

# Orientação para o mercado e «performance»

## O efeito sinérgico da inovação e da aprendizagem na fileira da moda

por Manuel Mações, Minoo Farhangmehr e José Carlos Pinto

**RESUMO:** É vulgarmente aceite pela literatura relevante que um comportamento orientado para o mercado tem um impacto positivo na «performance». Este artigo reforça empiricamente a relação clássica orientação para o mercado versus «performance» organizacional e enfatiza o efeito conjugado das variáveis mediadoras aprendizagem organizacional e inovação organizacional na referida relação. A literatura tem vindo a realçar a importância destas variáveis, mas a maioria dos estudos tem-nas analisado de forma isolada e, por vezes, desarticulada. O objectivo deste estudo consiste em examinar as referidas variáveis num modelo conceptual integrado e avaliar o seu potencial efeito sinérgico na relação clássica orientação para o mercado versus «performance». A análise baseia-se numa amostra de 130 empresas de pequena e média dimensão que operam na fileira da moda portuguesa traduzida pelos sectores têxtil e do vestuário e calçado. Algumas contribuições e implicações deste estudo são apresentadas na parte final do artigo.

**Palavras-chave:** Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional, Performance, LISREL, Fileira da Moda

**TITLE: Market orientation and performance: The synergistic effect of organizational innovation and organizational learning in the fashion cluster**

**ABSTRACT:** It is commonly accepted that a market-oriented behaviour has a positive impact on organizational performance. This study provides additional support for the classical relationship between market orientation and organizational performance and goes further by including in the model the mediating effect of organizational learning and organizational innovation. Literature has been emphasising the importance of these constructs, but most studies have analysed them in a separate way, and results are inconsistent. The objective of this study consists of identifying the potential synergistic effect among the variables of the conceptual proposed model. The analysis is based on data collected from 130 Portuguese small and medium enterprises of the fashion cluster. Contributions and implications of this study are offered at the conclusion of the paper.

**Key words:** Market Orientation, Organizational Learning, Organizational Innovation, Organizational Performance, LISREL, Fashion Cluster

No despontar do Séc. XXI, inúmeras organizações confrontam-se com processos de transformação profundos, resultantes em larga medida da transição da era industrial para um período que dá lugar a um novo tipo de concorrência, baseada no recurso à informação (Kaplan e Norton, 1996). Com efeito, a crescente globalização dos mercados, associada ao surgimento de um consumidor mais exigente e ao crescimento exponencial das novas tecnologias de informação, despoletou nas empresas e organizações a necessidade de assumirem uma postura cada vez mais orientada para o mercado (ou para o cliente) e de desenvolverem novas competências através de processos de aprendiza-

gem organizacional e de inovação (Baker e Sinkula, 1999; Slater e Narver, 1995). Neste contexto, as empresas que não desenvolverem esta postura assistirão inevitavelmente ao seu próprio declínio.

Com o objectivo de preparar as empresas para estes novos desafios, a teoria de marketing tem vindo, desde o início da década de 1990, a desenvolver um conjunto de novos instrumentos que têm suscitado um interesse crescente por parte de académicos e de gestores. Desde o célebre contributo de Peter Drucker em *The Practice of Management* (1954), que colocava o consumidor no centro de toda a actividade da organização, até às mais recentes conceptualizações de marketing, inúmeros autores têm vindo a constatar que o conceito de 'orientação para o mercado' traduz de forma inequívoca uma forma de implementação do conceito de marketing nas organizações, quer no sector lucrativo (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), quer no sector público ou não-lucrativo (Balabanis, Stables e Philips, 1997; Macedo e Pinho, 2006).

Outros autores sustentam que a interiorização do conceito de orientação para o mercado reflecte uma cultura organizacional específica que confere inúmeras vantagens competitivas a uma organização, contribuindo, deste modo, para o aumento da sua *performance* (Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994; Hunt e Morgan, 1995). Alguns estudos comprovaram a existência de um relacionamento positivo significativo entre a orientação para o mercado e a *performance* (Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Pelham e Wilson, 1996); outros, pelo contrário, identificaram um relacionamento ténue (Diamantopoulos e Hart, 1993; Pitt, Caruana e Berthon, 1996) e outros, ainda, não identificaram qualquer relacionamento entre estas duas variáveis (Greenley, 1995; Caruana, Pitt e Berthon, 1999).

**Este trabalho considera a aprendizagem organizacional e a inovação organizacional como variáveis mediadoras na explicação da relação entre orientação para o mercado e «performance».**

A aparente inconsistência destas conclusões levou alguns autores a introduzirem variáveis mediadoras que supostamente aumentariam o grau de intensidade desta relação. Entre as várias variáveis consideradas como mediadoras, o presente estudo confere especial destaque à inovação e à aprendizagem organizacional (Slater e Narver, 1995; Hurley e Hult, 1998; Han, Kim e Srivastava, 1998), dada a sua relevância sob o ponto de vista estratégico para a maioria das organizações. Contrariamente à maioria dos trabalhos de investigação desenvolvidos anteriormente, que têm considerado estas variáveis de forma isolada, não captando desta forma determinados aspectos subtis de um relacionamento que se espera complexo, este estudo distingue-se pelo facto de integrar as referidas variáveis num modelo integrado. Tanto quanto é do nosso conhecimento, não existe nenhum estudo que as tenha considerado simultaneamente num modelo único. Com o objectivo de colmatar uma aparente lacuna na literatura, este trabalho considera a

**Manuel A. Ramos Maçães**
mrmacaes@netcabo.pt
Doutor pela Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal; Mestrado em Gestão de Empresas (ISCTE); MBA-Master of Business Administration (ISCTE).
*PhD by University of Minho, School of Management and Economics, Braga, Portugal; MBA - Master of Business Administration (ISCTE); MSc in Management (ISCTE).*

**Minoo Farhangmehr**
minoo@eeg.uminho.pt
Doutora pela Warwick Business School. Professora Catedrática de Marketing da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
*PhD by Warwick Business School. Full Professor of Marketing at School of Management and Economics at University of Minho, Braga, Portugal.*

**José Carlos Pinho**
jcpinho@eeg.uminho.pt
Doutor pela Warwick Business School. Professor Auxiliar de Marketing na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
*PhD by Warwick Business School. Assistant Professor of Marketing at School of Management and Economics at University of Minho, Braga, Portugal.*

Recebido em Abril de 2006 e aceite em Junho de 2006.
*Received in April 2006 and accepted in June 2006.*

aprendizagem organizacional e a inovação organizacional como variáveis mediadoras na explicação da relação entre orientação para o mercado e *performance*.

## Breve enquadramento teórico e hipóteses de pesquisa

É inegável o interesse que o conceito de orientação para o mercado tem vindo a assumir, sobretudo a partir dos anos 1990, no domínio da literatura de marketing. Considerado no início da década de 90 do século passado como uma das prioridades do *Marketing Science Institute*, este conceito tem sido alvo de numerosas interpretações, todas elas, contudo, com um enfoque especial nas actividades relacionadas com o processo de recolha, disseminação e adaptação da informação sobre os mercados. Entre os autores mais consagrados no esforço de operacionalização, especial destaque deverá ser atribuído a Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Desphandé e Farley (1996). Narver e Slater (1990) perspectivaram o conceito de orientação para o mercado como uma cultura de negócio que, de uma forma efectiva e eficiente, acrescenta valor para o cliente. Para estes autores, este conceito é operacionalizável a partir das seguintes dimensões: orientação para o consumidor, orientação para a concorrência e coordenação inter-funcional. Por seu turno, Kohli e Jaworski (1990) perspectivaram o conceito de orientação para o mercado também a partir de três dimensões: recolha de informação do mercado sobre as necessidades presentes e futuras dos consumidores; disseminação da informação pelas diferentes áreas funcionais da empresa; e resposta ou adaptação da empresa face às necessidades identificadas. Num trabalho posterior, Desphandé e Farley (1996) definiram orientação para o mercado como um conjunto de actividades e processos funcionais interdependentes que visam criar e satisfazer a necessidade do consumidor, através de uma monitorização e avaliação contínua dessas mesmas necessidades.

Apesar da consolidação teórica do conceito de 'orientação para o mercado' e da sua influência ao nível da *performance*, vários autores têm vindo a defender que a orientação para o mercado, apesar de necessária, não é uma condição suficiente para sustentar uma vantagem competitiva sustentável (Baker e Sinkula, 1999). Com efeito, na linha de vários estudos levados a cabo por diversos autores, a

**Apesar da consolidação teórica do conceito de «orientação para o mercado» e da sua influência ao nível da «performance», vários autores têm vindo a defender que a orientação para o mercado, apesar de necessária, não é uma condição suficiente para sustentar uma vantagem competitiva sustentável.**

adopção da orientação para o mercado está directamente associada a processos de aprendizagem organizacionais, os quais proporcionam um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de novos produtos, novos processos e novos sistemas organizacionais (Day, 1994; Baker e Sinkula, 1999). De igual modo, os processos de aprendizagem organizacional contribuem de forma determinante para que se criem e desenvolvam mecanismos de inovação que poderão ser de ruptura ou simplesmente incrementais. Hurley e Hult (1998) sustentam, por seu lado, que uma abordagem de 'orientação para o mercado' é simultaneamente uma fonte de inspiração para a criação e desenvolvimento de novos produtos como também uma forma de adaptação das organizações às profundas alterações do meio envolvente. Vários estudos identificaram invariavelmente uma relação positiva entre, por um lado, orientação para o mercado e inovação e, por outro, inovação e *performance* (Damanpour e Evan, 1984; Damanpour, Szabat e Evan, 1989).

O conceito de *performance* organizacional, segundo Walker e Ruekert (1987), compreende três dimensões, designadamente: (1) adaptabilidade (se a empresa dá uma resposta adequada às alterações do meio envolvente); (2) eficácia (rácio dos *inputs* sobre os respectivos *outputs*) e (3) eficiência (comparativamente com os seus concorrentes directos). Segundo vários autores, as medidas de *performance* de carácter subjectivo são frequentemente utilizadas no domínio da investigação ao nível da estratégia em virtude de possuírem uma superior fiabilidade e validade (Slater e Narver, 2000). Entre as várias medidas de *performance* utilizadas neste estudo, foi dada particular ênfase à recuperação do investimento, crescimento da quota de mercado, rentabilidade dos activos, margem de lucro, volume de vendas, desenvolvimento de novos produtos e retenção e angariação de novos clientes. Estas medidas foram sujeitas a uma

comparação com o principal concorrente nos últimos três anos.

Face ao que antecede, é possível constatar que a literatura neste domínio tem vindo a relevar a importância das variáveis anteriormente referidas, mas a maioria dos estudos tem considerado essas variáveis de uma forma isolada e, por vezes, desarticulada. O objectivo deste trabalho consiste em integrar as referidas variáveis num modelo conceptual único e avaliar o seu potencial efeito sinérgico na relação clássica orientação para o mercado versus *performance*.

Assim, propomos analisar as seguintes hipóteses de estudo:

**$H_{1.a}$**: A orientação para o mercado está forte e positivamente relacionada com a *performance* organizacional;

**$H_{1.b}$**: A orientação para o mercado está forte e positivamente relacionada com a aprendizagem organizacional;

**$H_{1.c}$**: A aprendizagem organizacional está forte e positivamente relacionada com a *performance* organizacional;

**$H_{2.a}$**: A orientação para o mercado está forte e positivamente relacionada com a inovação organizacional;

**$H_{2.b}$**: A inovação organizacional está forte e positivamente com o desempenho organizacional;

**$H_{3}$**: A aprendizagem organizacional está forte e positivamente relacionada com a inovação organizacional.

## Metodologia da pesquisa

Dado que os principais objectivos deste trabalho são de natureza essencialmente quantitativa (avaliar as relações causais entre as variáveis e testar as hipóteses derivadas da literatura), seguindo a tradição de outros estudos similares, o método de recolha de dados que nos pareceu mais adequado foi o inquérito por questionário (Clarke e Dawson, 1999). O questionário foi formulado e concebido tendo por base escalas validadas a partir da literatura de marketing, tendo sido incluídos alguns itens resultantes de entrevistas de carácter exploratório realizadas a um conjunto de representantes das indústrias em análise.

Uma versão semi-final do questionário foi submetida a um pré-teste a vários académicos e gestores de empresas, o que permitiu o refinamento e ajustamento de alguns itens. O processo de recolha de dados decorreu entre Janeiro e Junho de 2004 e incidiu sobre as empresas da fileira da moda em Portugal. A versão final do questionário foi enviada aos responsáveis das empresas de uma amostra aleatória de 500 empresas do sector têxtil e do vestuário, associadas do CENESTAP e da ANIVEC, num universo de cerca de 2000 empresas e de uma amostra aleatória de 500 empresas do sector do calçado, associadas da respectiva associação (APICCAPS), num universo de 1500 empresas.

Dos 1.000 questionários enviados, foram recebidos 130 considerados válidos, dos quais 72 referem-se a empresas de calçado e 58 a empresas do sector têxtil e do vestuário, correspondente a uma taxa de resposta efectiva 13%, que é comparável a estudos similares neste domínio e permite a utilização do método de máxima verosimilhança e a metodologia do modelo de equações estruturais para análise dos dados (Hair *et al.*, 1998). De referir que as diferentes variáveis foram medidas a partir de uma escala de Likert de 5 pontos em que 1 significa 'discorda totalmente' e 5 'concorda totalmente'. O eventual grau de enviesamento das não-respostas foi testado, medindo as diferenças (*t-tests*) para um conjunto de variáveis entre os respondentes iniciais e os respondentes finais. Após esta análise, pôde concluir-se pela não existência de diferenças significativas entre os dois grupos de respondentes. A amostra foi testada usando o modelo de equações estruturais, com recurso ao *package* informático LISREL 8.72.

## Análise e resultados

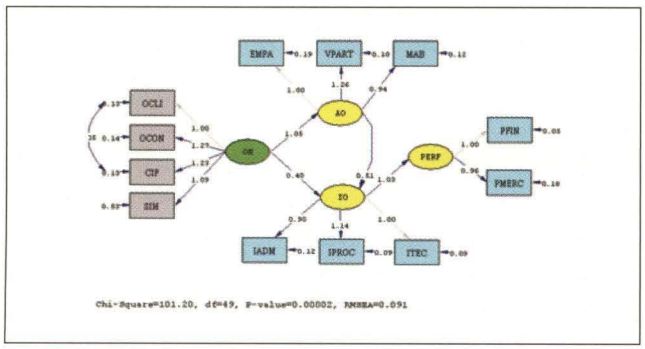
Antes de se proceder à estimação do modelo de equações estruturais, que permitiu analisar as relações causais entre as variáveis latentes do modelo, recorreu-se a um conjunto de técnicas estatísticas tendentes à preparação dos dados para análise, que envolveu a análise e tratamento de não-respostas e a análise descritiva da amostra, com o objectivo de identificar eventuais violações dos pressupostos de normalidade. Após a análise preliminar dos dados, procedeu-se à análise da unidimensionalidade, fiabilidade e validade convergente e discriminante das escalas de medida, através de procedimentos de análise factorial exploratória e análise factorial confirmatória. Finalmente, procedeu-se à avaliação do modelo teórico proposto e ao teste das hipóteses postuladas.

• **Avaliação do modelo teórico proposto**

O modelo estrutural final foi estimado após a eliminação dos caminhos $\gamma_{31}$ (OM→PERF) e $\beta_{31}$ (AO→PERF), que na avaliação inicial se revelaram não significativos **(ver Figura 1)**. Os resultados da avaliação do modelo revisto são apresentados no Quadro I **(p. 65)**. Os coeficientes não estandardizados do modelo estrutural revisto são todos significativos ao nível de 0,001, com excepção do coeficiente $\gamma 21$, que apenas é significativo ao nível de 0,05. A estatística do qui-quadrado do modelo estrutural revisto é 101,20, com 49 graus de liberdade ($p<0.001$) e os índices de ajustamento CFI=0,97, NNFI=0,96, SRMR=0,04, GFI=0,88, RMSEA=0,09, que revela um ajustamento aceitável.

Todas as relações causais do modelo teórico final entre as variáveis latentes são significativas, o que significa que são suportadas empiricamente as relações directas entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional e inovação organizacional e que a orientação para o mercado exerce uma influência indirecta na *performance* organizacional, via aprendizagem organizacional e inovação organizacional.

**Figura 1**
**Diagrama de caminhos do modelo teórico final**




• **Análise de modelos hierárquicos**

Para testar as hipóteses utilizámos a metodologia dos modelos hierárquicos (*nested models*). Entre o modelo nulo ($M_o$) e o modelo teórico ($M_t$) definimos 6 modelos: o modelo $M_1$ é usado para testar a relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional; o modelo $M_2$ é usado para testar a relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional; o modelo $M_3$ é usado para testar a relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional; o modelo $M_4$ é usado para testar a relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional; o modelo $M_5$ é usado para testar a relação entre aprendizagem organizacional e *performance* organizacional; e o modelo $M_6$ para testar a relação entre inovação organizacional e *performance* organizacional. Estes modelos são comparados com o modelo teórico. O modelo teórico é um modelo definido de acordo com a revisão da literatura, enquanto que o modelo nulo é um modelo mais restritivo, constituído apenas pelas diagonais em que os coeficientes entre as variáveis latentes são nulos, o que se traduz na inexistência de relações causais entre as variáveis latentes. Este modelo tem naturalmente o mais baixo nível de ajustamento.

A metodologia dos modelos hierárquicos baseia-se no modelo teórico e compara o qui-quadrado de cada um dos modelos relacionados com o modelo teórico, ou seja, testa as hipóteses pelo teste da diferença de qui-quadrados. O teste da diferença de qui-quadrados é um teste que define os coeficientes causais a serem testados como zero e calcula as diferenças entre o valor do qui-quadrado no modelo definido e no modelo teórico. Se as diferenças são significativas, rejeita-se a hipótese nula dos coeficientes serem zero e aceita-se a hipótese alternativa de existência de relações causais entre as variáveis. O valor crítico para a diferença de qui-quadrados ao nível de significância de 0,05 e 1 grau de liberdade é 3,84. Um valor significativo da diferença de qui-quadrados (valor superior a 3,84) implica que o modelo teórico é um modelo incrementado comparativamente ao modelo nulo, o que significa que as variáveis independentes têm influência significativa na variável dependente final. A síntese dos resultados dos testes de hipóteses é apresentada nos Quadros II e III **(ver p. 66)**.

• **Análise das relações causais**

***Relação entre orientação para o mercado e performance organizacional***

Este estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo directo na *performance* organizacional

## Quadro I
## Estimativas dos parâmetros do modelo teórico final

| Modelo estrutural | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Variável exógena** | **Variáveis endógenas** | **Parâmetros** | **Coeficientes** | **Valor t** |
| OM ($\xi$) | AO ($\eta_1$) | $\gamma_{11}$ (OM-AO) | 1,05*** | 7,71 |
| | IO ($\eta_2$) | $\gamma_{21}$ (OM-IO) | 0,40* | 2,45 |
| | PERF ($\eta_3$) | $\beta_{32}$ (IO-PERF) | 1,03*** | 8,93 |
| | | $\beta_{21}$ (AO-IO) | 0,51*** | 3,74 |
| **Modelo de medida** | | | | |
| **Variáveis exógenas** | **Variáveis endógenas** | **Parâmetros** | **Coeficientes** | **Valor t** |
| **OM** | | | | |
| OCLI ($X_1$) | | $\lambda^x_{11}$ (OCLI-OM) | 1,00*** | - |
| OCON ($X_2$) | | $\lambda^x_{21}$ (OCON-OM) | 1,27*** | 9,49 |
| CIF ($X_3$) | | $\lambda^x_{31}$ (CIF-OM) | 1,23*** | 12,53 |
| SIM ($X_4$) | | $\lambda^x_{41}$ (SIM-OM) | 1,09*** | 6,07 |
| | **AO** | | | |
| | EMPA ($Y_1$) | $\lambda^y_{11}$ (EMPA-AO) | 1,00*** | - |
| | VPART ($Y_2$) | $\lambda^y_{21}$ (VPART-OM) | 1,26*** | 11,23 |
| | MAB ($Y_3$) | $\lambda^y_{31}$ (MAB-AO) | 0,94*** | 10,14 |
| | **IO** | | | |
| | IADM ($Y_4$) | $\lambda^y_{42}$ (IADM-IO) | 0,90*** | 10,21 |
| | IPROC ($Y_5$) | $\lambda^y_{52}$ (IPROC-IO) | 1,14*** | 10,20 |
| | ITEC ($Y_6$) | $\lambda^y_{62}$ (ITEC-IO) | 1,00*** | - |
| | **PERF** | | | |
| | PFIN ($Y_7$) | $\lambda^y_{73}$ (PFIN-PERF) | 1,00*** | - |
| | PMERC ($Y_8$) | $\lambda^y_{83}$ (PMERC-PERF) | 0,96*** | 10,50 |

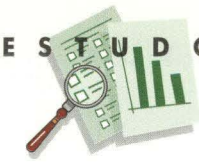
**$\chi^2$ =101,20, g. l.=49; GFI=0,88; AGFI=0,82; CFI=0,97; SRMR=0,04; RMSEA=0,09**

*** P < 0,05 **P< 0,01 *** P < 0,001**

($H_{1.a}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo ($M_3$) a relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional é nula. Da análise do Quadro II **(ver p. 66)** constata-se que não há diferenças significativas de ajustamento entre o modelo teórico ($M_t$) e o modelo nulo ($M_3$) ($\Delta\chi^2$=0,36; $\Delta$g.l.=1; p>0,05), o que significa que o conceito de orientação para o mercado não tem efeito óbvio directo na *performance* organizacional.

**Um comportamento orientado para o mercado por si só não tem um efeito directo positivo óbvio na «performance» organizacional.**

A análise do Quadro III **(ver p. 66)** mostra que a variável orientação para o mercado não tem um efeito positivo directo significativo na *performance* organizacional ($\gamma$31=0,20; p>0,05). Esta conclusão mostra que um comportamento orientado para o mercado por si só não tem um efeito directo



## Quadro II
## Análise comparativa dos modelos hierárquicos

| Modelos | $\chi^2$ | g. 1. | $\Delta\chi^2$ | GFI | AGFI | CFI | RMSR | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mt: Modelo Teórico | 99,93 | 47 | - | 0,89 | 0,81 | 0,97 | 0,04 | 0,09 |
| M1 : $\gamma_{11}$ =0 | 168,25 | 48 | 68,32*** | 0,82 | 0,71 | 0,93 | 0,30 | 0,14 |
| M2 : $\gamma_{21}$=0 | 105,17 | 48 | 5,24* | 0,88 | 0,81 | 0,97 | 0,04 | 0,10 |
| M3 : $\gamma_{31}$=0 | 100,29 | 48 | 0,36 | 0,89 | 0,81 | 0,97 | 0,04 | 0,09 |
| M4 : $\beta_{21}$=0 | 105,96 | 48 | 6,03* | 0,88 | 0,80 | 0,97 | 0,04 | 0,10 |
| M5 : $\beta_{31}$=0 | 101,19 | 48 | 1,26 | 0,88 | 0,81 | 0,97 | 0,04 | 0,09 |
| M6 : $\beta_{32}$=0 | 108,28 | 48 | 8,35** | 0,88 | 0,80 | 0,97 | 0,05 | 0,10 |
| Mo: Modelo Nulo | 448,21 | 53 | 341,28*** | 0,63 | 0,46 | 0,85 | 0,45 | 0,24 |

*** P < 0.05 ($\chi_c^2$=3,84) **P< 0,01 ($\chi_c^2$=6,63) *** P < 0,001 ($\chi_c^2$=10,83)**

## Quadro III
## Relações causais do modelo estrutural teórico e testes de hipóteses

| Coeficientes | Relações causais | Coeficientes estandardizados | Hipóteses | Resultados |
|---|---|---|---|---|
| $\gamma_{11}$ | OM -> AO | 0,86*** | $H_{1.b}$ | Suportada |
| $\gamma_{31}$ | OM -> PERF | 0,20 | $H_{1.a}$ | Não Suportada |
| $\gamma_{21}$ | OM -> IO | 0,33* | $H_{2.a}$ | Suportada |
| $\beta_{21}$ | AO -> IO | 0,62*** | $H_3$ | Suportada |
| $\beta_{31}$ | AO -> PERF | -0,31 | $H_{1.c}$ | Não Suportada |
| $\beta_{32}$ | IO -> PERF | 0,85** | $H_{2.b}$ | Suportada |

*** P < 0,05 **P< 0,01 *** P < 0,001**

positivo óbvio na *performance* organizacional, o que significa que não é suportada a hipótese $H_{1.a}$ deste estudo.

### *Relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional*

Este estudo assume que a orientação para o mercado tem um efeito positivo directo na aprendizagem organizacional ($H_{1.b}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo ($M_1$) a relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional é nula. Da análise do Quadro II constata-se que há evidentes diferenças de ajustamento entre o modelo teórico ($M_t$) e o modelo nulo ($M_1$) ($\Delta\chi^2$=68,32; $\Delta$g.l.=1; p<0,001), o que significa que o conceito de orientação para o mercado tem efeito óbvio na aprendizagem organizacional.

**Uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo óbvio na aprendizagem organizacional.**

A análise do Quadro III mostra que a variável orientação para o mercado tem um efeito directo positivo significativo na aprendizagem organizacional ($\gamma_{11}$=0,86; p<0,001), o que significa que quanto mais orientada para o mercado for uma empresa ou organização melhor será o grau de apren-

dizagem. Esta conclusão mostra que uma postura orientada para o mercado tem um efeito positivo óbvio na aprendizagem organizacional, o que suporta a hipótese $H_{1.b}$ deste estudo.

***Relação entre aprendizagem organizacional e performance organizacional***

Este estudo assume que a relação entre aprendizagem organizacional e *performance* organizacional é positiva ($H_{1.c}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo (M5) a relação entre aprendizagem organizacional e *performance* organizacional é nula. Da análise do Quadro II **(p. 66)** constata-se que não existem diferenças significativas de ajustamento entre o modelo teórico ($M_t$) e modelo nulo ($M_5$) ($\Delta\chi^2=1,26$; $\Delta$g.l.$=1$; $p>0,05$), o que significa que a aprendizagem organizacional não exerce influência directa significativa na *performance* organizacional.

**Um elevado grau de aprendizagem organizacional não é garantia de um melhor desempenho das empresas ou organizações.**

A análise do Quadro III **(p. 66)** mostra que não há evidência estatística de que a variável aprendizagem organizacional tenha um efeito directo óbvio na *performance* organizacional ($\beta_{31}=-0,31$; $p>0,05$), o que significa que um elevado grau de aprendizagem organizacional não é garantia de um melhor desempenho das empresas ou organizações. Por conseguinte, não é suportada a hipótese $H_{1.c}$ deste estudo.

***Relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional***

Este estudo assume que a relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional é positiva ($H_{2.a}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo ($M_2$) a relação entre orientação para o mercado e inovação organizacional é nula. Da análise do Quadro II **(p. 66)** constata-se que há evidentes diferenças entre os ajustamentos do modelo teórico ($M_t$) e modelo nulo ($M_2$) ($\Delta\chi^2=5,24$; $\Delta$ g.l.$=1$; $p<0,05$), o que significa que o conceito de orientação para o mercado tem um efeito óbvio na inovação organizacional.

**Quanto mais orientada para o mercado for uma empresa ou organização melhor será o grau de inovação.**

A análise do Quadro III **(p. 66)** mostra que a variável orientação para o mercado tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional ($\gamma_{21}=0,33$; $p<0,05$), o que significa que quanto mais orientada para o mercado for uma empresa ou organização melhor será o grau de inovação. Esta conclusão mostra que orientação para o mercado tem um efeito positivo óbvio na inovação organizacional, o que suporta a hipótese $H_{2.a}$ deste trabalho.

***Relação entre inovação organizacional e performance organizacional***

Este estudo assume que a relação entre inovação organizacional e *performance* organizacional é positiva ($H_{2.b}$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no modelo nulo ($M_6$) a relação entre inovação organizacional e *performance* é nula. Da análise do Quadro II **(p. 66)** constata-se que há diferenças significativas entre os ajustamentos do modelo teórico ($M_t$) e modelo nulo ($M_6$) ($\Delta\chi^2=8,35$; $\Delta$ g.l.$=1$; $p<0,01$), o que significa que o conceito de inovação organizacional tem um efeito positivo óbvio na *performance* organizacional.

**Quanto mais aberta à inovação for uma empresa ou organização melhor será o seu grau de desempenho.**

A análise do Quadro III **(p. 66)** mostra que a variável inovação organizacional tem um efeito directo positivo significativo na *performance* ($\beta_{32}=0,85$; $p<0,01$), o que significa que quanto mais aberta à inovação for uma empresa ou organização melhor será o seu grau de desempenho. Esta conclusão mostra que inovação organizacional tem um efeito positivo óbvio na *performance* organizacional, o que suporta a hipótese $H_{2.b}$ deste trabalho.

***Relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional***

Este estudo assume que a relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional é positiva ($H_3$). Na metodologia dos modelos hierárquicos assume-se que no

modelo nulo ($M_4$) a relação entre aprendizagem organizacional e a inovação organizacional é nula. Da análise do Quadro II **(p. 66)** constata-se que há diferenças significativas entre os ajustamentos do modelo teórico ($M_t$) e o modelo nulo ($M_4$) ($\Delta\chi^2=6,03$; $\Delta$ g.l.$=1$; $p<0,05$), o que significa que o conceito de aprendizagem organizacional tem um efeito óbvio na inovação organizacional.

**O conceito de aprendizagem organizacional tem um efeito óbvio na inovação organizacional. Quanto mais aberta à aprendizagem estiver uma empresa ou organização melhor será o seu grau de inovação.**

A análise do Quadro III **(p. 66)** mostra que a variável aprendizagem organizacional tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional ($\beta_{21}=0,62$; $p<0,001$), o que significa que quanto mais aberta à aprendizagem estiver uma empresa ou organização melhor será o seu grau de inovação. Esta conclusão mostra que a aprendizagem organizacional tem um efeito positivo óbvio na inovação organizacional, o que suporta a hipótese $H_3$ deste estudo.

## Discussão

### • Conclusões sobre o modelo teórico proposto

Os resultados mostram que o modelo teórico proposto apresenta um nível aceitável de ajustamento aos dados observados ($\chi^2=101,20$; g.l.$=49$; GFI$=0,88$; AGFI$=0,82$; CFI$=0,97$; SRMR$=0,04$; RMSEA$=0,09$), o que significa que o modelo pode ser aceite e que existem relações causais entre as variáveis do modelo.

A principal implicação a retirar deste estudo é que, de uma forma geral, se confirma a aplicação às empresas portuguesas da fileira da moda das conclusões de alguns estudos sobre a relação entre orientação para o mercado e a *performance* organizacional (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Desphandé e Farley, 1998). Outra implicação é que realça o papel importante que a aprendizagem organizacional e a inovação organizacional desempenham na relação entre orientação para o mercado e *performance* organizacional (Baker e Sinkula, 1999). A introdução isolada de variáveis mediadoras pode explicar parcialmente a relação, mas não reflecte a relação global e não espelha todos os efeitos dessa relação.

### • Efeitos da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional e na inovação organizacional

A conclusão mais significativa a que se chegou neste estudo foi que a orientação para o mercado não tem influência positiva directa na aprendizagem organizacional, mas influencia indirectamente a *performance* através da aprendizagem organizacional e da inovação, o que se traduz na confirmação de que orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional são variáveis causais da inovação organizacional.

O efeito directo da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional ($\gamma_{11}=1,05$) é maior do que na inovação organizacional ($\gamma_{21}=0,40$) e, se considerarmos o efeito indirecto da orientação para o mercado na *performance* através da aprendizagem organizacional e da inovação (0,55), o efeito total é maior do que através da inovação organizacional (0,41). Adicionalmente, a orientação para o mercado não tem apenas um efeito directo na inovação organizacional (0,40), mas tem também um efeito indirecto ainda maior através da aprendizagem organizacional ($1,05*0,51=0,53$).

### • Efeitos da aprendizagem organizacional e da inovação organizacional na performance organizacional

Da análise do modelo estrutural conclui-se que a aprendizagem organizacional tem um efeito directo na inovação e indirecto na *performance* através da inovação, mas não há evidência estatística de que exista um efeito directo óbvio na *performance*.

A principal implicação desta conclusão é que se uma organização deseja incrementar a *performance* através da ênfase numa cultura de aprendizagem, deverá fazê-lo através da inovação organizacional. Este resultado prova que a inovação organizacional é uma variável completamente mediadora entre aprendizagem organizacional e *performance*, o que não foi considerado por Baker e Sinkula (1999), que testaram a relação directa entre aprendizagem organizacional e *performance*, mas confirma as conclusões

**A orientação para o mercado não tem influência positiva directa na aprendizagem organizacional, mas influencia indirectamente a performance através da aprendizagem organizacional e da inovação, o que se traduz na confirmação de que orientação para o mercado e aprendizagem organizacional são variáveis causais da inovação organizacional.**

de Han, Kim e Srivastava (1998), o que significa que a inovação é uma variável mediadora entre orientação para o mercado e *performance* organizacional. O estudo de Han, Kim e Srivastava (1998) incidiu sobre a actividade bancária, enquanto que este trabalho incidiu sobre a indústria da moda. Ambos os estudos suportam a cadeia de relações entre orientação para o mercado → aprendizagem organizacional → inovação organizacional → *performance* organizacional, o que mostra que esta relação não é um fenómeno limitado às indústrias têxtil e do vestuário e calçado, mas que potencialmente aplicar-se-á a outras indústrias e a outros sectores.

## Implicações do estudo

Reconhecendo a natureza complexa do fenómeno em análise e não desvalorizando as limitações deste trabalho, este estudo dá uma contribuição para o desenvolvimento teórico da disciplina de marketing e tem importantes implicações práticas para os gestores e para as entidades públicas que têm responsabilidades na definição das políticas de apoio à melhoria da *performance* e da competitividade das empresas.

A relevância deste estudo resulta, em primeiro lugar, do facto de ser um dos primeiros trabalhos de investigação empírica a estudar a relação entre orientação para o mercado e *performance* no contexto da indústria portuguesa. De referir, contudo, um trabalho de investigação levado a cabo em Portugal neste domínio por Rodrigues (2004) sobre orientação para o mercado, orientação empreendedora e desempenho nas PME industriais portuguesas, na vertente da exploração da relação entre marketing e empreendedorismo.

Relativamente ao estudo aqui publicado, os resultados confirmam que a orientação para o mercado é um importante determinante da *performance* organizacional nas indústrias do têxtil e vestuário e calçado. Em segundo lugar, este estudo proporciona uma melhor compreensão dos conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação organizacional sendo, tanto quanto é o nosso conhecimento, o primeiro trabalho que investiga empiricamente o efeito sinérgico das referidas variáveis mediadoras na *performance* organizacional.

A literatura reforça a necessidade de replicar as conclusões de estudos anteriores num contexto de empresas não americanas. Este estudo dá um contributo nesse sentido e permite tirar inúmeras conclusões pertinentes.

A primeira conclusão é que foi possível provar que o conceito de orientação para o mercado não se circunscreve aos países de matriz anglo-saxónica, o que significa que tem validade universal que vai para além do contexto anglo-saxónico.

A segunda consiste no facto de que este estudo revelou que é necessário prosseguir o esforço de refinamento das escalas de medida, dado que algumas delas apresentam sérias imperfeições que podem comprometer significativamente a fiabilidade e validade das conclusões. Efectivamente, alguns itens não mostraram um padrão claro de convergência nos respectivos factores e outros não saturaram nos factores que estava previsto convergirem.

**A aprendizagem organizacional, se não tiver tradução prática na inovação ao nível dos produtos, dos processos e da tecnologia, não produzirá efeitos em termos de melhoria da «performance» organizacional.**

A terceira conclusão ilustra que, por si só, o conceito de orientação para o mercado não tem influência directa significativa na *performance*, mas que essa influência é exercida indirectamente através de mecanismos de aprendizagem organizacional e de inovação.

A quarta é que a aprendizagem organizacional, se não tiver tradução prática na inovação ao nível dos produtos, dos processos e da tecnologia, não produzirá efeitos em termos de melhoria da *performance* organizacional.

Para além do contributo teórico, este estudo apresenta também algumas recomendações práticas traduzidas na

procura de resposta para a seguinte questão: como podem os gestores melhorar a *performance* e aumentar o valor das suas empresas? Este estudo mostra a importância da adopção do conceito de marketing como forma de manter a empresa mais próxima do mercado, através da satisfação das necessidades dos seus clientes e demonstra que a orientação para o mercado tem efeitos indirectos positivos na *performance* organizacional. A comprovação de vínculos causais indirectos entre orientação para o mercado e *performance* organizacional pode ter um efeito indutivo nos gestores para desenvolverem e implementarem nas suas empresas ou organizações os conceitos de marketing e de orientação para o mercado.

**A sobrevivência das empresas têxteis e do vestuário e calçado passa, sobretudo, pelo enfoque no mercado e no cliente final e não nos mecanismos internos de produção.**

No passado, o foco das empresas estava nas actividades relacionadas com a orientação para a produção e a ameaça ao crescimento das empresas era vista como estando na sua própria gestão e não na saturação dos mercados. Actualmente, a sobrevivência das empresas têxteis e do vestuário e calçado passa, sobretudo, pelo enfoque no mercado e no cliente final e não nos mecanismos internos de produção. Para alcançar este objectivo, as empresas devem promover, monitorizar, avaliar e disseminar de forma contínua a informação do mercado, bem como antecipar as acções dos seus principais concorrentes, adaptando as suas políticas de produto, preço e distribuição em conformidade com as exigências do mercado.

Por último, num contexto de forte concorrência internacional como vivem os sectores têxtil e calçado, este estudo pretende alertar as entidades governamentais para a necessidade da definição de estratégias claras, nomeadamente através da criação de instrumentos e programas que acompanhem os esforços das empresas para incrementar a sua competitividade. Ao identificar os factores que mais influenciam a *performance* das empresas ou organizações e, por essa via, a melhoria da sua competitividade, este estudo pode ser de grande utilidade para as entidades públicas na definição de um sistema selectivo de incentivos com vista ao desenvolvimento das actividades conducentes à inovação e à melhoria da competitividade das empresas ou organizações. ■

## Referências bibliográficas


APPIAH-ADU, K. (1998), «Market Orientation and *Performance*: Empirical Tests in a Transition Economy». *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, nº 1, pp. 25-45.

APPIAH-ADU, K. e RANCHHOD, A. (1998), «Market Orientation and *Performance* in the Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis». *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 10, nº 2, pp. 197-210.

AVLONITIS, G. e GOUNARIS, S. (1997), «Marketing Orientation and Company *Performance*. Industrial vs. Consumer Goods Companies». *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.

BAKER, W. e SINKULA, J. (1999), «The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational *Performance*». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº 4, Outono, pp. 411-427.

BALABANIS, G.; STABLES, R. e PHILIPS, H. (1997), «Market orientation in the top 200 British charity organisations and its impact on their *performance*». *European Journal of Marketing*, vol. 31, pp. 583-603.

CARUANA, A.; PITT, L. e BERTHON, P. (1999), «Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms». *Journal of Business Research*, vol. 44, pp. 5-15.

CLARKE, A. e DAWSON, P. (1999), **Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice**. Sage Publications, Londres.

DAMANPOUR, F. e EVAN, W. (1984), «Organizational Innovation and *Performance*: The Problem of Organizational Lag». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, Setembro, pp. 392-409.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. e EVAN, W. (1989), «The Relationship Between Types of Innovation and Organizational *Performance*». *Journal of Management Studies*, Novembro, pp. 587-601.

DAY, G. (1994), «The Capabilities of Market-Driven Organisations». *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52.

DESHPANDÉ, R. e FARLEY, J. (1996), «Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales». *Working Paper*, Report 96-125, Dezembro, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, pp. 1-22.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. e WEBSTER, Jr. (1993), «Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis». *Journal of Marketing*, vol. 57, Janeiro, pp. 23-37.

DIAMANTOPOULOS, A. e HART, S. (1993), «Linking Market Orientation and Company *Performance*: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework». *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, pp. 93-122.

DRUCKER, P. (1954), **The Practice of Management**. Harper & Row, Nova Iorque.

FARRELL, M. A. e OCZKOWSKI, E. (1997), «An analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective». *Marketing Bulletin*, vol. 8, pp. 30-40.

GREENLEY, G. (1995), «Market Orientation and Company

*Performance*: Empirical Evidence from UK Companies». *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 1-13.

HAIR, J.; ANDERSON, Tathan e BLACK, W. (1998), **Multivariate Data Analysis**. Fifth Edition, Upper Saddle River, Nova Iorque, Prentice Hall.

HAN, J.; KIM, N. e SRIVASTAVA, R. (1998), «Market Orientation and Organizational *Performance*: Is Innovation the Missing Link?». *Journal of Marketing*, vol. 62, October, pp. 30-45.

HUBER, G. (1991), «Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures». *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp. 88-115.

HUNT, S. e MORGAN, R. (1995), «The Comparative Advantage Theory of Competition». *Journal of Marketing*, vol. 59 (Abril), pp. 1-15.

HURLEY, R. e HULT, G. (1998), «Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination». *Journal of Marketing*, vol. 62, Julho, pp. 42-52.

JAWORSKI, B. e KOHLI, A. (1993), «Market Orientation: Antecedents and Consequences». *Journal of Marketing*, vol. 57, Julho, pp. 53-70.

JORESKOG, K. e SORBOM, D. (1996), **LISREL 8: User's Reference Guide**. Scientific Software International Inc., Chicago, Ilinois.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996), **A Estratégia em Acção: Balance Scorecard**, Editora Campus, Rio de Janeiro.

KOHLI, A. e JAWORSKI, B. (1990), «Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications». *Journal of Marketing*, vol. 54, Abril, pp. 1-18.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. e KUMAR, A. (1993), «Markor: A Measure of Market Orientation». *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, Novembro, pp. 467-477.

MACEDO, I. e PINHO, J. C. (2006), «The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation: The Specific Case of Non-profit Organisations». *European Journal of Marketing*, vol. 40, nº 5/6, pp. 533-553.

MATSUNO, K. e MENTZER, J. (2000), «The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-*Performance* Relationship». *Journal of Marketing*, vol. 64, Outubro, pp. 1-16.

NARVER, J. e SLATER, S. (1990), «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability». *Journal of Marketing*, nº 50, Outubro, pp. 20-35.

NUNNALLY, J. (1978), **Psychometric Theory**. McGraw-Hill Book Company, Nova Iorque.

PELHAM, A. (1993), «Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and *Performance*». Dissertação de Doutoramento, Pennsylvania State University.

PELHAM, A. e WILSON, D. (1996), «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*, vol. 24, nº 1, pp. 27-43.

PITT, L.; CARUANA, A. e BERTHON, P. (1996), «Market Orientation and Business *Performance*: Some European Evidence». *International Marketing Review*, vol. 13, nº 1, pp. 5-18.

RODRIGUES, R. (2004) «Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo», Universidade da Beira Interior, Covilhã (Obra não publicada).

ROSE, G. e SHOHAM, A. (2002), «Export *Performance* and Market Orientation Establishing an Empirical Link». *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 217-225.

RUEKERT, R. (1992), «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9(3), pp. 225-245.

SINKULA, J. (1994), «Market Information Processing and Organizational Learning». *Journal of Marketing*, vol. 58, Janeiro, pp. 35-45.

SINKULA, J.; BAKER, W. e NOORDEWIER, T. (1997), «A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 4, pp. 305-318.

SLATER, S. e NARVER, J. (1994), «Market Orientation, Customer Value and Superior *Performance*». *Business Horizons*, Março-Abril, pp. 22-28.

SLATER, S. e NARVER, J. (1995), «Market Orientation and Learning Organization». *Journal of Marketing*, vol. 59, Julho, pp. 63-74.

SLATER, S. e NARVER, J. (2000), «The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication». *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 69-73.

STEENKAMP, J. B. e VAN TRIJP, H. (1991), «The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, pp. 283-299.

WALKER, O. e RUEKERT, R. (1987), «Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework». *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.