers in this business unit do not want their "view of the world" to be questioned.
- Our business unit places a high value on open-mindedness.
- Managers encourage employees to "think outside of the box".
- An emphasis on constant innovation is not a part of our corporate culture.
- Original ideas are highly valued in this organization.

ANEXO 03: Escala MARKOR

Intelligence Generation

- In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
- In this business unit, we do a lot of in-house market research.
- We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
- We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
- We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)
- We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.

Intelligence Dissemination

- We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
- Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
- When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.
- Data on customers satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
- When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)

Responsiveness

1. It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes. (R)
2. For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs. (R)
3. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
4. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
5. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
6. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
7. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)
8. Even if we came up with a great Marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)
9. When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.

(R) denotes reverse coded item.

ANEXO 04: Questionário ⁷⁸

Gostaríamos que você indicasse com um X o seu grau de **discordância / concordância** quanto a cada uma das afirmações relacionadas abaixo, tendo em mente a situação da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes no seu principal setor de atividade. Para tal avaliação, considere o quanto você **discorda** (1 – totalmente, 2 – muito ou 3 – pouco) ou **concorda** (4 – pouco, 5 – muito ou 6 – totalmente) com as afirmações feitas. Caso você não esteja em condições de responder algum dos itens abaixo, por favor procure a pessoa que você acredita ser mais indicada para responder este item específico.

a) Quanto à GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	1	2	3	4	5	6
2	Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	1	2	3	4	5	6
3	Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6
4	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6
5	Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).	1	2	3	4	5	6
6	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.	1	2	3	4	5	6

b) Quanto à DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
7	Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	1	2	3	4	5	6
8	O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes.	1	2	3	4	5	6
9	Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.	1	2	3	4	5	6
10	Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1	2	3	4	5	6
11	Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (ou áreas).	1	2	3	4	5	6

⁷⁸ O tamanho de fonte do questionário aplicado foi maior do que o questionário aqui apresentado. Tal redução foi necessária para ajustar o questionário original à formatação do presente documento.

c) Quanto à RESPOSTA AO MERCADO:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito Pouco		Pouco	Muito	Totalmente
12	Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6
13	Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços.	1	2	3	4	5	6
14	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	1	2	3	4	5	6
15	Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5	6
16	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1	2	3	4	5	6
17	As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.	1	2	3	4	5	6
18	As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6
19	Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.	1	2	3	4	5	6
20	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	1	2	3	4	5	6

d) Quanto ao COMPARTILHAMENTO DE OPINIÕES:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito Pouco		Pouco	Muito	Totalmente
21	Nesta empresa, diversas opiniões são consideradas para analisar ou interpretar as situações de mercado.	1	2	3	4	5	6
22	As informações sobre o mercado são normalmente analisadas e interpretadas por vários departamentos (ou áreas) da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6
23	Os departamentos (ou áreas) da nossa empresa respeitam e consideram as opiniões (sobre as situações de mercado) dos outros departamentos (ou áreas), mesmo quando as interpretações são divergentes.	1	2	3	4	5	6
24	Nesta empresa existem mecanismos para a discussão e troca de informações sobre o mercado entre os departamentos (ou áreas).	1	2	3	4	5	6

e) Quanto à MEMÓRIA DA ORGANIZAÇÃO:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
25	Em geral, nós temos mecanismos para registrar e recuperar as informações relacionadas às experiências ou aos eventos ocorridos anteriormente na empresa.	1	2	3	4	5	6
26	Em nossa empresa existem padrões estabelecidos, mesmo que informalmente, de “se fazer as coisas”.	1	2	3	4	5	6
27	Os documentos e informações referentes aos diversos procedimentos da empresa são de alguma forma arquivados, podendo ser recuperados.	1	2	3	4	5	6
28	Em relação aos produtos e serviços oferecidos, nossa empresa tem muito conhecimento acumulado (por exemplo, sobre as necessidades dos clientes, a concorrência e as formas de resposta ao mercado).	1	2	3	4	5	6
29	Nesta empresa, em geral, temos muito <i>know-how</i> a respeito dos tipos de produtos e serviços que oferecemos.	1	2	3	4	5	6
30	As decisões que tomamos no passado e suas respectivas conseqüências estão de alguma forma registradas na empresa com a possibilidade de serem recuperadas.	1	2	3	4	5	6

f) Quanto ao COMPROMETIMENTO COM O APRENDIZADO:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
31	Os gerentes da nossa empresa concordam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva.	1	2	3	4	5	6
32	Os valores básicos desta empresa incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias.	1	2	3	4	5	6
33	O sentimento nesta empresa é que o aprendizado do funcionário é um investimento, não uma despesa.	1	2	3	4	5	6
34	Nesta empresa, a aprendizagem é vista como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional.	1	2	3	4	5	6
35	Nossa cultura empresarial não coloca o aprendizado do funcionário como uma prioridade máxima.	1	2	3	4	5	6
36	É consenso nesta empresa que quando pararmos de aprender estaremos pondo em risco nosso futuro.	1	2	3	4	5	6

g) Quanto à VISÃO COMPARTILHADA:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
37	Há um conceito claramente expresso de quem somos e onde estamos indo como empresa.	1	2	3	4	5	6
38	Há uma total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões.	1	2	3	4	5	6
39	Todos os funcionários es tão comprometidos com os objetivos desta empresa.	1	2	3	4	5	6
40	Os funcionários vêem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa.	1	2	3	4	5	6
41	A Alta Administração da empresa acredita no compartilhamento de sua visão sobre a empresa com os níveis inferiores.	1	2	3	4	5	6
42	Nós não temos uma visão empresarial bem definida para toda a empresa.	1	2	3	4	5	6

h) Quanto à POSTURA DE “MENTE ABERTA”:

		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
43	Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre a forma com que fazemos negócios.	1	2	3	4	5	6
44	Os gerentes, chefes ou líderes desta empresa não querem que sua “visão de mundo” seja questionada.	1	2	3	4	5	6
45	Nossa empresa dá um alto valor à postura de “mente aberta”.	1	2	3	4	5	6
46	Os gerentes, chefes ou líderes desta empresa encorajam os funcionários a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas.	1	2	3	4	5	6
47	A ênfase em constantes inovações é parte de nossa cultura corporativa.	1	2	3	4	5	6
48	Idéias originais são altamente valorizadas nesta organização.	1	2	3	4	5	6

Gostaríamos que você, agora, registrasse a sua opinião sobre os itens abaixo referentes ao **desempenho (performance)** da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes, considerando um período de 12 meses no seu principal setor de atividade. Para tanto, você deve utilizar a escala de cinco posições, onde **1** representa “**desempenho muito menor que o dos principais concorrentes**” e **5** representa “**desempenho muito maior que o dos principais concorrentes**”. Caso você não esteja em condições de responder a algum dos itens abaixo, por favor procure a pessoa indicada para responder este item específico.

Muito **MENOR**
que o dos
principais
concorrentes

Muito **MAIOR**
que o dos
principais
concorrentes

49	Taxa de introdução de novos produtos	1	2	3	4	5
50	Grau de sucesso dos novos produtos	1	2	3	4	5
51	Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços	1	2	3	4	5
52	Taxa de crescimento de vendas	1	2	3	4	5
53	Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas)	1	2	3	4	5
54	Desempenho geral	1	2	3	4	5

Gostaríamos, ainda, de ter alguns dados de **caracterização** da sua empresa, conforme segue:

55. Número de funcionários da sua empresa: _____

56. Número de unidades produtivas: _____

57. Faturamento médio mensal: **R\$** _____

58. Principal setor de atividade:

- Fabricante Atacadista Varejista
 Prestador de Serviços Revendedor Outro: _____

59. Principal tipo de cliente:

- Consumidor final (pessoa física) Comércio varejista
 Distribuidores / intermediários Fabricantes / indústrias
 Empresas públicas ou de economia mista Outro: _____

60. Mercado de Atuação:

- Regional Estadual Nacional Internacional

ANEXO 05: Carta de Apresentação

Porto Alegre, 5 de julho de 2000.

À «**Razão_Social**»
A/C Sr(a). «**Representante**»

A Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), através do seu Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), está iniciando um novo estudo dentro de uma série de pesquisas já realizadas para a avaliação e diagnóstico da performance empresarial nos diversos setores da economia brasileira. Trata-se de uma tese de Doutorado que visa analisar a influência das variáveis de orientação para mercado e de orientação para aprendizagem no desempenho empresarial, especificamente no contexto do setor Eletroeletrônico.

A disposição das empresas deste setor e o seu interesse pelo assunto ficaram evidenciados em pesquisa anterior, realizada no âmbito do CEPA no ano de 1999. A pesquisa em questão, uma dissertação de mestrado, teve como objetivo a verificação da relação entre o nível de serviços ao cliente e o desempenho empresarial, obtendo das empresas do setor Eletroeletrônico uma maciça participação, expressa pelo elevado número de questionários respondidos.

Contando novamente com esta disposição e interesse, solicitamos mais uma vez a sua colaboração para a realização desta nova pesquisa. Neste sentido, informamos que dentro de alguns dias estaremos enviando para a sua empresa um questionário com o objetivo de mensurar aspectos previamente identificados relacionados ao tema em estudo. Salientamos que a sua colaboração no preenchimento e retorno do questionário é de extrema importância para a realização desta pesquisa. O questionário conterá informações detalhadas quanto ao seu preenchimento e a forma de devolução do mesmo. Adiantamos que o referido questionário deverá ser preferencialmente respondido por executivos da alta administração.

É importante frisar, ainda, que o CEPA vem produzindo, há algum tempo, uma série de pesquisas no ambiente empresarial, de cunho eminentemente institucional e imparcial, sempre com a total colaboração das empresas nacionais. Asseguramos que nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor Eletroeletrônico como um todo, e não em empresas isoladamente.

Assim, esperando sinceramente poder contar com a sua participação em nossa pesquisa, antecipamos nossos agradecimentos.

Cordialmente,

Luiz Antonio Slongo
Diretor do CEPA

Marcelo Gattermann Perin
Doutorando - EA / UFRGS

ANEXO 06: Carta Explicativa de Preenchimento

Porto Alegre, 12 de julho de 2000.

À «**Razão_Social**»

A/C Sr(a). «**Representante**»

Conforme carta enviada em 05/07/2000, estamos remetendo o questionário relativo à pesquisa da influência das variáveis de orientação para mercado e de orientação para aprendizagem no desempenho empresarial, considerando o contexto do setor Eletroeletrônico.

Lembramos que esta pesquisa está sendo realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), no âmbito da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como uma seqüência à pesquisa realizada com o apoio da ABINEE no ano de 1999. Neste sentido, a sua colaboração com o preenchimento e retorno do questionário é de extrema importância para a efetivação da presente pesquisa.

Salientamos que este instrumento deverá ser respondido por executivos da alta administração. Caso o(a) Sr(a). não se considere a pessoa mais apropriada para responder a algum item do referido questionário, solicitamos que o mesmo seja encaminhado para o profissional mais indicado.

Este questionário deverá ser retornado diretamente para o CEPA, utilizando o envelope previamente selado e endereçado que acompanha esta carta. Se o(a) Sr(a). não puder preenchê-lo neste momento, gostaríamos que o fizesse o mais breve possível.

Reiteramos que **nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento**, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor Eletroeletrônico como um todo, e não em empresas isoladamente.

Assim, esperamos poder contar novamente com a sua participação em nossa pesquisa e, de pronto, receber a sua resposta.

Cordialmente,

Luiz Antonio Slongo
Diretor do CEPA

Marcelo Gattermann Perin
Doutorando - EA / UFRGS

ANEXO 07: Carta de *Follow-up*

Porto Alegre, 8 de agosto de 2000.

À «**Razão_Social**»

A/C Sr(a). «**Representante**»

Como já é de seu conhecimento, conforme cartas enviadas nos dias 05 e 12 de julho, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) está realizando um estudo sobre a influência da orientação para mercado e da orientação para aprendizagem no desempenho empresarial, considerando o contexto do setor Eletroeletrônico.

Estamos gratos em perceber o grande interesse das empresas do setor nos resultados do estudo. Por esse motivo, o prazo de coleta dos dados foi estendido, permitindo que as empresas que ainda não participaram de nosso estudo possam fazê-lo agora.

Reiteramos que **nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento**, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor Eletroeletrônico como um todo, e não em empresas isoladamente.

Lembramos que esta pesquisa está sendo realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), no âmbito da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como uma seqüência à pesquisa realizada com o apoio da ABINEE no ano de 1999. Neste sentido, a sua colaboração no preenchimento e retorno do questionário é de extrema importância para a efetivação da presente pesquisa.

Salientamos que este instrumento deverá ser respondido por executivos da alta administração. Este questionário deverá ser retornado diretamente para o CEPA, utilizando o novo envelope previamente selado e endereçado que acompanha esta carta. Gostaríamos que o(a) Sr(a). o preenchesse o mais breve possível. Caso o(a) Sr(a). já tenha respondido ao referido questionário, por favor desconsidere esta correspondência.

Assim, reiteramos que ainda estamos contando com a sua participação em nossa pesquisa.

Cordialmente,

Luiz Antonio Slongo
Diretor do CEPA

Marcelo Gattermann Perin
Doutorando - EA / UFRGS

ANEXO 08: Matriz de Covariância do Modelo de Mensuração

Tabela 20 - Matriz de Covariâncias do Modelo de Mensuração

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1	1,638	,573	,388	,517	,269	,543	,461	,395	,347	,281	,288	,058	,175	,282
V2	,573	1,766	,351	,508	,293	,543	,643	,664	,413	,503	,140	,156	,253	,436
V3	,388	,351	1,970	,320	1,089	,478	,207	,261	,195	,318	,628	,547	,743	,554
V4	,517	,508	,320	1,151	,226	,359	,361	,385	,437	,569	,224	-,015	,131	,192
V5	,269	,293	1,089	,226	1,733	,477	,374	,508	,277	,339	,695	,394	,658	,420
V6	,543	,543	,478	,359	,477	1,520	,371	,532	,312	,416	,259	,112	,465	,516
V7	,461	,643	,207	,361	,374	,371	1,563	,779	,388	,468	,295	,295	,133	,436
V8	,395	,664	,261	,385	,508	,532	,779	1,707	,422	,465	,447	,304	,368	,490
V9	,347	,413	,195	,437	,277	,312	,388	,422	1,343	,513	,369	,198	,219	,257
V10	,281	,503	,318	,569	,339	,416	,468	,465	,513	1,324	,535	,198	,407	,542
V11	,288	,140	,628	,224	,695	,259	,295	,447	,369	,535	1,880	,489	,751	,295
V12	,058	,156	,547	-,015	,394	,112	,295	,304	,198	,198	,489	2,018	,725	,373
V13	,175	,253	,743	,131	,658	,465	,133	,368	,219	,407	,751	,725	1,501	,541
V14	,282	,436	,554	,192	,420	,516	,436	,490	,257	,542	,295	,373	,541	1,110
V15	,424	,755	,494	,333	,425	,480	,885	,794	,326	,490	,419	,478	,507	,614
V16	,111	,633	,538	,226	,386	,403	,369	,700	,251	,509	,546	,468	,617	,458
V17	,216	,478	,324	,372	,336	,485	,597	,647	,288	,418	,320	,313	,428	,533
V18	,106	,082	,246	,146	,363	,178	,114	,296	,108	,163	,307	,411	,348	,121
V19	,213	,446	,232	,191	,247	,350	,245	,449	,146	-,032	,230	,514	,353	,220
V20	,101	,164	,321	,137	,265	,266	,186	,290	,237	,333	,321	,308	,374	,369
V21	,325	,572	,261	,292	,357	,424	,617	,593	,291	,353	,306	,401	,386	,449
V22	,244	,537	,497	,272	,541	,467	,594	,708	,354	,569	,493	,447	,481	,592
V23	,249	,541	,329	,237	,324	,354	,534	,536	,273	,367	,375	,363	,407	,485
V24	,371	,734	,233	,315	,377	,444	,778	,888	,374	,552	,476	,525	,429	,632
V25	,185	,585	,233	,364	,282	,431	,265	,405	,317	,562	,513	,276	,413	,358
V26	,143	,387	,130	,237	,191	,183	,243	,188	,229	,198	,115	-,054	,113	,205
V27	,234	,282	,226	,365	,281	,160	,293	,287	,107	,287	,290	,023	,155	,205
V28	,315	,347	,456	,398	,476	,371	,336	,409	,226	,338	,398	,140	,272	,380
V30	,348	,460	,279	,358	,327	,459	,313	,367	,254	,419	,464	,135	,330	,384
V31	,193	,438	,324	,223	,311	,294	,339	,362	,198	,383	,302	,139	,164	,318
V32	,270	,427	,227	,256	,257	,396	,304	,349	,229	,339	,334	,129	,277	,274
V33	,271	,337	,173	,228	,312	,282	,265	,256	,182	,369	,329	,114	,211	,214
V34	,321	,311	,154	,266	,258	,368	,337	,324	,177	,301	,209	,117	,167	,228
V35	,345	,321	,195	,123	,408	,400	,299	,328	-,003	,292	,498	,266	,302	,354
V36	,252	,139	,318	,149	,400	,340	,190	,249	,057	,323	,272	,036	,271	,259
V37	,522	,459	,426	,218	,251	,431	,373	,413	,244	,462	,311	,305	,409	,448
V38	,545	,562	,374	,334	,421	,480	,397	,458	,369	,616	,430	,238	,452	,499
V39	,426	,396	,400	,220	,410	,284	,385	,509	,224	,450	,617	,215	,409	,332
V40	,428	,507	,338	,264	,423	,388	,391	,544	,202	,510	,549	,274	,379	,283
V41	,431	,431	,132	,344	,195	,396	,315	,371	,145	,402	,231	,318	,389	,414
V42	,451	,450	,302	,244	,314	,540	,328	,626	,205	,429	,327	,434	,564	,692
V43	,303	,308	,487	,143	,400	,363	,183	,398	,125	,270	,459	,202	,433	,316
V44	,206	,302	,349	,150	,286	,218	,302	,265	,182	,125	,376	,386	,416	,334
V45	,323	,324	,277	,179	,303	,406	,246	,287	,106	,275	,312	,189	,357	,343
V46	,300	,326	,260	,116	,228	,376	,221	,294	,088	,313	,491	,259	,336	,291
V48	,288	,436	,208	,171	,321	,378	,299	,428	,222	,282	,325	,137	,348	,413
V49	,349	,381	,354	,082	,368	,244	,251	,228	,181	,225	,312	,098	,326	,369
V50	,268	,338	,290	,146	,228	,170	,168	,184	,116	,238	,263	,176	,240	,241
V51	,229	,331	,447	,126	,441	,274	,165	,131	,083	,180	,191	,219	,297	,320
V52	,275	,300	,227	,183	,221	,292	,111	,150	,246	,205	,212	,271	,254	,195
V53	,250	,193	,131	,127	,107	,165	,192	,159	,096	,146	,202	,197	,077	,061
V54	,264	,302	,212	,197	,188	,204	,188	,170	,083	,188	,227	,166	,153	,104

(Continuação) Tabela 20 - Matriz de Covariâncias do Modelo de Mensuração

	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28
V1	,424	,111	,216	,106	,213	,101	,325	,244	,249	,371	,185	,143	,234	,315
V2	,755	,633	,478	,082	,446	,164	,572	,537	,541	,734	,585	,387	,282	,347
V3	,494	,538	,324	,246	,232	,321	,261	,497	,329	,233	,233	,130	,226	,456
V4	,333	,226	,372	,146	,191	,137	,292	,272	,237	,315	,364	,237	,365	,398
V5	,425	,386	,336	,363	,247	,265	,357	,541	,324	,377	,282	,191	,281	,476
V6	,480	,403	,485	,178	,350	,266	,424	,467	,354	,444	,431	,183	,160	,371
V7	,885	,369	,597	,114	,245	,186	,617	,594	,534	,778	,265	,243	,293	,336
V8	,794	,700	,647	,296	,449	,290	,593	,708	,536	,888	,405	,188	,287	,409
V9	,326	,251	,288	,108	,146	,237	,291	,354	,273	,374	,317	,229	,107	,226
V10	,490	,509	,418	,163	-,032	,333	,353	,569	,367	,552	,562	,198	,287	,338
V11	,419	,546	,320	,307	,230	,321	,306	,493	,375	,476	,513	,115	,290	,398
V12	,478	,468	,313	,411	,514	,308	,401	,447	,363	,525	,276	-,054	,023	,140
V13	,507	,617	,428	,348	,353	,374	,386	,481	,407	,429	,413	,113	,155	,272
V14	,614	,458	,533	,121	,220	,369	,449	,592	,485	,632	,358	,205	,205	,380
V15	1,542	,548	,747	,193	,415	,247	,762	,826	,606	,980	,436	,154	,306	,494
V16	,548	1,952	,491	,350	,655	,401	,569	,706	,550	,719	,732	,370	,377	,459
V17	,747	,491	1,248	,295	,336	,368	,614	,732	,672	,674	,488	,283	,461	,541
V18	,193	,350	,295	,922	,427	,298	,250	,364	,269	,283	,327	,131	,330	,345
V19	,415	,655	,336	,427	1,912	,208	,432	,339	,303	,517	,409	,274	,242	,207
V20	,247	,401	,368	,298	,208	,672	,260	,426	,304	,285	,314	,119	,191	,289
V21	,762	,569	,614	,250	,432	,260	1,148	,874	,703	,896	,413	,196	,303	,466
V22	,826	,706	,732	,364	,339	,426	,874	1,364	,783	1,002	,540	,187	,309	,478
V23	,606	,550	,672	,269	,303	,304	,703	,783	,915	,749	,496	,246	,338	,359
V24	,980	,719	,674	,283	,517	,285	,896	1,002	,749	1,603	,556	,124	,278	,433
V25	,436	,732	,488	,327	,409	,314	,413	,540	,496	,556	1,435	,390	,572	,497
V26	,154	,370	,283	,131	,274	,119	,196	,187	,246	,124	,390	1,112	,394	,295
V27	,306	,377	,461	,330	,242	,191	,303	,309	,338	,278	,572	,394	,797	,527
V28	,494	,459	,541	,345	,207	,289	,466	,478	,359	,433	,497	,295	,527	1,008
V30	,425	,465	,474	,402	,368	,303	,509	,522	,445	,528	,677	,361	,608	,665
V31	,351	,346	,481	,108	,135	,255	,337	,431	,362	,354	,311	,159	,251	,304
V32	,504	,470	,450	,150	,203	,271	,440	,424	,386	,423	,420	,183	,257	,341
V33	,331	,315	,369	,128	,143	,219	,369	,396	,293	,347	,330	,132	,213	,298
V34	,406	,313	,416	,143	,138	,243	,406	,424	,305	,396	,306	,148	,241	,383
V35	,511	,386	,449	,283	,338	,268	,477	,678	,467	,494	,356	,246	,233	,263
V36	,319	,288	,351	,096	-,045	,098	,274	,389	,260	,308	,330	,207	,217	,258
V37	,499	,454	,552	,221	,297	,249	,438	,542	,409	,550	,488	,176	,251	,420
V38	,672	,463	,663	,337	,433	,308	,570	,766	,479	,792	,568	,174	,353	,495
V39	,568	,547	,681	,322	,342	,328	,458	,717	,471	,588	,541	,153	,390	,468
V40	,506	,597	,626	,257	,349	,334	,451	,657	,414	,602	,584	,139	,370	,445
V41	,481	,417	,505	,175	,366	,254	,589	,549	,469	,630	,489	,066	,259	,426
V42	,564	,726	,793	,343	,505	,340	,626	,633	,546	,771	,495	,067	,241	,526
V43	,339	,312	,361	,181	,105	,220	,343	,446	,373	,368	,335	,122	,108	,304
V44	,453	,271	,547	,397	,336	,309	,559	,573	,484	,527	,160	,203	,210	,338
V45	,372	,348	,343	,158	,182	,280	,399	,486	,372	,465	,243	,088	,115	,311
V46	,408	,428	,394	,181	,377	,210	,389	,511	,406	,571	,362	,082	,182	,266
V48	,417	,454	,405	,231	,338	,318	,585	,541	,515	,588	,385	,148	,166	,447
V49	,298	,373	,215	,040	,225	,207	,253	,203	,170	,407	,157	,133	,078	,301
V50	,299	,291	,295	,092	,208	,226	,227	,318	,183	,330	,176	,070	,144	,229
V51	,114	,493	,277	,248	,240	,205	,186	,257	,246	,196	,281	,239	,192	,297
V52	,212	,284	,255	,179	,269	,233	,204	,180	,141	,304	,207	,188	,081	,244
V53	,208	,248	,293	,174	,342	,153	,188	,222	,141	,233	,161	,128	,117	,126
V54	,257	,283	,268	,075	,268	,129	,214	,226	,176	,301	,249	,097	,131	,246

(Continuação) Tabela 20 - Matriz de Covariâncias do Modelo de Mensuração

	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42
V1	,348	,193	,270	,271	,321	,345	,252	,522	,545	,426	,428	,431	,451
V2	,460	,438	,427	,337	,311	,321	,139	,459	,562	,396	,507	,431	,450
V3	,279	,324	,227	,173	,154	,195	,318	,426	,374	,400	,338	,132	,302
V4	,358	,223	,256	,228	,266	,123	,149	,218	,334	,220	,264	,344	,244
V5	,327	,311	,257	,312	,258	,408	,400	,251	,421	,410	,423	,195	,314
V6	,459	,294	,396	,282	,368	,400	,340	,431	,480	,284	,388	,396	,540
V7	,313	,339	,304	,265	,337	,299	,190	,373	,397	,385	,391	,315	,328
V8	,367	,362	,349	,256	,324	,328	,249	,413	,458	,509	,544	,371	,626
V9	,254	,198	,229	,182	,177	-,003	,057	,244	,369	,224	,202	,145	,205
V10	,419	,383	,339	,369	,301	,292	,323	,462	,616	,450	,510	,402	,429
V11	,464	,302	,334	,329	,209	,498	,272	,311	,430	,617	,549	,231	,327
V12	,135	,139	,129	,114	,117	,266	,036	,305	,238	,215	,274	,318	,434
V13	,330	,164	,277	,211	,167	,302	,271	,409	,452	,409	,379	,389	,564
V14	,384	,318	,274	,214	,228	,354	,259	,448	,499	,332	,283	,414	,692
V15	,425	,351	,504	,331	,406	,511	,319	,499	,672	,568	,506	,481	,564
V16	,465	,346	,470	,315	,313	,386	,288	,454	,463	,547	,597	,417	,726
V17	,474	,481	,450	,369	,416	,449	,351	,552	,663	,681	,626	,505	,793
V18	,402	,108	,150	,128	,143	,283	,096	,221	,337	,322	,257	,175	,343
V19	,368	,135	,203	,143	,138	,338	-,045	,297	,433	,342	,349	,366	,505
V20	,303	,255	,271	,219	,243	,268	,098	,249	,308	,328	,334	,254	,340
V21	,509	,337	,440	,369	,406	,477	,274	,438	,570	,458	,451	,589	,626
V22	,522	,431	,424	,396	,424	,678	,389	,542	,766	,717	,657	,549	,633
V23	,445	,362	,386	,293	,305	,467	,260	,409	,479	,471	,414	,469	,546
V24	,528	,354	,423	,347	,396	,494	,308	,550	,792	,588	,602	,630	,771
V25	,677	,311	,420	,330	,306	,356	,330	,488	,568	,541	,584	,489	,495
V26	,361	,159	,183	,132	,148	,246	,207	,176	,174	,153	,139	,066	,067
V27	,608	,251	,257	,213	,241	,233	,217	,251	,353	,390	,370	,259	,241
V28	,665	,304	,341	,298	,383	,263	,258	,420	,495	,468	,445	,426	,526
V30	1,270	,344	,402	,261	,372	,296	,234	,385	,506	,448	,449	,338	,384
V31	,344	,737	,479	,447	,435	,305	,417	,337	,428	,437	,464	,380	,366
V32	,402	,479	,797	,564	,579	,590	,481	,318	,422	,452	,479	,478	,447
V33	,261	,447	,564	,764	,601	,596	,504	,359	,460	,471	,536	,520	,439
V34	,372	,435	,579	,601	,819	,560	,516	,366	,465	,460	,488	,549	,402
V35	,296	,305	,590	,596	,560	2,085	,625	,372	,573	,589	,558	,488	,711
V36	,234	,417	,481	,504	,516	,625	1,222	,408	,620	,432	,417	,394	,414
V37	,385	,337	,318	,359	,366	,372	,408	1,159	,993	,709	,720	,573	,760
V38	,506	,428	,422	,460	,465	,573	,620	,993	1,562	1,024	,889	,764	1,025
V39	,448	,437	,452	,471	,460	,589	,432	,709	1,024	1,368	1,081	,614	,771
V40	,449	,464	,479	,536	,488	,558	,417	,720	,889	1,081	1,358	,607	,588
V41	,338	,380	,478	,520	,549	,488	,394	,573	,764	,614	,607	1,273	,776
V42	,384	,366	,447	,439	,402	,711	,414	,760	1,025	,771	,588	,776	2,615
V43	,282	,297	,351	,335	,243	,396	,339	,454	,527	,464	,419	,446	,611
V44	,398	,412	,477	,445	,440	,655	,420	,370	,654	,603	,481	,512	,655
V45	,290	,351	,402	,466	,449	,503	,375	,463	,569	,421	,488	,567	,505
V46	,364	,349	,442	,370	,410	,572	,419	,478	,690	,607	,572	,620	,421
V48	,460	,425	,528	,513	,518	,529	,383	,477	,641	,489	,528	,746	,621
V49	,213	,195	,265	,244	,223	,063	,074	,361	,337	,256	,349	,212	,329
V50	,274	,202	,207	,158	,149	,098	,103	,303	,406	,331	,312	,168	,274
V51	,232	,232	,244	,187	,222	,212	,181	,346	,239	,242	,278	,255	,412
V52	,217	,205	,218	,186	,262	,010	,141	,278	,389	,264	,233	,270	,277
V53	,202	,130	,119	,103	,190	,202	,096	,257	,351	,354	,342	,197	,236
V54	,161	,186	,180	,178	,208	,097	,082	,245	,296	,308	,334	,237	,236

(Continuação) Tabela 20 - Matriz de Covariâncias do Modelo de Mensuração

	V43	V44	V45	V46	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54
V1	,303	,206	,323	,300	,288	,349	,268	,229	,275	,250	,264
V2	,308	,302	,324	,326	,436	,381	,338	,331	,300	,193	,302
V3	,487	,349	,277	,260	,208	,354	,290	,447	,227	,131	,212
V4	,143	,150	,179	,116	,171	,082	,146	,126	,183	,127	,197
V5	,400	,286	,303	,228	,321	,368	,228	,441	,221	,107	,188
V6	,363	,218	,406	,376	,378	,244	,170	,274	,292	,165	,204
V7	,183	,302	,246	,221	,299	,251	,168	,165	,111	,192	,188
V8	,398	,265	,287	,294	,428	,228	,184	,131	,150	,159	,170
V9	,125	,182	,106	,088	,222	,181	,116	,083	,246	,096	,083
V10	,270	,125	,275	,313	,282	,225	,238	,180	,205	,146	,188
V11	,459	,376	,312	,491	,325	,312	,263	,191	,212	,202	,227
V12	,202	,386	,189	,259	,137	,098	,176	,219	,271	,197	,166
V13	,433	,416	,357	,336	,348	,326	,240	,297	,254	,077	,153
V14	,316	,334	,343	,291	,413	,369	,241	,320	,195	,061	,104
V15	,339	,453	,372	,408	,417	,298	,299	,114	,212	,208	,257
V16	,312	,271	,348	,428	,454	,373	,291	,493	,284	,248	,283
V17	,361	,547	,343	,394	,405	,215	,295	,277	,255	,293	,268
V18	,181	,397	,158	,181	,231	,040	,092	,248	,179	,174	,075
V19	,105	,336	,182	,377	,338	,225	,208	,240	,269	,342	,268
V20	,220	,309	,280	,210	,318	,207	,226	,205	,233	,153	,129
V21	,343	,559	,399	,389	,585	,253	,227	,186	,204	,188	,214
V22	,446	,573	,486	,511	,541	,203	,318	,257	,180	,222	,226
V23	,373	,484	,372	,406	,515	,170	,183	,246	,141	,141	,176
V24	,368	,527	,465	,571	,588	,407	,330	,196	,304	,233	,301
V25	,335	,160	,243	,362	,385	,157	,176	,281	,207	,161	,249
V26	,122	,203	,088	,082	,148	,133	,070	,239	,188	,128	,097
V27	,108	,210	,115	,182	,166	,078	,144	,192	,081	,117	,131
V28	,304	,338	,311	,266	,447	,301	,229	,297	,244	,126	,246
V30	,282	,398	,290	,364	,460	,213	,274	,232	,217	,202	,161
V31	,297	,412	,351	,349	,425	,195	,202	,232	,205	,130	,186
V32	,351	,477	,402	,442	,528	,265	,207	,244	,218	,119	,180
V33	,335	,445	,466	,370	,513	,244	,158	,187	,186	,103	,178
V34	,243	,440	,449	,410	,518	,223	,149	,222	,262	,190	,208
V35	,396	,655	,503	,572	,529	,063	,098	,212	,010	,202	,097
V36	,339	,420	,375	,419	,383	,074	,103	,181	,141	,096	,082
V37	,454	,370	,463	,478	,477	,361	,303	,346	,278	,257	,245
V38	,527	,654	,569	,690	,641	,337	,406	,239	,389	,351	,296
V39	,464	,603	,421	,607	,489	,256	,331	,242	,264	,354	,308
V40	,419	,481	,488	,572	,528	,349	,312	,278	,233	,342	,334
V41	,446	,512	,567	,620	,746	,212	,168	,255	,270	,197	,237
V42	,611	,655	,505	,421	,621	,329	,274	,412	,277	,236	,236
V43	1,110	,492	,570	,464	,441	,310	,199	,332	,226	,208	,205
V44	,492	1,457	,564	,572	,664	,220	,217	,232	,203	,117	,156
V45	,570	,564	,844	,525	,587	,334	,297	,327	,225	,197	,229
V46	,464	,572	,525	1,167	,592	,304	,309	,339	,178	,186	,197
V48	,441	,664	,587	,592	1,157	,392	,284	,302	,257	,159	,230
V49	,310	,220	,334	,304	,392	1,175	,593	,624	,499	,285	,455
V50	,199	,217	,297	,309	,284	,593	,839	,385	,367	,276	,347
V51	,332	,232	,327	,339	,302	,624	,385	1,228	,366	,271	,407
V52	,226	,203	,225	,178	,257	,499	,367	,366	,977	,527	,493
V53	,208	,117	,197	,186	,159	,285	,276	,271	,527	,894	,479
V54	,205	,156	,229	,197	,230	,455	,347	,407	,493	,479	,632

ANEXO 09: Dados da Análise Univariada dos Construtos

Tabela 21 - Análise Univariada do Construto de Orientação para Mercado

IND.	INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	D.P.
V1	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	4,92	5	1,280
V2	Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	3,99	4	1,329
V3	Nós somos rápidos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.	4,53	5	1,401
V4	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	5,18	6	1,076
V5	Nós somos rápidos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).	4,82	5	1,317
V6	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.	4,50	5	1,233
V7	Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	4,80	5	1,250
V8	O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes.	4,38	5	1,310
V9	Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.	4,71	5	1,159
V10	Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	4,73	5	1,153
V11	Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele rapidamente alerta os outros departamentos (ou áreas).	4,54	5	1,368
V12	Nós levamos pouco tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	4,41	5	1,421
V13	Nós tendemos a estar atentos as mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços.	4,90	5	1,219
V14	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	4,85	5	1,056
V15	Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	4,41	5	1,242
V16	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	4,38	5	1,401
V17	As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.	4,59	5	1,117
V18	As reclamações dos clientes "têm ouvidos" nesta empresa.	5,47	6	0,925
V19	Se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.	4,44	5	1,382
V20	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	5,12	5	0,820

Fonte: Coleta de dados

Notas: Para uma melhor compreensão da tabela, os indicadores V3, V5, V11, V12, V13, V18 e V19 foram rephraseados, uma vez que possuíam escala invertida no questionário original (vide ANEXO 04: Questionário). A escala utilizada foi a bi-tápica de 6 pontos, variando de discordo (1 - totalmente, 2 - muito e 3 - pouco) a concordo (4 - pouco, 5 - muito e 6 - totalmente).

Tabela 22 - Análise Univariada do Construto de Compartilhamento de Opiniões

IND.	INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	D.P.
V21	Nesta empresa, diversas opiniões são consideradas para analisar ou interpretar as situações de mercado.	4,81	5	1,071
V22	As informações sobre o mercado são normalmente analisadas e interpretadas por vários departamentos (ou áreas) da nossa empresa.	4,39	5	1,171
V23	Os departamentos (ou áreas) da nossa empresa respeitam e consideram as opiniões (sobre as situações de mercado) dos outros departamentos (ou áreas), mesmo quando as interpretações são divergentes.	4,57	5	0,959
V24	Nesta empresa existem mecanismos para a discussão e troca de informações sobre o mercado entre os departamentos (ou áreas).	4,26	4	1,266

Fonte: Coleta de dados

Notas: A escala utilizada foi a Liertópica de 6 pontos, variando de discordo (1 - totalmente, 2 - muito e 3 - pouco) a concordo (4 - pouco, 5 - muito e 6 - totalmente).

Tabela 23 - Análise Univariada do Construto de Memória Organizacional

IND.	INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	D.P.
V25	Em geral, nós temos mecanismos para registrar e recuperar as informações relacionadas às experiências ou aos eventos ocorridos anteriormente na empresa.	4,66	5	1,198
V26	Em nossa empresa existem padrões estabelecidos, mesmo que informalmente, de "se fazer as coisas".	5,07	5	1,054
V27	Os documentos e informações referentes aos diversos procedimentos da empresa são de alguma forma arquivados, podendo ser recuperados.	5,32	6	0,893
V28	Em relação aos produtos e serviços oferecidos, nossa empresa tem muito conhecimento acumulado (por exemplo, sobre as necessidades dos clientes, a concorrência e as formas de resposta ao mercado).	5,13	5	1,004
V30	As decisões que tomamos no passado e suas respectivas conseqüências estão de alguma forma registradas na empresa com a possibilidade de serem recuperadas.	4,84	5	1,127

Fonte: Coleta de dados

Notas: A escala utilizada foi a Liertópica de 6 pontos, variando de discordo (1 - totalmente, 2 - muito e 3 - pouco) a concordo (4 - pouco, 5 - muito e 6 - totalmente).

Tabela 24 - Análise Univariada do Construto de Orientação para Aprendizagem

IND.	INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	D.P.
V31	Os gerentes da nossa empresa concordam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva.	5,12	5	0,858
V32	Os valores básicos desta empresa incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias.	5,07	5	0,893
V33	O sentimento nesta empresa é que o aprendizado do funcionário é um investimento, não uma despesa.	5,21	5	0,874
V34	Nesta empresa, a aprendizagem é vista como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional.	5,14	5	0,905
V35	Nossa cultura empresarial coloca o aprendizado do funcionário como uma prioridade máxima.	4,63	5	1,443
V36	É consenso nesta empresa que quando pararmos de aprender estaremos pondo em risco nosso futuro.	5,16	5	1,106
V37	Há um conceito claramente expresso de quem somos e onde estamos indo como empresa.	4,74	5	1,077
V38	Há uma total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões.	4,28	4	1,253
V39	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa.	4,49	5	1,170
V40	Os funcionários vêem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa.	4,40	4	1,165
V41	A Alta Administração da empresa acredita no compartilhamento de sua visão sobre a empresa com os níveis inferiores.	4,92	5	1,131
V42	Nós temos uma visão empresarial bem definida para toda a empresa.	4,37	5	1,619
V43	Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre a forma com que fazemos negócios.	4,85	5	1,054
V44	Os gerentes, chefes ou líderes desta empresa permitem que sua "visão de mundo" seja questionada.	4,79	5	1,207
V45	Nossa empresa dá um alto valor à postura de "mente aberta".	4,91	5	0,919
V46	Os gerentes, chefes ou líderes desta empresa encorajam os funcionários a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas.	4,64	5	1,080
V48	Idéias originais são altamente valorizadas nesta organização.	4,92	5	1,075

Fonte: Coleta de dados

Notas: Para uma melhor compreensão da tabela, os indicadores V35, V42 e V44 foram rephraseados, uma vez que possuíam escala invertida no questionário original (vide ANEXO 04: Questionário). A escala utilizada foi a biotípica de 6 pontos, variando de discordo (1 - totalmente, 2 - muito e 3 - pouco) a concordo (4 - pouco, 5 - muito e 6 - totalmente).

Tabela 25 - Análise Univariada do Construto de Performance

IND.	INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	D.P.
V49	Taxa de introdução de novos produtos	3,48	4	1,084
V50	Grau de sucesso dos novos produtos	3,80	4	0,916
V51	Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços	3,64	4	1,108
V52	Taxa de Crescimento de Vendas	3,57	4	0,989
V53	Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas)	3,27	3	0,951
V54	Desempenho Geral	3,61	4	0,799

Fonte: Coleta de dados

Notas: A escala utilizada foi a itemizada de 5 pontos (1 - muito menor do que os principais concorrentes e 5 - muito maior do que os principais concorrentes).

ANEXO 10: Estimções dos Construtos Individuais do Modelo de Mensuração

Tabela 26 - Cargas Fatoriais Padronizadas (*t-values*) do Construto de Orientação para Mercado

INDICADOR	GERAÇÃO	DISSEMINAÇÃO	RESPOSTA
V1	0,499 (4,583)		
V2	0,602 (5,018)		
V3	0,416 (5,682)		
V4	0,569 (4,895)		
V5	0,442 (0,000)		
V6	0,573 (4,910)		
V7		0,546 (0,000)	
V8		0,634 (6,415)	
V9		0,477 (5,282)	
V10		0,632 (6,389)	
V11		0,426 (4,862)	
V12			0,398 (0,000)
V13			0,554 (5,133)
V14			0,681 (4,990)
V15			0,634 (4,889)
V16			0,556 (4,652)
V17			0,645 (4,912)
V18			0,452 (4,173)
V19			0,398 (3,936)
V20			0,597 (4,787)

Fonte: Coleta de dados

Notas: Os *t-values* com valores iguais a zero não foram calculados porque os parâmetros respectivos foram arbitrariamente fixados em 1,0.

Tabela 27 - Cargas Fatoriais Padronizadas (*t-values*) do Construto de Compartilhamento de Opiniões

INDICADOR	COMPARTILHAMENTO DE OPINIÕES
V21	0,803 (0,000)
V22	0,856 (15,83)
V23	0,835 (12,948)
V24	0,782 (13,677)

Fonte: Coleta de dados

Notas: Os *t-values* com valores iguais a zero não foram calculados porque os parâmetros respectivos foram arbitrariamente fixados em 1,0.

Tabela 28 - Cargas Fatoriais Padronizadas (*t-values*) do Construto de Memória Organizacional

INDICADOR	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL
V25	0,638 (0,000)
V26	0,452 (5,507)
V27	0,820 (8,722)
V28	0,717 (8,053)
V30	0,763 (8,401)

Fonte: Coleta de dados

Notas: Os *t-values* com valores iguais a zero não foram calculados porque os parâmetros respectivos foram arbitrariamente fixados em 1,0.

Tabela 29 - Cargas Fatoriais Padronizadas (*t-values*) do Construto de Orientação para Aprendizagem

INDICADOR	COMPROMISSO COM APRENDIZAGEM	VISÃO COMPARTILHADA	MENTE ABERTA
V31	0,693 (0,000)		
V32	0,840 (10,837)		
V33	0,873 (11,205)		
V34	0,847 (10,912)		
V35	0,533 (7,052)		
V36	0,609 (8,019)		
V37		0,719 (0,000)	
V38		0,836 (13,287)	
V39		0,768 (9,639)	
V40		0,718 (9,042)	
V41		0,691 (8,840)	
V42		0,568 (7,321)	
V43			0,615 (0,000)
V44			0,651 (7,504)
V45			0,802 (8,683)
V46			0,680 (7,746)
V48			0,730 (8,177)

Fonte: Coleta de dados

Notas: Os *t-values* com valores iguais a zero não foram calculados porque os parâmetros respectivos foram arbitrariamente fixados em 1,0.

Tabela 30 - Cargas Fatoriais Padronizadas (*t-values*) do Construto de Performance Empresarial

INDICADOR	NOVOS PRODUTOS	EFICIÊNCIA EMPRESARIAL
v49	0,834 (0,000)	
v50	0,693 (8,861)	
v51	0,598 (7,748)	
v52		0,744 (0,000)
v53		0,722 (9,496)
v54		0,867 (11,06)

Fonte: Coleta de dados

Notas: Os *t-values* com valores iguais a zero não foram calculados porque os parâmetros respectivos foram arbitrariamente fixados em 1,0.