

# **A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DO PORTE SOBRE A PERFORMANCE EMPRESARIAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O VAREJO DE CONFECÇÕES E A INDÚSTRIA ELETRO-ELETRÔNICA**

Cláudio Hoffmann Sampaio – MAN/PUCRS  
Marcelo Gattermann Perin – MAN/PUCRS

## **Resumo**

O ambiente de negócio mais complexo e dinâmico tem dificultado as empresas a desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. A estratégia de orientação para o mercado tem sido relatada como de fundamental importância nas organizações por salientar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter melhor desempenho competitivo. Muitos autores, contudo, têm concordado que a orientação para o mercado é necessária, mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo. Neste sentido, este artigo apresenta detalhes de um estudo que objetivou verificar empiricamente a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional em empresas brasileiras de dois setores: varejo de confecções e indústria eletro-eletrônica. Os resultados encontrados apontam para uma influência mais expressiva da orientação para o mercado sobre a performance empresarial quando comparada à influência exercida pelo porte da empresa.

## **1 Introdução**

As empresas estão engajadas em contínuas inovações e modificações de orientação devido à natureza dinâmica da maioria dos mercados, da complexidade e intensidade competitivas do ambiente de negócio (PELHAM, 1997; HURLEY e HULT, 1998). Essas mudanças levam a uma reorientação do pensamento administrativo, readequando-o à nova concorrência internacional, às modificações tecnológicas, à diminuição dos ciclos de vida dos produtos e ao aumento do poder do consumidor (WEBSTER, 1988).

Neste novo ambiente, criar uma vantagem competitiva sustentável é objetivo primordial das organizações (NARVER e SLATER, 1990; DAY, 1994), capaz de levá-las a uma diferenciação de performance. Entretanto, devido ao aumento crescente da competição, equivalem-se, cada vez mais, as ofertas, sendo difícil entregar valor para os compradores que exceda aquilo que está sendo ofertado pelo mercado.

O que é necessário então para desenvolver a procurada vantagem competitiva? Determinar e entender a necessidade dos consumidores e as ofertas dos concorrentes, desenvolver produtos adequados a essas necessidades, coordenar os mecanismos interfuncionais da empresa para criar e entregar valor aos clientes e comunicar-se adequadamente com os clientes sobre a oferta desenvolvida (DAY e WENSLEY, 1988; NARVER e SLATER, 1990), parecem ser respostas pertinentes a essa inquietante questão.

As mudanças no ambiente competitivo e a necessidade de busca de vantagens competitivas alicerçam um *status* prioritário à estratégia na administração contemporânea e conduzem a uma mudança na orientação da estratégia de foco transacional para o foco de relacionamento (HOEKSTRA e HUIZINGH, 1999), capaz de fazer frente a uma oferta cada vez maior de produtos e serviços, a um maior poder de escolha e barganha do consumidor, a uma maior homogeneidade de ofertas. A mudança de foco de transação para relacionamento transforma clientes em parceiros, forçando as empresas a manterem comprometimento de longo prazo de qualidade, serviço e inovação para manter a relação.

Levando em consideração essa nova realidade, a orientação para o mercado torna-se um pré-requisito para o sucesso e lucratividade de muitas empresas. De acordo com Becker e Homburg (1999), poucos temas na área empresarial assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para o mercado. Houve uma disseminação de estudos sobre o tema, revelando o destaque conferido pela academia, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para o mercado sobre a performance das empresas (DESHPANDÉ, 1999). O conceito de orientação para o mercado, desta forma, tem desempenhado papel fundamental em estudos administrativos, especialmente por salientar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter melhor desempenho competitivo (LEVITT, 1960; SHAPIRO, 1988; WEBSTER, 1988).

Muitos autores, contudo, têm concordado que a orientação para o 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). Estudos têm analisado a influência de fatores moderadores ambientais – por exemplo, turbulência de mercado e tecnológica, intensidade competitiva – na relação entre orientação para o mercado e performance empresarial (SLATER e NARVER, 1994; GREENLEY, 1995; BHUIAN, 1998). Outros estudos procuram identificar fatores – por exemplo, porte, estrutura, estratégia, cultura – que influenciariam o grau de orientação para o mercado e a performance das empresas (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; JAWORSKI e KOHLI, 1993; PELHAM e WILSON, 1996).

À luz dessas constatações, é importante verificar se uma maior ou menor performance organizacional não poderia ser explicada por alguma característica empresarial além da orientação para o mercado. Neste sentido, este artigo apresenta detalhes de um estudo que objetivou verificar empiricamente a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional. O estudo foi realizado em dois importantes setores empresariais brasileiros: o Varejo de Confecções e a Indústria Eletro-Eletrônica. Salienta-se que os segmentos analisados apresentam algumas características importantes para a investigação: alta competição, fazendo com que a orientação para o mercado e o porte possam ser diferenciais importantes; diversidade do setor, possibilitando encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas gerenciais e de portes empresariais, importância crescente dos segmentos e poucos estudos específicos nestes setores, originando interesse pela pesquisa e pelas contribuições ao problema proposto. Os resultados encontrados trazem relevantes implicações acadêmicas e gerenciais.

## **2 Referencial Teórico**

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

### **2.1 *Orientação para o Mercado***

Ao longo da última década, muito interesse foi destinado ao estudo da orientação para o mercado (BECKER e HOMBURG, 1999). Consolidou-se uma teoria dos antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado, desenvolveu-se medidas para o construto e testou-se o impacto da orientação para o mercado sobre a performance empresarial. Dentre os estudos que trataram deste tema, destacam-se as linhas representadas por Narver e Slater e por Kohli e Jaworski.

Narver e Slater (1990) delinearão orientação para o mercado como um construto unidimensional constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente,

orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) que seriam as ações e os padrões de comportamento da empresa. Os autores testaram e aprimoraram a sua concepção teórica de orientação para o mercado 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 itens denominada MKTOR<sup>1</sup>.

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

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

Tendo por base os seus estudos anteriores (KOHLI e JAWORSKI, 1990 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 o mercado das empresas, 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<sup>3</sup>.

Além dos trabalhos supracitados, a verificação empírica da relação entre orientação para o mercado e performance tem sido foco central de diversos outros estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais. Inicialmente, a maioria dos estudos que abordava essa relação foi realizada nos EUA. Entretanto, várias pesquisas similares que verificaram a relação entre orientação para o mercado e performance foram realizadas em outros países, inclusive no Brasil. De uma maneira geral, observa-se uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial. O Quadro 1 traz a relação de alguns dos principais estudos que abordam a relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial, explicitando o país onde foi realizada a pesquisa e o(s) setor(es) analisado(s).

## ***2.2 Porte Empresarial e Vantagem Competitiva***

Desde o estudo seminal de Porter (1989) sobre vantagem competitiva, uma série de autores tem discutido a importância que o porte empresarial exerce no estabelecimento de vantagens competitivas (BONACCORSI, 1992; RIAHI-BELKAOUI e PAULIK, 1993; MOEN, 1999; ORSER, HOGARTH-SCOTT e RIDING, 2000). Algumas das principais conclusões desses autores das vantagens obtidas em relação especificamente ao poder de barganha em função do volume de compras de grandes empresas são:

- maior poder de negociação pelo volume de compras, trazendo preços e condições mais favoráveis;
- habilidade em selecionar fornecedores especialmente competitivos entre si;
- solicitação de propostas ocasionais a novos fornecedores para testar e forçar melhores condições de preço e fornecimento;
- intensificação da influência da escala de compras através de contratos baseados no volume anual com entrega em fases, ao invés de compras freqüentes menores;
- destinação de executivos de compras especialistas em negociação;

- investimento em informações para compreender melhor as condições do mercado e os custos dos fornecedores;
- desenvolvimento de fornecedores para ofertas específicas para a empresa.

### Quadro 1 – Estudos que Abordam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance

Estudo	País da Pesquisa	Relação entre OM e Performance
Narver e Slater (1990)	EUA	Positiva
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Japão	Positiva (avaliação dos clientes) e nenhuma (avaliação fornecedores)
Jaworski e Kohli (1993)	EUA	Positiva em rel. à performance geral
Narver, Jacobson e Slater (1993)	EUA	Moderada
Slater e Narver (1994)	EUA	Positiva
Greenley (1995)	Reino Unido	Nenhuma
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA	Positiva
Atuahene-Gima (1996)	Austrália	Fraca
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia	Positiva
Fritz (1996)	Alemanha	Moderada
Pelham e Wilson (1996)	EUA	Positiva
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta	Positiva
Appiah-Adu (1997)	Reino Unido	Positiva
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia	Positiva
Kumar, Subramanian e Yauger (1997)	EUA	Positiva
Pelham (1997)	EUA	Positiva
Appiah-Adu (1998)	Gana	Nenhuma
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	Reino Unido	Positiva
Bhuan (1998)	Arábia Saudita	Positiva
Egeren e O'Connor (1998)	EUA	Positiva
Hornig e Chen (1998)	Taiwan	Positiva
Ngai e Ellis (1998)	Hong Kong	Positiva
Becker e Homburg (1999)	Alemanha	Positiva
Mandelli (1999)	Brasil	Nenhuma (investigadas somente as dimensões geração e disseminação)
Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)	Reino Unido	Moderada
Sargeant e Mohamad (1999)	Reino Unido	Nenhuma
Urdan (1999)	Brasil	Moderada
Baker e Sinkula (1999a)	EUA	Positiva
Baker e Sinkula (1999b)	EUA	Positiva
Pelham (2000)	EUA	Positiva
Sampaio (2000)	Brasil	Positiva
Perin (2002)	Brasil	Positiva

Fonte: adaptado de Sampaio (2000) e Perin (2002).

Berry (1995) também entende a importância do porte para que as empresas consigam, via maior poder de barganha, possuir um menor custo e obter um posicionamento de preço mais baixo. Essa estratégia seria particularmente importante no varejo quando muitas empresas acabam vendendo produtos de um mesmo fornecedor, possuindo o cliente custos de mudança relativamente baixos.

Nesta mesma linha de relação entre porte e poder de barganha na negociação, Hunger e Wheelen (2002) postulam que o poder de negociação em função de um maior volume de compras força a queda de preços, possibilita negociar por melhor qualidade ou serviços e jogar os concorrentes de fornecimento uns contra os outros. De igual maneira, Ghemawat (2000) argumenta que os prováveis determinantes mais importantes do poder do comprador sejam seu tamanho e sua concentração, permitindo que se comprimam as margens da indústria, forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço sem recompensa. “Um dos argumentos mais importantes é que empresas de maior porte possuem mais recursos (financeiros, tecnológicos, pessoal) ou estão aptas a adquirir economias de escala tornando-se mais competitivas” (MOEN, 1999, p. 53)

Aaker (2001) e Moen (1999) postulam que o estudo acerca da vantagem competitiva e sua relação com performance empresarial tem sido uma das prioridades de investigação entre acadêmicos. Neste sentido, concordando com uma série de autores (BHARADWAJ, VARADARAJAN e FAHY, 1993; GHEMAWAT, 2000; HUNGER e WHEELLEN, 2002), Aaker (2001) e Moen (1999) apontam que o efeito escala pode ser um importante determinante da vantagem de posição, refletindo as eficiências naturais associadas ao tamanho. “Custo fixo como publicidade, custo fixo da força de vendas, pesquisa e desenvolvimento, empregados e manutenção das instalações podem ser espalhados sobre mais unidades. Além disso, uma operação maior pode manter atividades e ativos especializados, tais como pesquisas de mercado, departamento jurídico e operações de fabricação e engenharia, dedicados às necessidades da empresa.” (AAKER, 2001, p. 187). Para sustentar a afirmação, Aaker (2001) apresenta um estudo empírico que compara o desempenho financeiro de empresas de diferentes portes. O resultado aponta que “o desempenho é significativamente melhor para as empresas maiores e pior para as menores” (p. 188).

Seguindo a linha da relação entre porte empresarial e performance superior, outros estudos empíricos foram desenvolvidos. Riahi-Belkaoui e Pavlik (1993) investigaram 216 grandes empresas de diferentes segmentos nos Estados Unidos e confirmaram a hipótese da relação positiva entre tamanho da empresa e performance financeira. Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000) também obtiveram resultado semelhante analisando 1.004 empresas canadenses de diversos setores e diferentes portes. Nesta mesma linha, Moen (1999) investigou 335 empresas norueguesas de diferentes setores e portes e também concluiu que existem diferenças de vantagens competitivas baseadas no porte da empresa. Moen (1999) pondera que pequenas empresas possuem menor poder de compra e barganha, implicando em desvantagens de preço, estão inaptas a desenvolverem economia substanciais de escala e a construir um sistema sólido de distribuição, devido à falta de recursos e de economias de escala.

Por um outro lado, Levy e Weitz (2000) compreendem a importância dos grandes varejos nas negociações de preços, propaganda e maior base gerencial com especialistas em diversas atividades, mas argumentam, entretanto, que os pequenos varejos possuem um contato mais próximo com os clientes, possibilitando uma resposta mais rápida e negociações mais customizadas. Os resultados encontrados nos estudos de Pelham (2000) e Orlitzky (2001) indicam que não existem correlações significativas entre o porte empresarial e a performance da empresa.

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

### 3 Método

O método utilizado para a avaliação das relações existentes entre a orientação para o mercado, o porte e a performance empresarial, foi a avaliação das relações estruturais hipotetizadas entre as variáveis latentes (HAIR et al., 1998), através da aplicação de modelagem de equações estruturais (HOYLE, 1995), utilizando-se a estratégia de modelagem confirmatória (HAIR et al., 1998; HOYLE, 1995). Para tanto, foram considerados os dados coletados no Brasil em dois levantamentos do tipo corte transversal (CHURCHILL, 1999; MALHOTRA, 2001), realizados no Varejo de Confecções (VC) por Sampaio (2000) e na Indústria Eletro-Eletrônica (IEE) por Perin (2002).

A modelagem de equações estruturais é usualmente empregada em estudos de investigação de relações entre construtos tendo como base dados oriundos de levantamentos do tipo 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).

Para 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 subsequentes. 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).

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

Apesar da importância do tema, são escassas as referências de trabalhos que discutam qual das duas características empresariais – orientação para o mercado ou porte - têm maior influência sobre a performance, especialmente no contexto econômico brasileiro. Assim, as hipóteses testadas pelo estudo de Pelham (2000) foram adaptadas para a presente pesquisa e verificadas junto a empresas do contexto econômico brasileiro. Foram elas:

*H1: O porte da empresa exerce uma influência direta e positiva sobre a performance empresarial.*

*H2: A orientação para o mercado exerce uma influência direta e positiva sobre a performance empresarial.*

*H3: A influência que a orientação para o mercado exerce sobre a performance empresarial é superior àquela exercida pelo porte da empresa.*

Os detalhes dos procedimentos metodológicos realizados nesta pesquisa para a elaboração do instrumento de coleta e a coleta de dados propriamente dita são apresentados a seguir.

### 3.1 *Elaboração do Instrumento de Coleta*

O modelo teórico proposto exigiu a elaboração de instrumentos de coleta para a mensuração dos construtos envolvidos nas hipóteses de pesquisa, ou seja, a Orientação para o Mercado, o Porte de Empresa e a Performance Empresarial.

Para operacionalização do construto de orientação para o mercado foi utilizada a escala MARKOR de vinte itens, divididos em três dimensões (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado), respeitando os conceitos empregados no trabalho original de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), por ser esta uma escala já amplamente validada em diferentes culturas e países, inclusive o Brasil (PERIN, 2002). Originalmente em inglês, a escala MARKOR foi convertida para a língua portuguesa através da técnica de tradução reversa (DILLON, MADDEN e FIRTLE, 1994). Para o caso do Varejo de Confecções (VC), a mensuração foi realizada por meio de um conjunto de escalas de cinco postos em que a organização deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa em relação às variáveis de orientação para o mercado, com os extremos desta escala definidos como (1) *Discordo Totalmente* e (5) *Concordo Totalmente*. Já para a Indústria Eletro-Eletrônica (IEE), a mensuração foi realizada com escalas bi-etápicas de 6 pontos, variando de discordo (1-*Totalmente*, 2-*Muito* e 3-*Pouco*) a concordo (4-*Pouco*, 5-*Muito* e 6-*Totalmente*).

As variáveis aplicadas para a definição do porte da empresa foram aquelas comumente utilizadas em estudos empíricos dos setores analisados (SAMPAIO, 2000; PERIN, 2002). Para o VC foram utilizadas quatro variáveis - número de lojas (1 ou mais em caso de rede); total de área de vendas da(s) loja(s) em m<sup>2</sup>; número total de funcionários em tempo integral da(s) loja(s); e faturamento anual da(s) loja(s) em reais – e para a IEE três indicadores: número de funcionários; número de unidades produtivas; e faturamento médio mensal.

Quanto à performance empresarial, cabe ressaltar que os pesquisadores têm conceituado e medido este construto de muitas maneiras diferentes (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986), dependendo das questões de pesquisa, foco disciplinar e disponibilidade de dados (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1987). A complexidade e multidimensionalidade da performance (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1987; PELHAM e WILSON, 1996) traz uma dificuldade inerentemente difícil na seleção de um esquema conceitual para definir performance e na identificação de medidas disponíveis e acuradas para operacionalizá-la (DESS e ROBINSON, 1984). Mesmo quando se foca em dimensões financeiras de performance – por exemplo, lucratividade e retorno sobre ativos – encontram-se dificuldades de obter determinadas medidas, pela indisponibilidade e confidencialidade dessas informações (PELHAM e WILSON, 1996; SLATER e NARVER, 1994).

Neste sentido, a operacionalização da performance empresarial considerou os indicadores de performance utilizados com maior frequência nos estudos anteriores sobre o tema (SAMPAIO, 2000; PERIN, 2002), especialmente aqueles que verificaram empiricamente a relação da performance empresarial com os construtos de orientação para mercado (CLAYCOMB e GERMAIN, 1997; BAKER e SINKULA, 1999a e 1999b; FARRELL, 2000; SLATER e NARVER, 2000). Para avaliação destes indicadores foram utilizadas escalas também de 5 pontos, tipo Likert, onde o próprio executivo considerou subjetivamente o desempenho de sua empresa em relação aos seus principais concorrentes dentro de seu principal ramo de atuação numa graduação entre (1) *Muito Pior que os Concorrentes* a (5) *Muito Melhor que os Concorrentes*. Os referidos indicadores para o VC foram: vendas por metro quadrado; retorno financeiro sobre as vendas da loja; lucro líquido após os impostos; retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio; venda média por funcionário; gestão do fluxo de caixa; crescimento total das vendas; e capacidade de manter os clientes atuais. Já para a IEE, os indicadores de performance foram: taxa de crescimento de vendas; lucratividade (lucro operacional em relação às vendas); e desempenho geral.

Os instrumentos de coleta de dados tiveram a sua validade de conteúdo estabelecida pelo método de juízes acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2001), os quais consideraram a escala apropriada. Além disto, buscando refinamento e sugestões com a aproximação dos termos utilizados a uma linguagem mais corriqueira às empresas do setor, os instrumentos de coleta foram apresentados a executivos dos distintos ramos investigados, com experiência na área, escolhidos por julgamento dos pesquisadores. Alguns termos foram adequados de acordo com as sugestões recebidas. Finalmente, os instrumentos de coleta de dados foram pré-testados em um conjunto de empresas dos setores, representando diferentes portes e localizações geográfica. O pré-teste indicou homogeneidade de compreensão pelas empresas envolvidas em ambos os setores.

Os instrumentos foram ainda validados pelo cálculo de confiabilidade e de variância extraída, a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (BAGOZZI, 1994; HAIR et al., 1998). Estes cálculos demonstraram uma forte consistência interna dos construtos (MALHOTRA, 2001).

### 3.2 Coleta de Dados

O levantamento realizado no setor de Varejo de Confeções envolveu empresas de varejo do vestuário com parcela maior de seu faturamento proveniente da comercialização de roupas, calçados e acessórios para o vestuário. Foram selecionadas, de base de dados fornecida por empresa especializada no setor, todas as empresas com dez ou mais funcionários, uma vez que as empresas de varejo desse porte já necessitariam uma certa estrutura, permitindo a avaliação da dimensão disseminação de informações de mercado da escala MARKOR. Com isto, a população para o VC foi constituída por aproximadamente 2.700 empresas de varejo do setor de vestuário espalhadas por todo o Brasil. No caso da Indústria Eletro-Eletrônica, fizeram parte da população 533 empresas associadas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE).

Em função da extensão territorial envolvida na pesquisa, optou-se pela aplicação de questionário via correio, tendo sido os instrumentos de coleta enviados para toda a população considerada em ambos os setores. O destino dos questionários foi a alta administração das empresas envolvidas. Destaca-se, portanto, que não existiu processo de amostragem para o envio dos instrumentos de pesquisa (MALHOTRA, 2001). Apesar do retorno de questionários ter sido de 204 no VC e de 208 na IEE, a amostra efetivamente utilizada para as análises dos dados foi formada apenas pelos questionários considerados válidos. Portanto, após a eliminação de *outliers* (HOYLE, 1995) e de casos com *missing values* nas variáveis de caracterização de porte, a amostra final foi composta por **150** casos no VC e por **182** casos na IEE<sup>2</sup>.

Dado o método de coleta utilizado, realizou-se a análise do viés dos não-respondentes através do teste de comparação entre ondas (1<sup>a</sup> onda após o envio do questionário e 2<sup>a</sup> onda após a pós-notificação) e da comparação entre as características das empresas respondentes e não respondentes (dados relativos ao número de funcionários, localização geográfica e classificação pelo código de atividade). Os resultados obtidos pelos dois procedimentos em ambos os setores investigados indicaram a inexistência de viés nos dados colhidos.

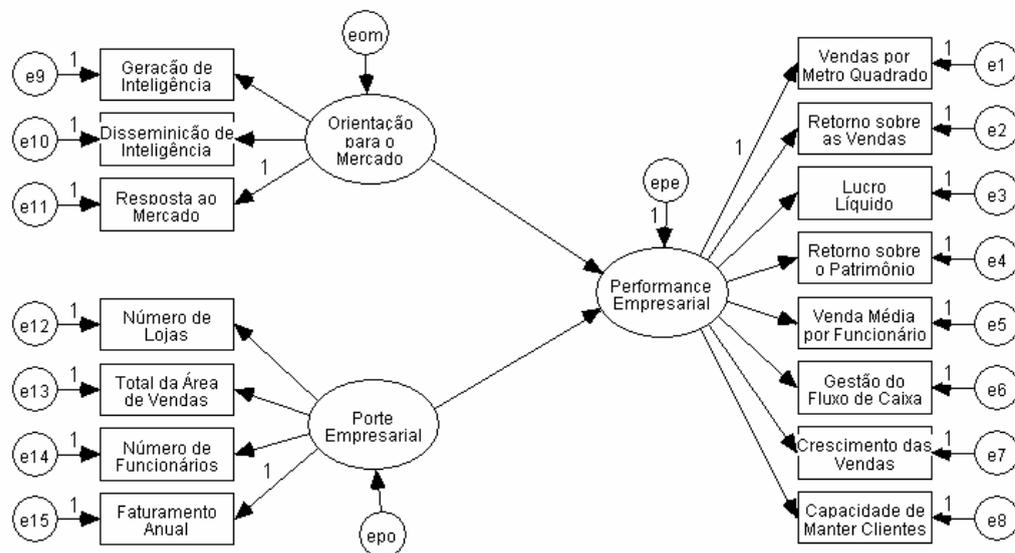
## 4 Resultados da Avaliação das Relações Estruturais

Neste estudo, a avaliação das relações estruturais seguiu os passos recomendados por Hair et. al. (1998), utilizando-se o software estatístico AMOS<sup>®</sup>. O modelo analisado considerou a orientação para o mercado, o porte de empresa e a performance empresarial compostos por seus indicadores específicos. Assim, a orientação para o mercado foi modelada

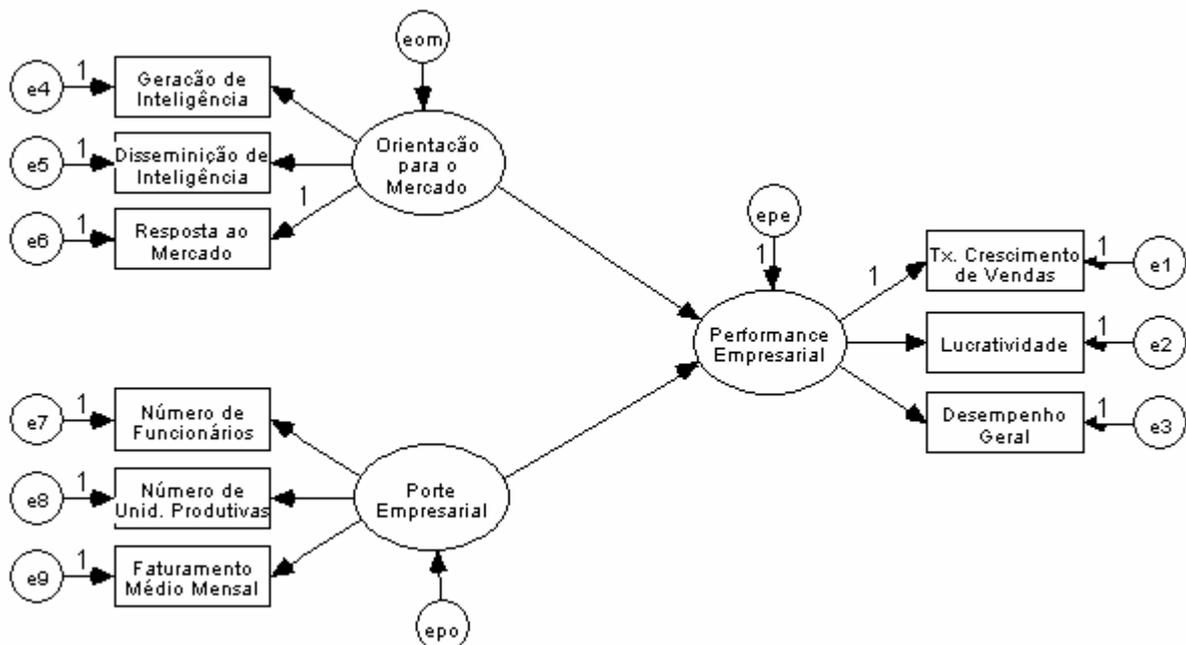
como um construto de segunda ordem (BAGOZZI e EDWARDS, 1998), definido pelas dimensões de geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado, conforme a proposição básica da escala MARKOR. O porte e a performance empresarial, por sua vez, foram modelados como sendo construtos de primeira ordem, compostos pelos respectivos indicadores supracitados. A Figura 1 apresenta o modelo de mensuração utilizado no Varejo de Confeções e a Figura 2 o modelo usado na Indústria Eletro-Eletrônica.

O exame das propriedades relativas à validade dos construtos, quais sejam, a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante, seguiu recomendações de Garver e Mentzer (1999). Todos os construtos envolvidos no estudo demonstraram validade de construto.

**Figura 1 – Modelo de Mensuração – Varejo de Confeções**



**Figura 2 – Modelo de Mensuração – Indústria Eletro-Eletrônica**



Os indicadores de estimação utilizados para a validação do modelo foram selecionados do conjunto proposto por Hair et al. (1998). Os indicadores considerados têm sido freqüentemente empregados em artigos que utilizam modelagem de equações estruturais para avaliar o construto de orientação para o mercado (FRITZ, 1996; PELHAM, 1997; BHUIAN, 1998; EGEREN e O'CONNOR, 1998; SIGUAW, SIMPSON e BAKER, 1998; BAKER e SINKULA, 1999b; BECKER e HOMBURG, 1999). Destaca-se que existem várias medidas de ajustamento desenvolvidas, absolutas e comparativas, não existindo, 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 ou de correlação observada (HAIR et al., 1998), foram: Qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\chi^2 / GL$ ), *Goodness-of-fit* (GFI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Já as medidas comparativas de ajustamento, que comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*), foram: *Adjusted Goodness-of-fit* (AGFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Comparative Fit Index* (CFI).

Na aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais foram analisadas as medidas de ajustamento do modelo teórico, o nível de significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados para as relações propostas pelas hipóteses do modelo.

O cálculo dos índices de ajustamento (Tabela 1) demonstrou um bom ajustamento do modelo teórico, de acordo com o exame das medidas de ajustamento nela expressas. O teste de Qui-Quadrado, na sua relação com os graus de liberdade, manifestou valor aceitável (2,046 - VC e 1,158 - IEE). O RMSEA esteve dentro dos padrões de ajustamento. As demais medidas (GFI, AGFI, TLI e CFI) foram todas superiores a 0,8, demonstrando ajustamento. Estes resultados demonstram a adequação do modelo teórico para a amostra considerada (HAIR et al., 1998).

**Tabela 1 – Índices de Ajustamento**

<b>Medida</b>	<b>VC</b>	<b>IEE</b>
$\chi^2 / GL$	2,046	1,158
GFI	0,875	0,967
AGFI	0,823	0,941
TLI	0,892	0,992
CFI	0,912	0,994
RMSEA	0,084	0,03

Fonte: Coleta de dados

O exame da significância e magnitude dos parâmetros estimados (cargas fatoriais padronizadas) permitiu a verificação das hipóteses estabelecidas no modelo teórico, uma vez confirmado o seu ajustamento. Em termos gerais, a identificação da significância de um coeficiente de regressão (parâmetro estimado) é realizada pela análise do seu respectivo *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 se comprova empiricamente (HAIR et al., 1998) e, no caso da avaliação positiva ou satisfatória das medidas de ajustamento, destaca a validade preditiva do modelo (GARVER e MENTZER, 1999).

A Tabela 2 relaciona os parâmetros em questão. Note-se que tanto a relação entre a orientação para o mercado e performance quanto a relação entre porte e performance se mostraram positivas e significativas em ambos os setores (*t-value* > 1,96), suportando assim

as duas primeiras hipóteses, H1 e H2. Por sua vez, a análise das cargas fatoriais, que representam a intensidade de cada relação, registrou uma relação mais intensa entre a orientação para o mercado e performance ( $\gamma=0,449$ ,  $p<0,01$  - VC e  $\gamma=0,452$ ,  $p<0,01$  - IEE) do que entre o porte de empresa e a performance ( $\gamma=0,242$ ,  $p<0,01$  - VC e  $\gamma=0,161$ ,  $p<0,05$  - IEE) para os distintos setores analisados, o que comprova a hipótese H3.

**Tabela 2 – Parâmetros Estimados do Modelo Agregado**

Relação	Cargas Fatoriais Padronizadas	Cargas Fatoriais Padronizadas
	VC	IEE
Orientação p/ Mercado >> Performance	0,449 (4,175)*	0,452 (5,021)*
Porte >> Performance	0,242 (2,921)*	0,161 (1,989)**

Fonte: coleta de dados

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

\*  $p<0,01$

\*\*  $p<0,05$

Com o intuito de aprofundar os resultados identificados com a estratégia de modelagem confirmatória, verificou-se a correlação da orientação para o mercado e indicadores de porte empresarial com cada um dos indicadores de performance utilizados para a sua mensuração<sup>4</sup>. Esta técnica estatística permite a verificação da existência de associação entre duas variáveis, demonstrando o grau de impacto que uma delas exerce sobre a outra e vice-versa (MALHOTRA, 2001). As Tabelas 3 e 4 apresentam as correlações entre os referidos indicadores para ambos os segmentos, respectivamente para o Varejo de Confecções e para a Indústria Eletro-Eletrônica.

**Tabela 3 – Correlação entre Orientação para o Mercado e indicadores de Porte com os indicadores de Performance Empresarial no Varejo de Confecções**

	Porte Empresarial				Orientação para o Mercado
	Número de lojas	Total de área de vendas	Nr. de funcionários	Faturamento	
<b>Performance Empresarial</b>					
Vendas por metro quadrado	0,12	0,11	0,19*	0,15*	0,40*
Retorno financeiro sobre as vendas da loja	-0,05	0,03	0,05	0,03	0,34*
Lucro líquido após os impostos	0,1	0,21**	0,04	0,17**	0,23*
Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio	0,11	0,22*	0,18**	0,22*	0,23*
Venda média por funcionário	0,14	-0,03	0,03	0,1	0,35*
Gestão do fluxo de caixa	0,17**	0,25*	0,24*	0,18**	0,27*
Crescimento total das vendas	0,22*	0,15	0,22*	0,24*	0,29*
Capacidade de manter os clientes atuais	-0,01	0,21**	0,20**	0,14	0,22*

Fonte: coleta de dados

Nota: As células em destaque registram correlações significativas.

\*  $p<0,01$

\*\*  $p<0,05$

Note-se que em ambos os setores a orientação para o mercado tem os maiores coeficientes de correlação com todos os indicadores de performance, indicando que ela exerce

maior influência direta não apenas sobre a performance geral, mas também sobre cada uma de suas facetas.

Em relação aos indicadores de porte no VC (número de lojas, total de área de vendas, número de funcionários e faturamento), percebe-se que o número de lojas é a característica que menor influência exerce no todo da performance, sendo inclusive negativamente correlacionado (mesmo que não significativamente) com dois dos indicadores de performance (retorno financeiro sobre as vendas da loja e capacidade de manter clientes). É também de se destacar que nenhum dos indicadores de porte apresenta relação significativa com o indicador de retorno financeiro sobre as vendas da loja e o indicador de venda média por funcionário, restando à orientação para o mercado suportar estas associações positivas e significativas.

**Tabela 4 – Correlação entre Orientação para o Mercado e indicadores de Porte com os indicadores de Performance Empresarial na Indústria Eletro-Eletrônica**

	Porte Empresarial			Orientação para o Mercado
	Número de funcionários	Número de Unidades Produtivas	Faturamento	
<b>Performance Empresarial</b>				
Vendas por metro quadrado	0,02	0,12	0,03	0,37*
Retorno financeiro sobre as vendas da loja	0,19*	0,22*	0,18**	0,27*
Lucro líquido após os impostos	0,11	0,17**	0,12	0,35*

Fonte: coleta de dados.

Nota: As células em destaque registram correlações significativas.

\*  $p < 0,01$

\*\*  $p < 0,05$

Quanto aos indicadores de porte na IEE (número de funcionários, número de unidades produtivas, faturamento médio mensal), nota-se que o número de unidades produtivas é a característica que maior associação apresenta com a performance, estando correlacionada significativamente com duas de suas dimensões (lucratividade e desempenho geral). Ressalta-se, ainda, que nenhum dos indicadores de porte apresenta relação significativa com o indicador de taxa de crescimento de vendas, novamente recaindo à orientação para o mercado sustentar estas associações positivas e significativas.

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

As considerações finais quanto a estes resultados são apresentadas no item a seguir.

## 5 Implicações do Estudo

O estudo dos antecedentes da performance empresarial é uma importante e desafiadora tarefa dos pesquisadores da área de Estratégia (SAMPAIO, 2000). Nesta linha, o propósito do presente estudo foi verificar empiricamente a influência da orientação para o mercado e do porte de empresas sobre a performance, buscando identificar qual das duas características

organizacionais apresenta um impacto maior no desempenho das empresas dos setores do Varejo de Confecções e da Indústria Eletro-Eletrônica. Os resultados deste estudo contribuem ao entendimento dos determinantes da performance empresarial, indicando que a performance é uma função não só da estrutura organizacional mas também do ajuste entre estas variáveis e as práticas empresariais e competitivas da empresa.

A conclusão primeira do estudo foi a de que tanto a postura de orientar-se para o seu mercado quanto ter um maior porte, via de regra, implicam em uma melhor performance para as organizações dos setores investigados. Esta conclusão está coerente com os resultados de pesquisas anteriores, realizadas em outras áreas ou setores econômicos, dentro e fora do Brasil, seja quanto à influência direta da orientação para o mercado sobre a performance (vide Quadro 1), seja quanto o efeito positivo do porte da empresa também sobre a performance (BONACCORSI, 1992; RIAHI-BELKAOUI e PAULIK, 1993; MOEN, 1999; ORSER, HOGARTH-SCOTT e RIDING, 2000).

O conceito de orientação para o mercado tem sido relatado como de fundamental importância nas organizações por salientar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter melhor desempenho competitivo (LEVITT, 1960; SHAPIRO, 1988; WEBSTER, 1988). Esta afirmação se torna especialmente relevante se considerada a natureza dinâmica da maioria dos mercados, da complexidade e intensidade competitivas do ambiente de negócio (PELHAM, 1997; HURLEY e HULT, 1998). Quanto à característica de maior porte empresarial, a literatura da área sustenta o maior poder de barganha ou negociação e o correspondente efeito escala (BHARADWAJ, VARADARAJAN e FAHY, 1993; BERRY, 1995; MOEN, 1999; LEVY e WEITZ, 2000; GHEMAWAT, 2000; AAKER, 2001; HUNGER e WHEELLEN, 2002) como os principais alicerces da vantagem competitiva baseada no porte da empresa.

Contudo, a principal conclusão do estudo diz respeito à terceira hipótese de pesquisa, qual seja, a de que é a orientação para o mercado que exerce influência mais expressiva e homogênea sobre a performance empresarial. Esta conclusão repercute diretamente nas decisões estratégicas das empresas dos ramos em estudo – o Varejo de Confecções e a Indústria Eletro-Eletrônica, uma vez que determina uma possibilidade de empresas de menor porte fazerem frente a empresas de maior porte. Dessa maneira, a orientação para o mercado pode proporcionar para as empresas de menor porte uma fonte de vantagem competitiva em relação às empresas de maior porte. Há estudos, inclusive, que apontam uma relação negativa entre porte da empresa e sua orientação para o mercado (PELHAM, 2000). Grandes empresas possuem, em geral, uma estrutura mais complexa, acentuando a dificuldade de processamento de informações, entendimento de mercado e velocidade de implementação da estratégia. Esse fato apontaria para uma possível área potencial de vantagem competitiva para empresas de menor porte por sua maior flexibilidade, velocidade de resposta e tendência de explorar nichos de mercado (FEIGENBAUM e KARNANI, 1991). Apresenta-se, portanto, uma oportunidade para as empresas de menor porte, uma vez que a estratégia de volta-se mais para o mercado exige um investimento bem menor do que o movimento para se transformar uma empresa de pequeno para grande porte.

### ***5.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros***

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

“(…) As associações em um modelo de equações estruturais são evidências necessárias mas não suficientes de relações causais” (HOYLE e PANTER, 1995, p. 175). Assim sendo, 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.

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

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

## Notas

<sup>1</sup> A íntegra da escala MKTOR pode ser encontrada em Sampaio (2000).

<sup>2</sup> A íntegra da escala MARKOR pode ser encontrada em Sampaio (2000).

<sup>3</sup> Maiores detalhes sobre a descrição da amostra podem ser obtidos diretamente com os autores.

<sup>4</sup> De forma complementar, verificou-se a possibilidade de covariância entre os construtos de orientação para o mercado e porte empresarial, bem como o grau de variabilidade dos construtos do modelo. A associação entre os dois construtos, se mostrou não significativa.

## 6 Bibliografia

- AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ALBAUM, Gerald. The Likert scale revisited: an alternative version. Journal of the Market Research Society, Henley-on-Thames, v. 39, n. 2, p.331-48, April 1997.
- APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? Journal of Euro-Marketing, New York, 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, [s.l.], 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 and Strategic Management, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 197-210, June 1998.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market orientation and innovation. Journal of Business Research, New York, 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, New York, 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, Thousand Oaks, v. 1, n. 1, p.45-87, Jan. 1998.
- 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, Greenvale, 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, Boston, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999b.
- BECKER, Jan; HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. Journal of Market-Focused Management, Boston, v. 4, n. 1, p.17-41, Jun. 1999.
- BERRY, Leonard. Relationship marketing of services-growing interest: emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale, v. 23, p. 236-245, 1995.
- BHARADWAJ, Sundar G; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, n. 10, p. 83-99, Oct. 1993.
- BHUIAN, Shahid N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. Journal of Business Research, New York, v. 43, n. 1, p. 13-25, Sep. 1998.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. Journal of International Business Study, Washington, v. 23, n. 4, p. 605-636, 1992.
- CARUANA, Albert, RAMASESHAN, B.; EWING, Michael. Market orientation and performance: a study of Australasian universities. Curtin Business School, Nov. 1996. (Working Paper Series).
- CHIN, Wynne W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. MIS Quarterly, Minneapolis, v. 22, n. 1, p. vii-xvi, Mar. 1998.
- 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.
- DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, Chicago, v. 58, n. 4, p 37-52, October 1994.
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, Chicago, v. 52, n. 2, p 1-20, April 1988.
- DESHPANDÉ, Rohit (editor). Developing a market orientation. Thousand Oaks: SAGE, 1999.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.
- 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, Chichester, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.
- DICKSON, Peter R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. Journal of Marketing, Chicago, 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, Oak Brook, v. 15, n. 2, p. 145-72, 1994.
- EGEREN, Marsha V.; O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. The Journal of Services Marketing, Santa Barbara, v. 12, n. 1, p. 39-58, 1998.
- FARREL, Mark A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. Australian Journal of Management, Sydney, v. 25, n. 2, p. 201-222, Sep. 2000.
- FEIGENBAUM, A.; KARNANI, A. Output Flexibility – a Comparative Advantage for Small Firms. Strategic Management Journal, v. 12, p. 101-114, 1991.
- FRITZ, Wolfgang. Market orientation and corporate success: findings from Germany. European Journal of Marketing, Chicago, v. 30, n. 8, p. 59-74, 1996.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. Journal of Business Logistics, Oak Brook, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário de Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GREENLEY, Gordon E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. British Journal of Management, Chichester, 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<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HOEKSTRA, Janny C. & HUIZINGH, Eelko K. R. The lifetime value concept in customer-based marketing. Journal of Market-Focused Management, Boston, v. 3, p. 257-274, 1999.
- HORNG, Shun-Ching; CHEN, Arthur Cheng-Hsui. Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. Journal of Small Business Management, Milwaukee, 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.; PANTER, Abigail T. Writing About Structural Equation Models. In: HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- HURLEY, Robert F.; HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal of Marketing, Chicago, v. 62, n. 3, p. 42-54, July 1998.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, p. 53-71, July 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing, Chicago, 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, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, Charles. Performance-oriented: toward a successful strategy. Marketing Health Services, Chicago, v. 17, n. 2, p. 10-20, Summer 1997.

- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. Harvard Business Review, Boston, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, Maria A.R.F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. Angra dos Reis/RJ: Anais da 22ª ENANPAD, Recursos Humanos, 27-30 set. 1998.
- 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.
- MOEN, Oystein. The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. International Small Business Journal, London, v. 18, n. 1, p. 53-72, 1999.
- 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, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.
- NGAI, Jimmy Chan Hung; ELLIS, Paul. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. International Marketing Review, London, v. 15, n. 2, p. 119-139, 1998.
- ORLITZKY, Marc. Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? Journal of Business Ethics, v. 33, n. 2, p. 167-180, 2001.
- ORSER, Barbara; HOGARTH-SCOTT, Sandy; RIDING, Allan L. Performance, firm size, and management problem solving. Journal of Small Business Management, Milwaukee, v. 38, n. 4, p. 42-58, 2000.
- 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.
- PELHAM, Alfred M. Mediating Influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. Journal of Marketing Theory and Practice, Statesboro, 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, Milwaukee, 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, Greenvale, v. 24, n. 1, p. 27-43, Winter 1996.
- PERIN, Marcelo G. A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- PITT, Leyland, CARUANA, Albert; BERTHON, Pierre R. Market orientation and business performance: some European evidence. International Marketing Review, London, v. 13, n. 1, p. 5-18, 1996.
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- RAJU, P.S., LONIAL, Subhash; GUPTA, Yash P. Market Orientation and the Performance in the Hospital Industry. Journal of Health Care Marketing, Chicago, v. 15, n. 4, p. 34-41, Winter 1995.
- RIAHI-BELKAOUI, Ahmed; PAVLIK, Ellen. Effects of ownership structure, firm performance, size and diversification strategy on CEO Compensation: a path analysis. Managerial Finance, Pattrington, v. 19, n. 2, p. 33-54, 1993.
- 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.
- SARGEANT, A.; MOHAMAD, M. Business performance in the UK hotel sector: does it pay to be market oriented? The Service Industries Journal, London, v. 19, n.3, p. 42-59, Jul. 1999.
- SHAPIRO, Benson P. What the Hell Is Market Oriented? Harvard Business Review, Boston, v. 66, n. 6, p. 119-125, Nov.-Dec. 1988.
- 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, Chicago, v. 62, n. 3, p. 99-111, July 1998.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? Journal of Marketing, Chicago, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing, Chicago, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; BAUMGARTNER, Hans. On the use of structural equation models for Marketing modeling. International Journal of Research in Marketing, Amsterdam, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, Sep. 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, Briarcliff Manor, 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, New York, v. 13, n 1, p. 109-122, Spring 1987.
- WEBSTER, Frederick E., Jr. The Rediscovery of the Marketing Concept. Business Horizons, Greenwich, v. 31, n. 3, p. 29-39, May-June 1988.
- ZANELA, Amarolinda C.; FREITAS, Henrique e BECKER, João L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre brasil, França e Estados Unidos. Angra dos Reis/RJ: Anais da 22ª ENANPAD, Organizações, 27-30 set. 1998.