

Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance: um estudo longitudinal no setor Eletro Eletrônico do Brasil

Autoria: Marcelo Gattermann Perin, Claudio Hoffmann Sampaio

A natureza dinâmica e a complexidade do ambiente de negócio têm levado as empresas a buscar o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Dentro dessa realidade, a orientação para o mercado torna-se um pré-requisito para o sucesso e lucratividade de muitas empresas. Muitos autores da área de marketing, 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 longitudinal que objetivou verificar empiricamente a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional em empresas da Indústria Eletro-Eletrônica do Brasil. Os resultados encontrados com a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais apontam para uma influência mais expressiva da orientação para o mercado sobre a performance empresarial quando comparada à influência exercida pelo porte da empresa.

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 ao marketing na administração contemporânea e conduzem a uma mudança de estratégia de marketing orientada para a transação para uma estratégia de marketing orientada para o 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.

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 de marketing assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para o mercado. Houve uma disseminação de estudos sobre o tema, revelando o destaque conferido pela academia, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para o mercado sobre a performance das empresas (DESHPANDÉ, 1999). O conceito de orientação para o 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).

Hurley e Hult (1998) destacam que os pesquisadores da área de Marketing têm definido a orientação para o 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, 1994; SLATER e NARVER, 1995).

Muitos autores da área de Marketing e Estratégia, 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 estudo¹ que objetivou verificar empiricamente a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional. O estudo se restringiu a um setor de atividade – Indústria Eletro-Eletrônica – com objetivo de reduzir o número de variáveis externas intervenientes como: turbulência tecnológica, intensidade de competição, turbulência de mercado, etc., que também poderiam explicar variações de performance. Além disso, o segmento apresenta algumas características importantes para a investigação: alta competição, fazendo com que a orientação para o mercado e o porte possam ser diferenciais importantes; diversidade do setor, possibilitando encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas gerenciais; e a importância crescente do segmento, originando interesse pela pesquisa e pelas contribuições ao problema proposto. Os resultados encontrados trazem relevantes implicações acadêmicas e gerenciais.

A seguir são apresentadas as bases teóricas consideradas para a realização da pesquisa.

Referencial Teórico

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

Orientação para o Mercado

Poucos temas na área de Marketing assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para o mercado (BECKER e HOMBURG, 1999). Ao longo da última década, 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 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.

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 (SLATER e NARVER, 1994).

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.

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 (PERIN, 2002).

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

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; e desenvolvimento de fornecedores para ofertas específicas para a empresa.

Berry (1995) também entende a importância do porte para que as empresas consigam, via maior poder de barganha, possuir um menor custo e obter um posicionamento de preço mais baixo. 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 WHEELEN, 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 economias substanciais de escala e a construir um sistema sólido de distribuição, devido à falta de recursos e de economias de escala.

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.

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), aplicando-se a estratégia de modelagem confirmatória (HAIR et al., 1998; HOYLE, 1995). Para tanto, utilizou-se um desenho de pesquisa longitudinal, tomando por base os dados coletados em dois levantamentos do tipo corte transversal (CHURCHILL, 1999; MALHOTRA, 2001), realizados em dois anos consecutivos na Indústria Eletro-Eletrônica, respectivamente por Perin (2002) e Perin e Sampaio (2003).

A modelagem de equações estruturais é usualmente empregada em estudos de investigação de relações entre construtos, podendo o pesquisador investigar modelos complexos caracterizados por uma série de equações descritivas das inter-relações entre diversas variáveis endógenas e exógenas (STEENKAMP e BAUMGARTNER, 2000). Quando bem aplicada, tem substancial vantagem sobre as técnicas chamadas de primeira geração, tais como análise fatorial, análise discriminante e regressão múltipla, pela grande flexibilidade que propicia ao pesquisador na ligação entre teoria e dados empíricos (CHIN, 1998). 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 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).

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 uma amostra de 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.

Elaboração do Instrumento de Coleta

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

Para operacionalização do construto de orientação para o mercado foi utilizada a escala MARKOR de 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).

As variáveis aplicadas para a definição do porte da empresa foram aquelas comumente utilizadas em estudos empíricos do setor em análise (PERIN, 2002), quais sejam: número de funcionários; número de unidade 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).

Neste sentido, a operacionalização da performance empresarial considerou os indicadores de performance utilizados com maior frequência nos estudos anteriores sobre o tema (PERIN, 2002), especialmente aqueles que verificaram empiricamente a relação da performance empresarial com os construtos de orientação para mercado (CLAYCOMB e GERMAIN, 1997; BAKER e SINKULA, 1999a e 1999b; FARRELL, 2000; SLATER e NARVER, 2000). Para avaliação destes indicadores foram utilizadas escalas 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 foram: taxa de crescimento de vendas; lucratividade (lucro operacional em relação às vendas); e desempenho geral. Cabe ressaltar que estudos têm demonstrado que a mensuração de performance realizada subjetivamente a partir de procedimentos *self report* 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 apud Narver e Slater, 1990). O estudo realizado no Brasil de Perin e Sampaio (1999) também sinaliza que não há diferença significativa entre a mensuração subjetiva e objetiva de performance empresarial.

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

O instrumento foi ainda validado pelo cálculo de confiabilidade (CO) e de variância extraída (VE), a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (BAGOZZI, 1994; HAIR et al., 1998). Os valores obtidos no primeiro estudo, realizado por Perin (2002), para os construtos de orientação para mercado (CO=0,93 e VE=0,83), de porte (CO=0,91 e VE=0,79) e de performance empresarial (CO=0,87 e VE=0,77), demonstraram uma forte consistência interna dos construtos (MALHOTRA, 2001). A constatação de validade do instrumento possibilitou a reaplicação do mesmo no segundo levantamento, realizado por Perin e Sampaio (2003).

Coleta de Dados

No levantamento do primeiro ano, a forma de coleta adotada, 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 Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), excluídas as oito empresas participantes do pré-teste. No levantamento do ano seguinte, utilizou-se a mesma população, sendo o questionário enviado para 504 empresas, tendo sido excluídas do cadastro as empresas com endereço errado ou com atividades paralisadas (22), com duplicação em cadastro (quatro) ou por terem manifestado sua negativa em participar do primeiro levantamento (três).

O destino do questionário foi, em ambos os levantamentos, a alta administração das empresas envolvidas, sendo encaminhado para o executivo de contato 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-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos (JAWORSKI e KOHLI, 1993; KUMAR, STERN e ANDERSON, 1993; HOMBURG, WORKMAN e KROHMER, 1999). Destaca-se, portanto, que não existiu processo de amostragem para o envio dos instrumentos de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Dos questionários enviados no primeiro levantamento foram recebidos 208, compondo uma taxa de retorno de cerca de 41%. No segundo levantamento, o número de questionários recebidos foi de 181, registrando uma taxa de retorno de 36%. Estes questionários foram digitados e processados com a utilização do software estatístico SPSS[®]. Após a eliminação de *outliers* (HOYLE, 1995) e de casos com valores faltantes (*missing values*) nas variáveis de caracterização de porte, as amostras finais dos primeiro e do segundo levantamento foram compostas, respectivamente, por **182** e **167** casos.

Dado o método de coleta utilizado, realizou-se a análise do viés dos não-respondentes através do teste de comparação entre ondas (1^a onda após o envio do questionário e 2^a 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 levantamentos indicaram a inexistência de viés nos dados colhidos.

Resultados da Avaliação das Relações Estruturais

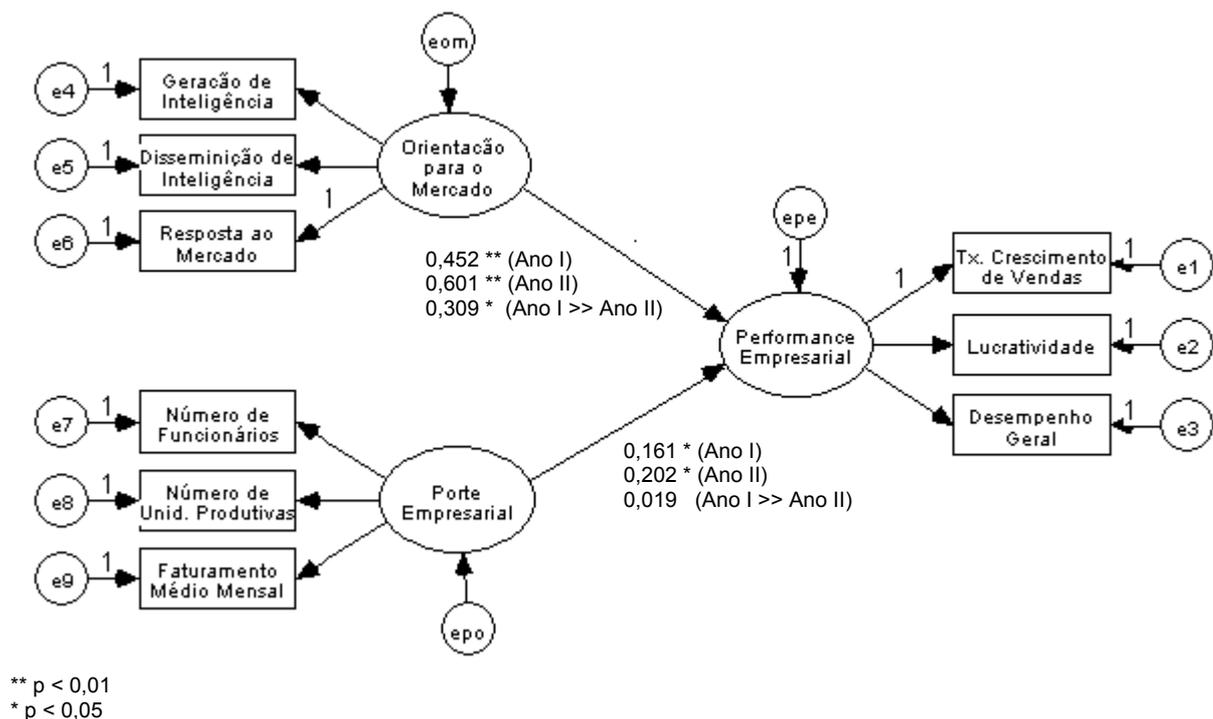
Neste estudo, a avaliação das relações estruturais seguiu os passos recomendados por Hair et. al. (1998), utilizando-se o software estatístico AMOS[®]. O modelo analisado considerou o porte de empresa e a performance empresarial compostos por seus indicadores específicos. A orientação para o mercado foi modelada como um construto de primeira ordem (BAGOZZI e EDWARDS, 1998), tendo sido seus três indicadores definidos pela agregação das variáveis observáveis de cada uma das suas dimensões (geração de inteligência,

disseminação de inteligência e resposta ao mercado), conforme a proposição básica da escala MARKOR.

A Figura 1 apresenta o modelo de mensuração utilizado, registrando as hipóteses consideradas para o estudo, quais sejam, a relação direta de influência da orientação para o mercado e do porte empresarial sobre a performance. O modelo registra também as dimensões componentes de cada um dos construtos envolvidos, bem como os parâmetros estimados para as relações entre os mesmos. Destaca-se que este modelo de mensuração foi testado sobre três conjuntos de dados distintos: (1) dados relativos ao primeiro levantamento, chamado de **Ano I**; (2) dados relativos ao segundo levantamento, chamado de **Ano II**; e (3) dados de mensuração de orientação para o mercado e porte empresarial do primeiro levantamento (Ano I), mesclados com os dados de performance do segundo levantamento (Ano II), este modelo chamado de **Ano I >> Ano II**.

Salienta-se que neste último conjunto de dados (**Ano I >> Ano II**), dada a necessidade de paridade entre os dados das empresas coletados no primeiro e no segundo levantamento, o número de casos analisados ficou restrito à **100**. Isto porque, das **182** empresas que ofereceram questionários válidos no primeiro levantamento, apenas 100 voltaram a responder o questionário no segundo levantamento. As demais 67 empresas do segundo levantamento, de um total de 167, foram empresas que não haviam preenchido o questionário no primeiro levantamento.

Figura 1 – Modelo de Mensuração



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 em ambos os levantamentos.

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 (χ^2 / GL), Índice de Adequação de Ajustamento (GFI) e Erro de Aproximação do Quadrado Médio da Raiz (RMSEA). Já as medidas comparativas de ajustamento, que comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*), foram: Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI), Índice de Tucker-Lewis (TLI) e Índice de Ajustamento Comparativo (CFI).

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

O cálculo dos índices de ajustamento (Tabela 1) demonstrou um bom ajustamento do modelo nos três conjuntos de dados testados. O teste de Qui-Quadrado, na sua relação com os graus de liberdade, manifestou valores aceitáveis (todos menores do que 5). 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 registraram a adequação do modelo teórico para as três situações consideradas.

Tabela 1 – Índices de Ajustamento

Medida	Ano I	Ano II	Ano I >> Ano II
χ^2 / GL	1,158	1,853	1,474
GFI	0,967	0,941	0,924
AGFI	0,941	0,895	0,864
TLI	0,992	0,938	0,955
CFI	0,994	0,957	0,969
RMSEA	0,030	0,072	0,073

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, consideradas as três situações propostas. 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 a influência positiva e significativa ($t\text{-value} > 1,96$) do porte empresarial sobre a performance só se confirma nas situações **Ano I** e **Ano II**, ou seja, quando as medições de ambos construtos são realizadas no mesmo período no tempo e, ainda assim, muito próximos do limite aceitável de significância. Por outro lado, o impacto do porte empresarial de um ano sobre a performance do ano seguinte (**Ano I >> Ano II**) não se confirmou. Tais resultados sustentam apenas parcialmente a primeira hipótese, H1. Já a relação entre a orientação para o mercado e a performance se mostra positiva e significativa em todas as situações testadas, suportando assim a segunda hipótese, 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 nas três situações, o que comprova a hipótese H3.

Tabela 2 – Parâmetros Estimados do Modelo Agregado

Relação	Ano I	Ano II	Ano I >> Ano II
Porte >> Performance	0,161 (1,989)*	0,202 (2,081)*	0,019 (0,179)
OM >> Performance	0,452 (5,021)**	0,601 (6,187)**	0,309 (2,349)*

Fonte: coleta de dados.

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

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

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, 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, na medida em que projeta a sua influência sobre a performance de um ano para outro.

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

Conclusões e Implicações do Estudo

O estudo dos antecedentes da performance empresarial é uma importante e desafiadora tarefa dos pesquisadores da área de Marketing e 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 da Indústria Eletro-Eletrônica.

A conclusão primeira do estudo foi a de que tanto a postura de orientar-se para o seu mercado quanto de ter um maior porte, via de regra, implicam em uma melhor performance para as organizações da Indústria Eletro-Eletrônica do Brasil. 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 (PERIN, 2002), 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.

O resultado inesperado, no entanto, foi a inexistência de relação significativa do porte empresarial em um momento no tempo sobre a performance do ano seguinte. Esta constatação sugere que o porte empresarial nem sempre oferece uma vantagem competitiva ao longo dos anos, mas sim um poder momentâneo às grandes empresas. Este poder advindo das principais vantagens relacionadas ao porte empresarial – especialmente maior poder de barganha pelo volume de compras, trazendo preços e condições mais favoráveis, diluindo custos, possuindo melhores recursos para negociação e compreensão das condições do mercado – poderia levar as empresas a terem um comportamento mais fortemente voltado a processos internos, apoiando-se e contentando-se com essas vantagens, possuindo um comportamento menos ativo em relação às modificações existentes no mercado (BISP, 1999; HARRIS e PIERCY, 1999). Day (1999) discute esse comportamento empresarial auto-suficiente de empresas que se sentem superiores ao mercado pelo seu porte em função de sucessos no passado, centrando-se com mais intensidade em seus produtos e processos tecnológicos, e caracteriza esse comportamento como uma forma de miopia organizacional. Entretanto, o que se observa, especialmente pelo aumento da concorrência e por ofertas mais padronizadas, que as empresas mais competitivas são praticamente compelidas a terem uma cultura mais fortemente voltada ao mercado (SLATER e NARVER, 1994).

No que tange aos resultados da influência da orientação para o mercado sobre a performance ao longo do tempo, ao contrário, pode-se depreender uma realidade de obtenção de vantagens de longo prazo, na medida em que o grau de orientação para o mercado de um ano demonstrou significativa influência na intensidade da performance do ano seguinte no grupo de empresas pesquisadas. Desta forma, em consonância com a base teórica apresentada, que aponta a orientação para o mercado como um determinante do desempenho empresarial, as indústrias do segmento eletro-eletrônico devem buscar aumentar seu grau de orientação para o mercado pois haverá uma compensação de performance superior ao longo dos anos. Assim, os resultados sugerem que as organizações devem incrementar a geração e disseminação de informações de mercado através da organização para promover respostas mais efetivas às oportunidades e ameaças identificadas no mercado.

Por fim, a última 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 do ramo em estudo – a Indústria Eletro-Eletrônica, uma vez que determina uma possibilidade de pequenas empresas fazerem frente a empresas de maior porte. Esta possibilidade se torna visível na medida em que as pequenas empresas possam direcionar seus esforços para a obtenção de uma postura de orientação para o mercado.

Essa mudança de comportamento, entretanto, não é uma tarefa fácil, uma vez que as pessoas tendem a continuar a agir da mesma maneira. A primeira tarefa, portanto, é “vender” a orientação para o mercado para todos os níveis da organização (HARRIS e PIERCY, 1999). Nesse momento é fundamental o papel da alta administração em ações consistentes com a nova (ou desejada) postura da empresa (KOHLI e JAWORSKI, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993), proporcionando suporte para a implementação da orientação para o mercado. Dessa forma, a atuação empresarial pode encorajar ou desincentivar a orientação para o mercado. Por exemplo, a alta administração, através de ações e de uma postura de maior aceitabilidade ao risco inerente a um comportamento mais inovativo, revela a ênfase que a empresa despenderá com o mercado. O engajamento da alta administração é fundamental para que exista um conjunto compartilhado e comunicado de valores que facilitem a orientação para o mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993; PELHAM, 1997; HORNG e CHEN, 1998).

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

Acredita-se, por fim, que a cultura de orientação para o mercado exija um investimento e um esforço muito menor do que o movimento para se transformar uma empresa de pequeno para grande porte.

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 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.

Bibliografia

- AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 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.
- 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.
- BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999.
- 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.
- 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.
- 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.
- DAY, George S. Misconceptions about market orientation. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999.
- 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.
- 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^a Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HARRIS, Lloyd C. & PIERCY, Nigel F. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. Journal of Services Marketing, vol. 13, 1999.
- 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.
- HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, Chicago, v. 63, n. 2, p. 1-17, Apr. 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.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Resource-Advantage Theory of Competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. Journal of Marketing, Chicago, 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, 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.
- KUMAR, Nirmalya A.; STERN, Louis W.; ANDERSON, James C. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, v. 36, n. 6, p. 1633-1651, 1993.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- _____; SAMPAIO, Cláudio H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: Encontro Nacional da ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.
- _____; SAMPAIO, Cláudio H. Forms of Market Orientation in the Electric-Electronic Industry in Brazil. In: The Business Association of Latin American Studies, 2003, São Paulo. Proceedings. São Paulo: BALAS Annual Conference, 2003.
- RIahi-BELKAoui, Ahmed; PAVLIK, Ellen. Effects of ownership structure, firm performance, size and diversification strategy on CEO Compensation: a path analysis. Managerial Finance, Patrington, 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.
- 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.
- 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.

ⁱ Parte deste estudo foi financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).