



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em Marketing e Comunicação

Orientação para o Mercado e Performance Organizacional: Influência da Aprendizagem e Inovação Organizacional no contexto das *Start-Ups* Nacionais

Gonçalo Filipe Martinho Neto

2013

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em Marketing e Comunicação

Orientação para o Mercado e Performance Organizacional: Influência da Aprendizagem e Inovação Organizacional no contexto das *Start-Ups* Nacionais

Gonçalo Filipe Martinho Neto

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor João Pedro Dias
Fontes da Costa e a co-orientação do Professor Doutor Nuno Miguel
Fortes Fonseca Santos

2013

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o culminar de um caminho percorrido com apoio e auxílio de algumas pessoas que merecem o meu reconhecimento pelo empenho, dedicação e motivação com que sempre me presentearam.

Gostaria de agradecer e dedicar este trabalho a todos aqueles que sempre acreditaram e confiaram nas minhas capacidades, por me ensinarem a não desistir, sejam quais forem as adversidades.

Gostaria de deixar ainda um agradecimento especial ao Prof. Doutor João Costa, e ao co-orientador Prof. Doutor Nuno Fortes pela disponibilidade permanente em colaborar e ajudar os alunos a superarem-se intelectualmente.

Gostaria também de deixar um agradecimento especial a Dr. Ana Seguro, que representando o Instituto Pedro Nunes (IPN) mostrou total abertura e disponibilidade para este projecto, no sentido de encetar os contactos exploratórios com as entidades ali sediadas de modo a poder realizar o Pré-Teste do Questionário de Investigação. Agradeço também a disponibilidade demonstrada pelas entidades em causa e que me permitiram levar a cabo o mesmo. A eles o meu muito obrigado.

Finalmente um forte abraço e agradecimentos aos colegas do Mestrado em Marketing e Comunicação, tanto aos colegas com quem tive oportunidade de trabalhar e conviver na Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC), como aos colegas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH).

RESUMO

O principal objectivo deste trabalho consiste em desenvolver um modelo conceptual integrado que analise a influência da Orientação para o Mercado na Performance Organizacional, bem como o efeito mediador das variáveis Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional nessa mesma relação.

Da população em estudo fizeram parte 461 *Start-Ups*, instaladas em centros de desenvolvimento empresarial espalhadas em Portugal Continental, com características distintas entre elas, desde incubadoras empresariais sem foco específico (ex.: Feira Park), a parques empresariais centrados em organizações de cariz tecnológico (ex.: Biocant), passando por instalações de promoção de Spin-Offs (ex.: Incubadora da Universidade de Aveiro).

Dos 461 questionários enviados via *correio electrónico*, recebeu-se uma resposta a 150 questionários, tornando-se esta a amostra efectiva do estudo.

A principal implicação a retirar deste estudo é que, de uma forma geral, se confirma a aplicação às *Start-Ups* Nacionais das conclusões de alguns estudos sobre a relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional (Narver & Slater,1990; Kohli & Jaworski,1990; Jaworski & Kohli,1993; Slater & Narver,1994;Deshpandé & Farley,1998), os quais encontraram uma relação positiva direta entre a Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

Outra implicação é o realce do papel importante que a Aprendizagem e Inovação Organizacional desempenham na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional (Baker & Sinkula, 1999).

Palavras – Chave: Start-Ups, Orientação para o Mercado, Performance Organizacional, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional

ABSTRACT

The main objective of this work is to develop a conceptual model built to analyze the influence of market orientation on organizational Performance, and the mediating effect of variables organizational learning and organizational innovation in this relationship.

Were part of the population 461 *Start-Ups*, installed in business development centers spread in Portugal, with distinctive features between them, from business incubators without specific focus (e.g. Fair Park), the business parks focusing on technology-driven organizations (e.g.: Biocant) through promotion facilities Spin-Offs (e.g. Incubator, University of Aveiro).

Of the 461 questionnaires sent via email received is a response to questionnaires 150 the effective sample from this study

The main implication to be drawn from this study is that in general, if the application confirms the Start-Ups National findings of some studies on the relationship between Market Orientation and Organizational Performance (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994; Deshpandé & Farley, 1998), which found a direct positive relationship between Market Orientation and Organizational Performance.

Another implication is highlighting the important role that the Learning and Organizational Innovation play in the relationship between Market Orientation and Organizational Performance (Sinkula & Baker, 1999).

Keywords: Start-Ups, Market Orientation, Organizational Performance, Organizational Learning and Organizational Innovation

Índice Geral

Capítulo I – Introdução

1.1 Enquadramento e Motivação do Trabalho.....	1
1.2 Objectivos e Justificação da Escolha do Tema.....	3
1.3 Importância da Investigação	5
1.4 Questões a Investigar.....	6
1.5 Metodologia de Investigação.....	6
1.6 Estrutura e Organização Do Estudo.....	7

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1 Conceito de <i>Start-Up</i> e a Orientação para o Mercado.....	8
2.2. Conceito e Importância da Orientação para o Mercado	9
2.2.1 Principais Perspectivas Teóricas	11
2.2.1.1 Perspectiva de Kohli & Jaworski.....	11
2.2.1.2 Perspectiva de Narver & Slater	12
2.2.2 Outros efeitos da Orientação para o Mercado nas Organizações	14
2.3 Performance Organizacional	16
2.3.1 Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.....	16
2.4 Aprendizagem Organizacional	17
2.4.1 Relações entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Organizacional	18
2.5 Inovação Organizacional	19
2.5.1 Relações entre Orientação para o Mercado, Inovação Organizacional e Performance Organizacional	20
2.5.2 Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional	21

Capítulo III – Modelo Conceptual e Hipóteses

3.1 Modelo Conceptual Proposto	24
3.2 Hipóteses de Pesquisa.....	25
3.2.1 Relação entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Organizacional	25
3.2.2 Relação entre Orientação para o Mercado, Inovação Organizacional e Performance Organizacional	26
3.2.3 Relações entre Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional.....	27

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

4.1 Dimensão e Perfil da Amostra.....	29
4.2 Desenvolvimento do Questionário	31
4.2.1 Operacionalização e Medida das Variáveis.....	32
4.2.1.1 Performance Organizacional: Variável Dependente Final	32
4.2.1.2 Orientação para o Mercado: Variável Exógena.....	33
4.2.1.3 Aprendizagem Organizacional: Variável Endógena	35
4.2.1.4 Inovação Organizacional: Variável Endógena	37
4.2.2 Organização do Questionário	39
4.2.3 Pré - Teste do Questionário	40
4.3 Procedimento de Recolha de Dados	40
4.4 Tratamento dos Dados	41

Capítulo V – Análise e Discussão de Resultados

5.1 Análise Descritiva das Características da Amostra	42
5.1.1 Orientação para o Mercado.....	43
5.1.2 Performance Organizacional	44
5.1.3 Aprendizagem Organizacional	45
5.1.4 Inovação Organizacional	46
5.2 Análise Factorial.....	48
5.3 Alfa de Cronbach e Análise dos Itens	51
5.4 Análise de Regressão Linear	55
5.4.1 Regressões Lineares Múltiplas	56
5.4.1.1 Factores que influenciam a Performance Organizacional (Determinantes da Performance)	56
5.4.1.2 Factores que influenciam a Inovação Organizacional (Determinantes da Inovação)	58
5.4.1.3 Factores que influenciam a Aprendizagem Organizacional (Determinantes da Aprendizagem)	60
5.4.2 Síntese das hipóteses do modelo	63

Capítulo VI – Conclusões e Implicações

6.1 Conclusões.....	64
6.1.1 Efeito da Orientação para o Mercado na Aprendizagem Organizacional e na Inovação Organizacional	65
6.1.2 Efeito da Aprendizagem Organizacional e da Inovação Organizacional na Performance Organizacional.....	66
6.2 Contribuição e Implicações do Estudo	67
6.2.1 Contribuições para a Teoria.....	67
6.2.2 Implicações para os Gestores	68
6.3 Limitações da Investigação	68
6.4 Sugestões para Investigações Futuras	70
6.5 Considerações Finais	72
 Bibliografia.....	 73
Anexos	
Anexo I – Questionário Final	

Índice de Quadros

Quadro 1: Medidas de Performance Organizacional

Quadro 2: Medidas de Orientação para o Cliente

Quadro 3: Medidas de Orientação para o Concorrente

Quadro 4: Medidas de Coordenação Interfuncional

Quadro 5: Medidas de Empenhamento na Aprendizagem

Quadro 6: Medidas de Visão Partilhada

Quadro 7: Medidas de Mentalidade Aberta

Quadro 8: Medidas de Inovação de Gestão

Quadro 9: Medidas de Inovação Tecnológica

Quadro 10: Tabela de Frequências, Medidas de Tendência Central e Dispersão

OM

Quadro 11: Tabela de Frequências, Medidas de Tendência Central e Dispersão

PO

Quadro 12: Tabela de Frequências, Medidas de Tendência Central e Dispersão

AO

Quadro 13: Tabela de Frequências, Medidas de Tendência Central e Dispersão

IO

Quadro 14: Resultados da Análise Factorial

Quadro 15: Correlações Item Total

Quadro 16: Correlações Inter-Itens

Quadro 17: Alfa de Cronbach

Quadro 18: Listagem de itens para análises estatísticas subsequentes

Quadro 19: Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Aprendizagem Organizacional

Quadro 20: Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Inovação Organizacional

Quadro 21: Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Performance Organizacional

Quadro 22: Confirmação das Hipóteses

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema do Modelo Conceptual Proposto

Figura 2 - Modelo de Orientação para o Mercado – Performance Organizacional

Abreviaturas

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

IPN – Instituto Pedro Nunes

IAPMEI – Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

PO – Performance Organizacional

PFIN – Performance Financeira

PMERC – Performance de Mercado

OM – Orientação para o Mercado

OCLI – Orientação para o cliente

OCON – Orientação para o Concorrente

CIF – Coordenação Interfuncional

AO – Aprendizagem Organizacional

EMPA – Empenhamento na Aprendizagem

VPRT – Visão Partilhada

MAB – Mentalidade Aberta

IO – Inovação Organizacional

IGEST – Inovação de Gestão

ITEC – Inovação Tecnológica

Capítulo I – Introdução

O objectivo do presente estudo é investigar as relações entre os constructos de Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional, e Performance Organizacional, bem como analisar a influência da Inovação e da Aprendizagem Organizacional na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional no contexto das *Start-Ups* nacionais.

Com a presente introdução pretende-se apresentar o quadro geral do estudo e a sua organização. Assim, começa-se por explicar o objectivo e motivação do estudo e a justificação da escolha do tema, seguido das questões a investigar e do modelo conceptual proposto. É ainda apresentada uma breve descrição da metodologia de investigação usada na análise dos dados, concluindo o capítulo com um esboço da estrutura e organização do trabalho.

1.1 Enquadramento e Motivação do Trabalho

A crescente globalização dos mercados e o aparecimento de novas tecnologias obrigam as empresas a uma crescente Orientação para o Mercado, a uma gestão orientada para a satisfação dos clientes e para a Inovação nos produtos e processos, e a um elevado grau de desempenho empresarial, sem os quais poderão pôr em perigo a sua competitividade e a sobrevivência a longo prazo.

Expressões como Orientação para o Marketing, Orientação para o Cliente, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional e Performance Organizacional, são exemplos de algumas *buzzwords* que fazem com que o conceito de Orientação para o Mercado seja uma das áreas temáticas mais discutidas a nível empresarial e académico.

Todas as empresas ou organizações procuram obter vantagens competitivas (Levitt, 1980), e para se obter uma vantagem competitiva sustentável, a literatura de marketing sugere que as organizações devem:

(a) Estar orientadas para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Day, 1992,1994; Narver & Slater, 1990; Webb et. al, 2000;);

(b) Ser inovadoras (Damanpour & Evan, 1984; Atuahene-Gima, 1995; Damanpour, 1996; Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998;);

(c) Ter capacidade para aprender (Baker & Sinkula, 1999a, Sinkula, 1994; Sinkula et., 1997).

A Orientação para o Mercado é uma forma de Aprendizagem Organizacional (processo pelo qual uma organização adquire, interpreta, divulga e dissemina a informação sobre o mercado e sobre o meio envolvente). A relação entre Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional, tem sido considerada sobre distintos pontos de vista: ou como consequência da Orientação para o Mercado, ou como antecedente desta, ou ainda como variável mediadora entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional. Uma maior e melhor compreensão dos conceitos anteriormente referidos pode influenciar indirectamente a Performance e aumentar a competitividade das empresas ou organizações.

A Inovação Organizacional é outra importante função das empresas mencionada por Drucker (1954). Muitos autores definem Inovação como a “adopção de uma nova ideia ou acção numa organização” (Hage, 1980; Damanpour, 1987,1991;). A Inovação pode ser ao nível de um produto, de um processo, de um novo serviço para o cliente, de uma nova tecnologia ou de uma nova maneira de fazer negócio. O efeito positivo da Inovação na Performance Organizacional tem sido suportado por alguns estudos empíricos

(Damanpour & Evan, 1984). A Inovação tem-se tornado cada vez mais um factor importante para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

Num contexto de actuação complexo, as *Start-Ups* nacionais enfrentam, na conjuntura actual, desafios relacionados com o seu modelo de actuação no mercado assim como no próprio desenvolvimento das suas actividades económicas. É neste complexo contexto de actuação que surge a necessidade das *Start-Ups* reforçarem a sua Orientação para o Mercado, ou de se reorientarem definitivamente para o mercado, uma vez que pelas suas características enfrentam desafios adicionais de sobrevivência e competitividade.

As *Start-Ups* não têm por isso o seu sucesso garantido, por maior que seja a qualidade do produto ou serviço que oferecem aos consumidores, pelo que têm de recorrer a técnicas de gestão e marketing na luta pelo sucesso empresarial.

A principal motivação para a realização deste estudo está relacionada com a percepção da importância do conceito de Orientação para o Mercado para uma visão geral do marketing.

1.2 Objectivos e Justificação da Escolha do Tema

O desenvolvimento das teorias de marketing e do conceito de Orientação para o Mercado têm despertado a atenção de muitos académicos e investigadores. Drucker (1954) é muitas vezes apontado como o ponto de partida da literatura sobre Orientação para o Mercado, no entanto Webster (1988) marcou uma nova era e abriu caminho para os dois trabalhos mais citados nesta área nas últimas décadas: Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). No entanto, Day (1994) é também outro autor fundamental no pensamento actual sobre o conceito de Orientação para o Mercado.

Embora seja geralmente aceite que um comportamento orientado para o mercado facilita a Inovação Organizacional, e que esta por sua vez influencia positivamente a Performance Organizacional, não há porém unanimidade entre os autores. Alguns estudos têm demonstrado uma influência positiva óbvia entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993), outros encontraram uma relação fraca (Diamantopoulos & Hart, 1993), e outros ainda não encontraram um efeito óbvio (Greenley, 1995). Esta diversidade e disparidade de conclusões tem levado alguns autores a sugerir que as relações entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional e Performance Organizacional não estão suficientemente esclarecidas e requerem por isso investigações adicionais.

Existem vários estudos que analisaram separadamente as relações entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional e testaram a influência de cada uma das variáveis na Performance Organizacional (Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998).

Da análise da literatura existente, é possível concluir que existe efectivamente algum tipo de relação entre as variáveis e que todas elas de forma directa ou indirecta têm efeitos na Performance das empresas ou organizações, mas as conclusões nem sempre são coincidentes, existindo mesmo contradições entre os autores.

Apesar de se confirmar a existência de relações entre as variáveis (Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional e Performance Organizacional), quando analisadas isoladamente, não se conhece nenhum modelo que relacione simultaneamente as quatro variáveis e analise o seu efeito na Performance Organizacional.

Assim, o principal objectivo deste trabalho consiste em desenvolver um modelo conceptual integrado que analise a influência da Orientação para o Mercado na Performance Organizacional, bem como o efeito das variáveis Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional na relação anteriormente mencionada.

1.3 Importância da Investigação

Tanto quanto foi dado a conhecer através da revisão da literatura sobre a temática, são em número muito reduzido os estudos que incorporam as variáveis Inovação e Aprendizagem Organizacional na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

A variável Inovação foi introduzida pela primeira vez por Hurley & Hult (1998) nas análises das relações entre as características organizacionais e os seus resultados. Os mesmos argumentam que os modelos de Orientação para o Mercado deveriam incidir na Inovação Organizacional em detrimento da Aprendizagem Organizacional. No entanto, e em sentido diametralmente oposto, Sinkula, Baker e Noordewier (1997) afirmam que seria de todo o interesse que os modelos explorassem as relações entre Orientação para a Aprendizagem, Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

Assim, o presente estudo pretende dar respostas às recomendações provindas dos dois autores anteriormente referidos, ao desenvolver um modelo conceptual integrado que incorpora simultaneamente as variáveis entre Orientação para o Mercado e a Performance: a Aprendizagem e a Inovação Organizacional.

Para além da contribuição científica deste trabalho, o mesmo reveste-se de um carácter de excepcional importância por incidir sobre um tipo de empresas até a data pouco explorado: as *Start-Ups*.

1.4 Questões a Investigar e Modelo Conceptual Proposto

São em número muito reduzido os estudos que incorporam as variáveis Inovação e Aprendizagem Organizacional na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

Uma das preocupações que tem caracterizado a literatura relevante sobre o conceito de Orientação para o Mercado é a procura de respostas para algumas questões de pesquisa. Sendo assim, o presente estudo poderá dar resposta a algumas questões de pesquisa nomeadamente:

Questão 1- Que influência exerce a Orientação para o Mercado na Performance Organizacional?

Questão 2- Qual o efeito da Inovação e da Aprendizagem Organizacional na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional?

Tendo por base estas questões de pesquisa, o objectivo deste trabalho consiste em analisar o conceito de Orientação para o Mercado, compreendendo as relações entre este e a Performance Organizacional no contexto das *Start-Ups* nacionais, e determinar em que medida a Aprendizagem e a Inovação Organizacional influenciam ou podem potenciar essa mesma Performance.

1.5 Metodologia de Investigação

A metodologia adoptada no desenvolvimento deste estudo consistirá fundamentalmente em dois momentos.

Num primeiro momento, far-se-á uma apresentação do estado de arte dos conceitos de Orientação para o Mercado, Performance Organizacional, Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional e das suas relações. Para o efeito foi efectuada uma profunda pesquisa bibliográfica sendo consultadas as principais obras de referência sobre estratégia de marketing e,

fundamentalmente, trabalhos científicos publicados nos principais jornais e revistas da especialidade.

Num segundo momento desenvolver-se-á um estudo empírico através de um questionário estruturado dirigido aos gestores das entidades da amostra, bem como proceder-se-á ao tratamento estatístico das respostas.

1.6 Estrutura e Organização Do Estudo

Na primeira parte discute-se o enquadramento teórico do estudo.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de Orientação para o Mercado, Performance Organizacional, Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional e as relações dos mesmos com a Performance Organizacional.

No terceiro capítulo propõe-se um modelo conceptual integrado, que procura examinar se os conceitos de Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional medeiam a relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional, bem como definem-se as hipóteses a testar no modelo.

O capítulo quarto descreve a metodologia de investigação e o processo de operacionalização dos conceitos e quantificação das variáveis. Procede-se à caracterização dos principais procedimentos de recolha de dados, de desenvolvimento do questionário, e de operacionalização das escalas de medida utilizadas.

No quinto capítulo, apresenta-se a análise e discussão dos resultados do estudo.

Por fim, no capítulo seis, apresentam-se as conclusões e implicações do estudo efectuado, as suas limitações e contributos para investigação futura.

Capítulo II – Revisão da Literatura

É objectivo do presente capítulo proceder à revisão de literatura relevante para o desenvolvimento do modelo conceptual a testar no presente estudo.

Em primeiro lugar proceder-se-á a revisão de literatura existente no campo da Orientação para o Mercado para melhor compreensão e enquadramento teórico do conceito.

Posteriormente proceder-se-á a uma revisão de literatura relevante sobre os conceitos de Performance, Aprendizagem e Inovação Organizacional.

Em terceiro lugar, analisar-se-á o efeito mediador das variáveis Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional e várias proposições serão formuladas com base nessas relações.

2.1 Conceito de *Start-Up* e a Orientação para o Mercado

O conceito de *Start-Up* remete-nos para o contexto do empreendedorismo, sendo vulgarmente associado a empresas com pouco tempo de actividade e, geralmente, caracterizando-se por serem pequenas ou médias empresas. Recorrendo essencialmente ao senso comum, o conceito de *Start-Up* é utilizado muitas vezes para descrever ou identificar empresas de tecnologia que se caracterizam por efectivamente serem bastante recentes, ou ainda empresas que tenham origem num contexto universitário, mantendo-se usualmente nesses casos a tendência de actuarem em sectores onde a componente tecnológica assume elevada importância.

Para além de serem empresas recentes no mercado, as *Start-Ups* apresentam um conjunto de características que são, na sua generalidade, comuns a todas elas: (1) novidade no mercado, (2) reduzida dimensão, (3) recursos limitados, e

(4) incerteza e turbulência, resultante das demais características (Gruber, 2004).

Caracteristicamente, as *Start-Ups* são organizações com recursos limitados, nomeadamente ao nível financeiro e humano, impossibilitando-as em muitos casos de possuir colaboradores especializados em alguma área que não a do seu *core - business*, destacando-se aqui as áreas de gestão e marketing. No entanto, estas limitações não deverão ser impeditivas de adopção, por parte das *Start-Ups*, de uma cultura de Orientação para o Mercado, seguindo a teoria de Narver e Slater (1990, 1994, 1995), ou de promoção de comportamentos que as tornem orientadas para o mercado, de acordo com a teoria de Kholi e Jaworski (1990, 1993).

2.2. Conceito e Importância da Orientação para o Mercado

Segundo Macedo e Pinho (2004:2) “muitas definições de Orientação para o Mercado foram providenciadas por numerosos académicos”. Por exemplo, a Orientação para o Mercado é definida por Kholi e Jaworski (1993:53) como sendo “a geração por toda a empresa de *market intelligence* relativo às necessidades correntes e futuras dos clientes, disseminação da *intelligence* horizontalmente e verticalmente por toda a organização, e as acções e resposta da organização ao *market intelligence*”, defendendo que a Orientação para o Mercado significa a “implementação do conceito de marketing” (Kholi & Jaworski, 1990:1).

No entanto estas definições que remetem para a definição de marketing levantam alguns problemas, pois a própria definição de marketing não é universalmente aceite ou definitiva (Thomas 1994; Webster 1994), e por outro lado ao remeterem apenas para o conceito de marketing, estes autores estão a ignorar o conflito interfuncional que nasce da liderança do papel do marketing na organização (Lado, Maydeu- Olivares & Rivera 1998). Narver e Slater

(1990) assentam a sua perspectiva de Orientação para o Mercado na ideia de que esta está relacionada com a cultura da empresa, que de uma forma mais eficiente e eficaz cria valor superior para os clientes e assim promove um melhor desempenho da empresa. Para estes autores, a Orientação para o Mercado resulta da cultura e dos comportamentos da empresa, estabelecendo ao longo do seu trabalho uma forte ligação entre a Orientação para o Mercado e a capacidade das empresas em gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Apesar das diversas contribuições teóricas, não existe um conceito definitivo e até mesmo a essência do conceito de Orientação para o Mercado, até pela complexidade de constructos e diferenças de perspectivas, continua a ser alvo de debate entre académicos e profissionais. A realidade actual é que, tal como na definição de marketing, não existe um conceito universalmente aceite, sendo que no que diz respeito à Orientação para o Mercado. Este cenário é dificultado pelo facto de existirem diversas perspectivas distintas, que apesar de tudo possibilitam analisar a temática da Orientação para o Mercado por diversos pontos de vista, mas dificultam ou até impossibilitam a convergência teórica para um ponto onde as diferentes perspectivas, conceitos e modelos se encontram para a geração de um constructo definitivo e universalmente aceite.

De uma forma geral, o conceito de Orientação para o Mercado é hoje entendido por alguns investigadores de forma mais alargada e abrangente incluindo tanto os consumidores como os concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Contudo existe hoje um consenso generalizado de que o conceito de Orientação para o Mercado reflete a necessidade de uma organização se orientar para o mercado (Jaworski & Kohli, 1996; Slater & Narver, 1995).

Feita a apresentação sintética do conceito de Orientação para o Mercado, de seguida apresenta-se a principal corrente de investigação sobre a temática.

2.2.1 Principais Perspectivas Teóricas

Na principal corrente de investigação (comportamental ou operativa) destaca-se a contribuição de duas equipas de académicos, que trabalhando de forma simultânea mas independente deram uma contribuição sem precedentes para a conceptualização e operacionalização do conceito de Orientação para o Mercado, designadamente Kohli & Jaworski e Narver & Slater.

2.2.1.1 Perspectiva de Kohli & Jaworski

Estes autores usaram a expressão Orientação para o Mercado para significar a implementação do conceito de marketing. A revisão de literatura efectuada pelos mesmos revela três pilares para a Orientação para o Mercado:

- i) **Foco no cliente** – As decisões e acções de uma organização orientada para os clientes devem basear-se em *market intelligence*, conceito que inclui os factores exógenos que afectam as necessidades e preferências dos clientes (Ex: concorrência) e as necessidades correntes e futuras dos clientes;
- ii) **Marketing coordenado** – A Orientação para o Mercado não diz respeito apenas ao departamento de marketing, mas sim aos diversos departamentos da organização, sendo que todos eles, em cooperação e coordenação entre si, devem conhecer e responder às necessidades dos clientes;
- iii) **Rentabilidade** – Não sendo uma componente necessária para a Orientação para o Mercado de uma organização, é encarada como uma consequência da mesma.

Será a conjugação dos dois primeiros pilares que permitirá a Orientação para o Mercado, que assim implicará:

- i) Pelo menos um departamento que desenvolva actividades de recolha e compreensão de informação sobre as necessidades dos clientes, assim como

dos factores que afectam essas necessidades – **Geração de market intelligence;**

ii) Partilha dessa informação por todos os departamentos da organização – **Disseminação do market intelligence;**

iii) Actividades desenvolvidas pelos vários departamentos para responderem à informação disseminada – **Resposta ao market intelligence.**

São estes três elementos que Kholi e Jaworski (1990) indicam definir o grau de Orientação para o Mercado de uma organização.

Assim, e deste modo, Kholi e Jaworski (1990) definiram Orientação para o Mercado da seguinte forma: “Orientação para o Mercado é a geração de informação sobre o mercado ao nível de toda a organização respeitante às necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação através dos departamentos e a sensibilidade de toda a organização ao mercado”.

2.2.1.2 Perspectiva de Narver & Slater

Narver e Slater (1990) apresentam uma visão relativa aos constituintes da Orientação para o Mercado com uma terminologia distinta da defendida por Kholi e Jaworski (1990). Assim, e segundo os referidos autores, a Orientação para o Mercado consiste em três componentes comportamentais que assumem igual importância - a Orientação para os Clientes, a Orientação para os Concorrentes e a Coordenação Interfuncional.

A Orientação para os Clientes é “o coração da Orientação para o Mercado” (Narver & Slater, 1994:20) e é determinada pelo conhecimento e compreensão que uma organização tem dos clientes existentes no mercado alvo, nomeadamente da cadeia de valor, não só no seu estado presente, como também possíveis alterações que possam ocorrer na mesma, pelo que, para que

se consiga desenvolver uma oferta superior para os clientes, é necessário previamente conhecer-se adequadamente os mesmos.

A Orientação para os Concorrentes reitera a necessidade de se obter a devida informação, *intelligence* competitiva segundo os autores (Narver & Slater, 1994), sobre as forças e fraquezas dos competidores, assim como as suas capacidades e estratégias, quer actuais, quer futuras, até pela necessidade de responder de forma célere a qualquer alteração promovida pelos concorrentes que possa por em causa a posição da organização no seu mercado alvo, assim como possibilitar a descoberta de oportunidades de negócio derivadas da acção, ou falta dela, por parte dos concorrentes.

Por sua vez, a **componente da Coordenação Interfuncional** corresponde à “utilização coordenada dos recursos da organização na criação de valor superior para os clientes-alvo” (Narver & Slater, 1990:22) e diz respeito aos esforços feitos por toda a organização, e não apenas pelo departamento de marketing, na criação de valor superior para os consumidores, em função da informação obtida sobre os consumidores e competidores. A criação de valor superior pode não depender da função de marketing, mas sim de uma outra função da organização, pelo que apenas a existência de uma sinergia interfuncional poderá potenciar a criação de valor superior pela organização.

Apesar de diferentes, as abordagens de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), são compatíveis e complementares. Ambas incidem na obtenção e disseminação da informação acerca dos clientes e concorrentes com vista a obter e manter uma vantagem competitiva. Também ambas enfatizam a importância da concertação de esforços de todos os departamentos com vista à satisfação das necessidades dos clientes. Acresce que, para ambas as definições, o conceito de Orientação para o Mercado é composto por 3 componentes. A principal diferença entre as duas reside no facto de Kohli e

Jaworski não considerarem a Orientação para o Concorrente como uma dimensão autónoma

Feita uma breve apresentação da principal corrente de investigação sobre a temática, de seguida discute-se outros efeitos da Orientação para o Mercado nas organizações.

2.2.2 Outros efeitos da Orientação para o Mercado nas Organizações

Para além dos efeitos na Performance da organização, similarmente os efeitos da Orientação para o Mercado na Aprendizagem e Inovação das organizações tem sido alvo de estudo de diversos investigadores e académicos.

Em relação à Aprendizagem, uma das premissas mais recorrentes referente à Orientação para o Mercado prende-se com o facto de as organizações orientadas para o mercado terem a capacidade e necessidade de gerarem e disseminarem internamente informação sobre os mercados. Independentemente do modelo ou perspectiva, esta é uma das ideias menos contestadas e mais aceites pelos autores. Ora, devido à informação gerada e difundida internamente, é expectável que esta resulte de uma Aprendizagem generalizada na organização que a torne mais capaz de eficazmente se adaptar ao mercado.

Entre os autores que realizaram investigações sobre estas temáticas destacam-se, por exemplo, Narver e Slater (1995), Hurley e Hult (1998), Farrel (2002), Noble, Sinha e Kumar (2002); e ainda Gebhart, Carpenter e Sherry Jr. (2006). Da análise destas contribuições pode-se concluir que é difícil dissociar o processo de Aprendizagem Organizacional com a Orientação para o Mercado.

O próprio conceito de Aprendizagem Organizacional está indirectamente incluído nos modelos de Orientação para o Mercado mais referidos e aceites, sendo por isso compreensível a existência de uma forte relação entre ambos. Essa relação deverá funcionar num sentido em que a Aprendizagem

Organizacional seja consequência da cultura e dos comportamentos resultantes da Orientação para o Mercado da organização, sendo essa uma relação possivelmente positiva, na medida em que quanto maior for o grau de Orientação para o Mercado de uma organização, maior deverá ser a sua capacidade para gerar informação, transformando-a em conhecimento que a organização dispõe. Uma Orientação para o Mercado sendo fundamental, deverá ser complementada por uma Orientação para a Aprendizagem.

Um outro foco de interesse em relação à Orientação para o Mercado prende-se com os seus efeitos na Inovação promovida pelas organizações. Este interesse deriva das expectativas geradas em torno do papel da Orientação para o Mercado na Aprendizagem Organizacional e na resposta à informação sobre os mercados que é obtida pela organização, isto é, partindo-se do princípio de que uma organização orientada para o mercado deverá ser capaz de aumentar o seu conhecimento sobre as necessidades e desejos actuais e futuros dos mercados, poderá actuar com o objectivo de promover algum tipo de Inovação em função desse mesmo conhecimento.

Entre os autores que investigaram ou fazem referência a efeitos da Orientação para o Mercado na Inovação estão: Athuene-Gima (1995), Han, Kim e Srivastava (1998), Lado, Maydeu-Olivares e Martínez-Martínez (1999), Sandvik (2003), Verhees e Meulember (2004), Krica, Jayachandran e Bearden (2005), Zhung e Duan (2010), e Abideen e Saleem (2011).

Apesar da existência de literatura que aponta a Orientação para o Mercado como um elemento inibidor de Inovação, grande parte das evidências empíricas apontam claramente para um caminho diferente. Os resultados das diversas investigações mostram uma relação positiva e significativa entre a Orientação para o Mercado e a capacidade de Inovação Organizacional, sendo por isso esperado, e até aceite, que quanto maior for o grau de Orientação para o Mercado de uma organização maior será a sua capacidade para empreender

processos de Inovação. No entanto, a Orientação para o Mercado não deve, nem pode, ser vista como fonte de Inovação, mas sim facilitadora desta, através da geração de informação, conhecimento e compreensão sobre os mercados que seja útil para um funcionamento eficiente da função Inovação dentro de uma organização.

2.3 Performance Organizacional

O conceito de Performance Organizacional pode ter uma variedade de significados (e.g. curto prazo, financeiro ou benefícios organizacionais), mas na literatura existente, de uma maneira geral, é visto segundo duas perspectivas – medidas subjectivas e medidas objectivas.

As medidas subjectivas procuram relacionar a Performance de uma empresa ou organização comparativamente aos seus concorrentes, o que significa que é avaliada com base em escalas do tipo “muito fraca” a “muito boa” ou “muito baixa” a “muito alta. Jaworski e Kohli utilizaram ambos os métodos, mas apenas obtiveram respostas fiáveis relativamente as dimensões subjectivas. Kohli e Jaworski (1990) identificaram múltiplas medidas de Performance Organizacional, incluindo rendibilidade do investimento (ROI), lucro, volume de vendas, quota de mercado e taxa de crescimento das vendas. Slater e Narver (1994) mediram a Performance do mercado em termos de rendibilidade dos activos (ROA), taxa de crescimento das vendas e taxa de sucesso de novos produtos relativamente aos concorrentes.

2.3.1 Orientação para o Mercado e Performance Organizacional

As investigações sobre esta temática “geralmente demonstram que a Orientação para o Mercado tem um impacto positivo na Performance da organização” (Sandvik, 2003: 355) e as evidências empíricas expostas parecem indicar a existência de uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado

e a Performance nas organizações, com especial foco da literatura no aumento das vendas e da rentabilidade do negócio.

No entanto, a análise da literatura mostra que “o papel da Orientação para o Mercado no aperfeiçoamento da Performance do negócio tem sido alvo de disputa por muito tempo” (Dauda, 2010), na medida em que apesar de todas as contribuições positivas referentes a uma eventual relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance da organização, algumas investigações têm mostrado resultados contrários dificultando desta forma a possibilidade de se estabelecer uma conclusão definitiva sobre esta temática, visto que também estes resultados negativos não são por si só conclusivos e passíveis de generalização.

Assim, podemos concluir que existe um considerável suporte na literatura para justificar uma forte relação entre as variáveis anteriormente mencionadas.

2.4 Aprendizagem Organizacional

O conceito de Aprendizagem Organizacional tem vindo a ser estudado e desenvolvido por numerosos autores desde há mais de 20 anos. A definição base adoptada para este estudo foi a veiculada por Sinkula (1994), e Slater & Narver (1995).

Apesar de ser considerada por muitos académicos como uma chave para o futuro sucesso Organizacional (Lukas *et al.*1996) e de existir um largo consenso entre os autores quanto à importância da Aprendizagem Organizacional na Performance das empresas ou organizações, não existe ainda uma definição consensual suficientemente ampla, que compreenda a cultura e o clima de Aprendizagem Organizacional e que seja genericamente aceite pelos investigadores (Lukas *et al.*1996), não surpreendendo por isso que diferentes conceptualizações e operacionalizações tenham emergido na última década, pois o próprio conceito é como já vimos complexo.

Aprendizagem Organizacional e organização que aprende são termos muitas vezes usados indiferentemente, mas que têm, todavia, significados específicos diferentes. Tsang (1997) e Goh (1998) estabeleceram um importante contraste entre os termos. Aprendizagem Organizacional é a actividade de longo prazo que constituirá a vantagem competitiva de uma organização e requer a atenção e o empenhamento permanente da gestão sobre certos tipos de actividades que tem lugar na mesma. Por seu turno uma organização que aprende é um tipo de organização com capacidade para criar, adquirir e transmitir conhecimento e modificar o seu comportamento de forma a refletir novos conhecimentos e capacidades.

2.4.1 Relações entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Organizacional

Slater e Narver (1995) entendem que a Orientação para o Mercado e a Aprendizagem Organizacional estão correlacionadas. A Orientação para o Mercado só contribuirá para a melhoria da Performance quando combinada com a Aprendizagem Organizacional e, nesta medida, a Aprendizagem Organizacional pode ser uma variável mediadora entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

Na mesma linha de investigação, Baker e Sinkula (1999a) examinaram o efeito sinérgico da Orientação para o Mercado e da Orientação para a Aprendizagem na Performance Organizacional. Os resultados sugerem que a Orientação para a Aprendizagem afecta indirectamente a Performance Organizacional, ao incrementar a qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado, e influencia directamente a Performance Organizacional ao facilitar o tipo de Aprendizagem generativa que conduz a inovações nos produtos, nos procedimentos e nos sistemas.

Estes resultados validam as conclusões de Slater e Narver (1995), de que uma cultura de Orientação para o Mercado deve ser complementada por um apropriado clima de Aprendizagem Organizacional.

Tendo por base a discussão entre os vários autores sobre as relações entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Organizacional, o presente estudo formula a seguinte hipótese de pesquisa:

A Orientação para o Mercado pode ter uma influência positiva na Performance Organizacional através da Aprendizagem Organizacional.

2.5. Inovação Organizacional

O conceito de Inovação tem várias asserções, podendo incluir coisas tão diversas como a adoção de novas soluções tecnológicas ou de novos processos de fabrico, o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados, o estabelecimento de novos acordos com clientes ou fornecedores (Cunha & Verhallen, 1998).

Apesar das divergências entre os autores acerca do conceito de Inovação Organizacional, os académicos de uma forma geral concordam que a Inovação é a adoção de uma ideia nova ou de um novo comportamento por uma organização.

A revisão da literatura mostra que a classificação de Inovação varia com os diferentes pontos de vista dos investigadores. Entre as numerosas tipologias, tem sido dada uma maior importância a três pares de tipos de Inovação: Inovação administrativa *versus* Inovação tecnológica, Inovação do produto *versus* Inovação de processos e, Inovação radical *versus* Inovação incremental (Damanpour, 1991).

Assim, e segundo Knight (1967), a Inovação nos produtos ou serviços, refere-se à introdução de novos produtos ou serviços que a organização produz ou

vende. Inovações no processo produtivo referem-se à introdução de novos elementos nas tarefas da organização, na decisão e no sistema de informação ou a adoção de novos elementos ou novas metodologias na produção ou na tecnologia. Para Daft (1978), a Inovação administrativa refere-se às políticas de recrutamento, alocação de recursos e estruturação de tarefas, à estrutura organizacional e ao sistema de incentivos.

Por seu turno a Inovação tecnológica é uma ideia para um novo produto, um novo processo ou um novo serviço. No que diz respeito à Inovação incremental, esta traduz-se em pequenas alterações nas componentes dos produtos existentes. Fortalece e alarga as funções dos produtos existentes sem alterar a estrutura dos produtos e as conexões entre os componentes. A Inovação radical, por outro lado, consiste na criação de um novo conceito de produto, o que pode implicar a adaptação a esse novo produto de novos componentes e novas estruturas para fazer as necessárias conexões.

2.5.1 Relações entre Orientação para o Mercado, Inovação Organizacional e Performance Organizacional

A capacidade de Inovação é uma importante arma e fonte de vantagem competitiva. Vários autores argumentam que a Inovação tem estado inapropriadamente ausente dos modelos sobre Orientação para o Mercado (Jaworski & Kohli, 1996; Varadarajan & Jayachandran, 1999).

Han, Kim e Sristava (1998) analisaram a relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional em termos de Inovação, utilizando a escala de Narver e Slater (1990). Da investigação concluíram que a Inovação medeia a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance Organizacional, ou seja, que a Orientação para o Mercado facilita a Inovação numa organização e esta por sua vez influencia positivamente a Performance.

Os mesmos autores introduziram a Inovação Tecnológica e a Inovação Organizacional ou de Gestão, como variáveis mediadoras na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional, e testaram empiricamente essa relação na indústria bancária. Os resultados suportam a conclusão de que um comportamento orientado para o mercado pode influenciar a Performance pelo incremento da Inovação e que os dois tipos de Inovação podem influenciar-se mutuamente e produzir um efeito sinérgico na Performance.

Ainda que se acredite que a Inovação possa ter um efeito mediador potencial na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional, a investigação existente sobre a matéria é ainda incipiente, existindo um gap considerável na literatura sobre a matéria.

Com vista ao preenchimento deste *gap* e tendo presente a discussão entre os autores sobre a relação entre Orientação para o Mercado, Inovação Organizacional e Performance Organizacional, este estudo formula a seguinte hipótese de pesquisa:

A Orientação para o Mercado pode ter uma influência positiva na Performance Organizacional através da Inovação Organizacional.

2.5.2 Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional

No que toca à relação entre a Aprendizagem e a Inovação esta temática é ainda recente pelo que não há muita evidência suportada na literatura.

De acordo com Edmondson e Moingeon (1998), Aprendizagem e a Inovação são considerados recursos intangíveis porque são difíceis de imitar. Tais recursos constituem uma espécie de capital para uma organização, que é uma fonte de vantagem competitiva. As empresas estão a procurar usar a Aprendizagem e a Inovação não só com vista a resolver os problemas

existentes, mas também para fazer face ao meio envolvente, em constante mutação.

Hurley e Hult (1998) desenvolveram um modelo teórico que analisa a relação entre a Orientação para o Mercado, Performance e Inovação, partindo como base do trabalho de Narver e Slater que examina a relação entre Orientação para o Mercado e Performance. De acordo com os mesmos autores a Orientação para o Mercado só tem efeito positivo na Performance se estiver associada à Orientação para a Aprendizagem.

Uma aparente contradição, descoberta por Hurley e Hult no modelo de Narver e Slater (1995), podia ser resolvida pela incorporação do conceito de Inovação no modelo dos mesmos, pois argumentam que os modelos de Orientação para o Mercado deveriam focar a Inovação (implementação de novas ideias, novos produtos, ou novos processos) em detrimento da Aprendizagem como o principal mecanismo para responder aos mercados.

Assim, Hurley e Hult nas suas investigações encontraram uma relação positiva entre Orientação para a Aprendizagem e Inovação.

Por seu turno, Han, Kim e Srivastava (1998) encontraram evidências empíricas de que o efeito da Orientação para o Mercado na Performance é mediado pela Inovação Organizacional.

Da revisão da literatura e tendo por base o *gap* existente e discussão entre académicos acerca da relação entre Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional e a influência da Aprendizagem Organizacional na Performance, quer directamente, quer via Inovação, este estudo formula a seguinte hipótese de pesquisa:

A Aprendizagem Organizacional tem um efeito positivo directo na Performance Organizacional e pode influenciar indirectamente a Performance Organizacional através da Inovação.

Da revisão da literatura constatou-se que não obstante existirem diversos estudos de investigação que examinaram as relações entre o conceito de Orientação para o Mercado e Performance Organizacional, e que alguns estudos introduziram variáveis mediadoras nessa relação, como a Aprendizagem Organizacional e a Inovação Organizacional, nenhum desses estudos analisou simultaneamente o efeito conjugado dessas variáveis (Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional) na Performance Organizacional.

No capítulo seguinte será proposto o modelo conceptual e as hipóteses de pesquisa a testar no presente estudo.

Capítulo III – Modelo Conceptual e Hipóteses

O objectivo do presente capítulo é desenvolver um modelo conceptual integrado com base na revisão de literatura efectuada no capítulo anterior.

O modelo pretende investigar a influência da Orientação para o Mercado na Performance Organizacional, bem como o efeito das variáveis Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional na relação anteriormente mencionada.

Depois de definidos os diferentes constructos do modelo serão formuladas um conjunto de hipóteses com o objectivo de testar as relações entre os constructos propostos no modelo.

3.1 Modelo Conceptual Proposto

Dadas as divergências existentes, alguns autores sugeriram a existência de efeitos indirectos na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional, através de variáveis mediadoras e concluíram que a Aprendizagem Organizacional e a Inovação Organizacional estão directamente relacionadas com o conceito de Orientação para o Mercado e podem influenciar a Performance Organizacional, pelo que introduziram em separado as variáveis Aprendizagem Organizacional (Sinkula, 1994, Slater & Narver, 1995) e Inovação Organizacional (Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Menon & Varadarajan, 1992), nessa mesma relação, mas nenhum estudo conhecido introduziu simultaneamente as duas variáveis.

Assim, o objectivo do presente modelo é analisar no contexto das *Start-Ups* nacionais, as relações entre os conceitos de Orientação para o Mercado,

Aprendizagem Organizacional¹, Inovação Organizacional², e Performance Organizacional³, bem como analisar a influência da Inovação e da Aprendizagem Organizacional na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

3.2 Hipóteses de Pesquisa

Vão ser testadas as hipóteses para determinar se, e em que medida o conceito de Orientação para o Mercado, directa ou indirectamente, através da Aprendizagem Organizacional e da Inovação tem influência na Performance Organizacional das *Start-Ups* portuguesas.

As três primeiras hipóteses (H1,H2,H3) visam avaliar o efeito directo da Orientação para o Mercado na Performance e o efeito indirecto através da Aprendizagem Organizacional, enquanto as três seguintes (H4,H5,H6) visam testar o efeito da Inovação Organizacional.

3.2.1 Relação entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance Organizacional

Alguns autores encontraram uma relação positiva forte entre Orientação para o Mercado e Performance (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990;) enquanto outros estudos revelaram uma relação fraca (Diamantopoulos & Hart, 1993; Greenley,1995;) e outros ainda não encontraram qualquer tipo de relação

¹ O termo “Aprendizagem Organizacional” no presente estudo e no modelo proposto e ainda tendo por base o objectivo estudo devera será entendido como “Percepção de Aprendizagem Organizacional “.

² O termo “Inovação Organizacional” no presente estudo e no modelo proposto e ainda tendo por base o objectivo estudo devera será entendido como “Percepção de Inovação Organizacional “.

³ O termo “Performance Organizacional” no presente estudo e no modelo proposto e ainda tendo por base o objectivo estudo devera será entendido como “Percepção Performance Organizacional “.

(Esslemont & Lewis, 1991; Caruana *et al.*, 1999). Por outro lado, Sinkula *et al.* (1997) provaram que a Aprendizagem Organizacional e a Orientação para o Mercado têm uma relação positiva com a Performance Organizacional e que a orientação para a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado têm um efeito sinérgico sobre a Performance.

Tendo presente o anteriormente exposto, e a falta de unanimidade sobre as relações entre Orientação para o Mercado e Performance, este estudo propõe-se replicar as conclusões dos estudos dos principais autores às *Start-Ups* Portuguesas e encontrar resposta para a seguinte hipótese de pesquisa definida no ponto 2.4.1. Para o efeito, as hipóteses a testar no estudo são:

H1 - Existe uma relação positiva directa entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

H2 - Existe uma relação positiva directa entre Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional.

H3 - Existe uma relação positiva directa entre Aprendizagem Organizacional e Performance Organizacional.

As hipóteses H2 e H3 testam a influência da variável Aprendizagem Organizacional, a qual será medida através dos componentes, Visão Partilhada, Empenhamento na Aprendizagem, e Mentalidade Aberta, na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

3.2.2 Relação entre Orientação para o Mercado, Inovação Organizacional e Performance Organizacional

O conceito de Orientação para o Mercado tem vindo a ser também relacionado com Inovação Organizacional. A relação entre Orientação para o Mercado e Inovação foi também sugerida por Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Moorman (1995). Com efeito, concluíram que a empresa mais orientada para a

Inovação tem melhor desempenho, sugerindo a existência de uma relação entre os conceitos. Também Atuahene-Gima (1995,1996) encontrou uma relação positiva entre Orientação para o Mercado, Inovação, Sucesso no Mercado e Performance. No mesmo sentido, Slater e Narver (1996) encontraram resultados consistentes na relação positiva entre Orientação para o Mercado e Inovação.

Mais recentemente alguns autores têm introduzido a Inovação como variável mediadora para explicar a influência da Orientação para o Mercado na Performance (Hurley & Hult, 1998; Han *et al.*1998). Tendo presente a revisão de literatura sobre a matéria, procura-se encontrar resposta para a seguinte hipótese de pesquisa definida no ponto 2.5.1. Para o efeito, as hipóteses a testar no estudo são:

H4 - Existe uma relação positiva directa entre Orientação para o Mercado e Inovação Organizacional

H5 - Existe uma relação positiva directa entre Inovação Organizacional e Performance.

As hipóteses H4 e H5 testam a influência da variável Inovação Organizacional a qual será medida através dos componentes Inovação de Gestão e Inovação Tecnológica.

3.2.3 Relação entre Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional

A Aprendizagem Organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada e de superior Performance das empresas (Sinkula, 1994; Fiol & Lyles, 1985). A Aprendizagem Organizacional refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos na organização com potencial de influenciar o comportamento da empresa. Tendo presente a revisão de literatura sobre a

matéria, procura-se encontrar resposta para a seguinte hipótese definida no ponto 2.5.2. Para o efeito, a hipótese a testar é:

H6 - Existe uma relação positiva directa entre Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional

A hipótese H6 testa a influência da variável Inovação Organizacional, a qual será medida através dos componentes Inovação de Gestão e Inovação Tecnológica.

A Fig.2 ilustra o modelo completo e todas as relações hipotéticas mencionadas.

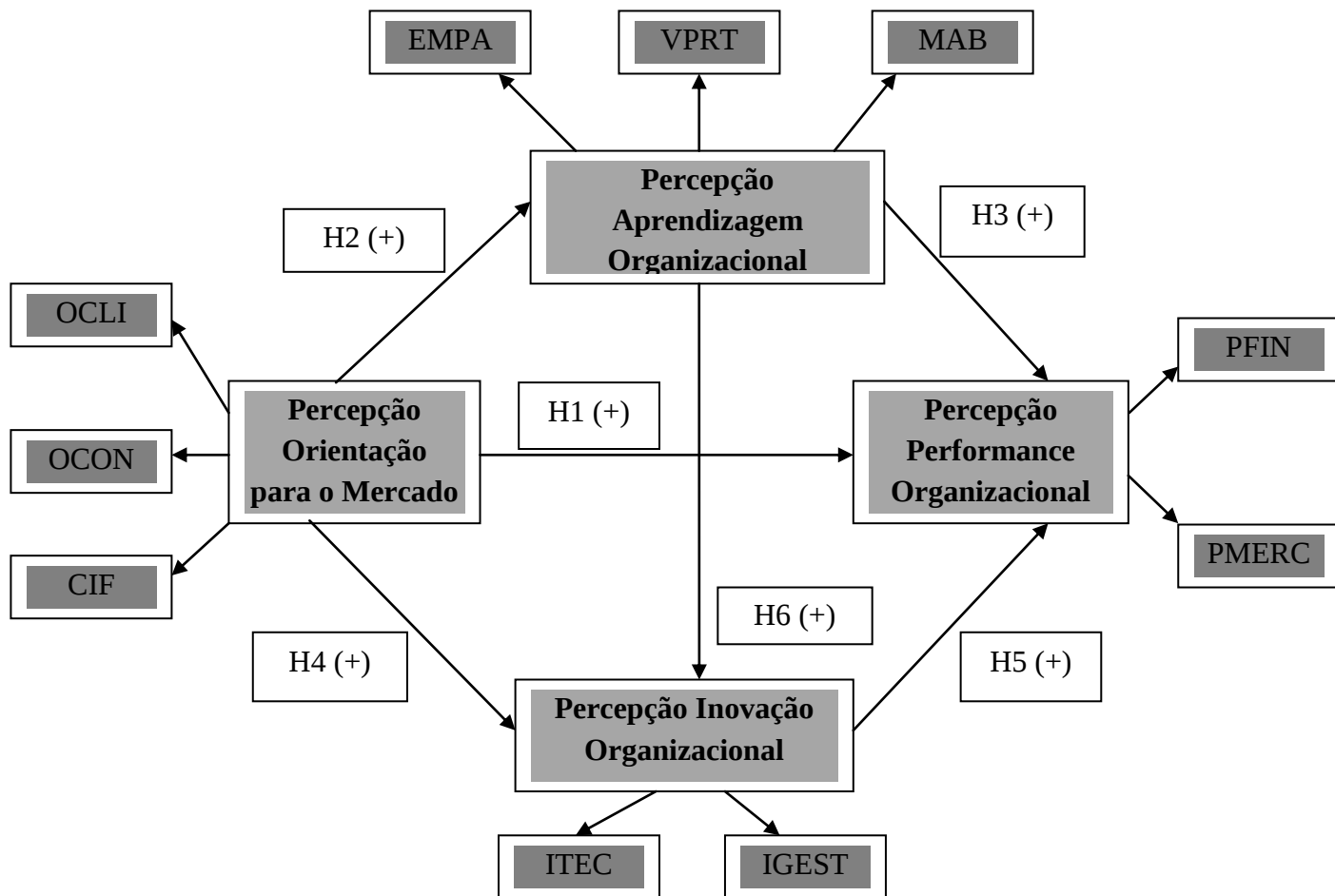


Figura 2: Modelo de Orientação para o Mercado - Performance Organizacional

Neste capítulo descreveu-se, com base na teoria desenvolvida no capítulo anterior, o modelo conceptual. Foram introduzidas as questões e as hipóteses a investigar no capítulo seguinte sobre influência do conceito de Orientação para o Mercado na Performance Organizacional e sobre o efeito da Aprendizagem e Inovação Organizacional na relação anterior.

No próximo capítulo proceder-se-á à descrição da metodologia de investigação usada para testar as hipóteses formuladas.

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

A revisão da literatura apresentada no capítulo II deu origem, no capítulo anterior, à construção do modelo investigação e à fundamentação detalhada das respectivas hipóteses.

Este capítulo apresenta a forma como a investigação foi conduzida.

Em primeiro lugar foi definida o processo de definição da amostra e sua caracterização. Seguidamente, é descrito o instrumento que serviu de base à recolha dos dados, sendo, depois, apresentado o respectivo conjunto de procedimentos de recolha. Finalmente, descrevem-se e as técnicas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados.

4.1 Dimensão e Perfil da Amostra

De acordo com Hill & Hill (2009), o tipo de amostragem é não-casual, ou não probabilística, nomeadamente uma amostra por conveniência, pois a mesma será desenvolvida levando em consideração a facilidade e acessibilidade dos dados, e não tanto a representatividade do universo de estudo.

O tamanho da amostra será obtido por via do “caminho do esforço mínimo” (Hill & Hill, 2009: 53), uma abordagem que consiste na obtenção de uma amostra com o maior tamanho possível de acordo com os recursos que estejam à disposição do investigador, pelo que a extensão da amostra está directamente

relacionada com as limitações encontradas. No estudo em questão, a amostra final é constituída por 150 respondentes.

No que diz respeito à caracterização da amostra uma análise às questões iniciais do instrumento de estudo poderá contribuir para a uma melhor percepção das características das *Start-Ups* nacionais.

Assim, podemos afirmar que as entidades que compõem a amostra têm o seguinte perfil:

i) 69,3% das entidades actuam no sector dos serviços, enquanto 24% são organizações de cariz essencialmente industrial e apenas 6,7% actuam no sector do comércio. Estes valores, apesar de estarem em consonância com a realidade do tecido empresarial nacional, podem assumir um desvio considerável face aos valores normais desse mesmo tecido pela condicionante de o inquérito ter sido enviado maioritariamente para *Start-Ups* estabelecidas em parques tecnológicos e centros de incubação empresarial, espaços cujas características podem ser mais atractivas para empresas de serviços, do que industriais ou de cariz exclusivamente comercial;

ii) Cerca de 76% das *Start-Ups* tem origem na detecção de oportunidades de mercado, enquanto 24% resultam de projetos de contexto académico. Este número poderá estar também relacionado com o fenómeno das *Spin-Offs* académicas, *Start-Ups* geradas em contexto académico e que tendencialmente são de base tecnológica e de conhecimento intensivo;

iii) No que diz respeito ao tempo de actividade das entidades, 62,7% está no mercado até um máximo de 3 anos, sendo que 9,3% destas *Start-Ups* conta com menos de um ano de actividade;

iv) Por sua vez, no que respeita ao número de colaboradores 64% da amostra diz respeito a organizações com menos de 10 colaboradores, e 30,7% dizem

respeito a *Start-Ups* com um número de colaboradores entre 10 e 50. São números expectáveis tendo em consideração as características mais identificáveis das *Start-Ups*. Estes valores poderão ter especial relevo na análise da coordenação interfuncional como dimensão da Orientação para o Mercado;

v) No que respeita ao volume de facturação, 82,7% das *Start-Ups* apresenta um volume de negócios anual menor ou igual a 2 milhões de Euros.

vi) 52,7% das organizações que integram este estudo não possuem um departamento de marketing activo;

vii) Em contra-senso, 82,7% das organizações afirma possuir pelo menos um colaborador associado à função de marketing (ainda que não em departamento próprio), 14,7% possuem 2 elementos associado à função de marketing, e apenas 2,7% possui 3 elementos, o que analisado isoladamente poderia entrar em conflito com as respostas referentes à existência de um departamento de marketing activo, no entanto, uma outra questão poderá explicar as disparidades de resultados entre as duas variáveis anteriores, nomeadamente a responsabilidade do (s) gestor (es) na função de marketing.

4.2 Desenvolvimento do Questionário

Na elaboração do questionário, a primeira tarefa consistiu na pesquisa de literatura relevante, especialmente livros e artigos científicos, com o objectivo de encontrar medidas para as variáveis propostas no modelo. Como resultado dessa pesquisa procurou identificar-se um conjunto de medidas usadas previamente em estudos sobre Orientação para o Mercado, Performance Organizacional, Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional.

O questionário foi desenhado com o objectivo de testar as relações descritas no modelo bem como a influência das variáveis mediadoras Inovação e Aprendizagem na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional. Todas as escalas de medida utilizadas no questionário foram na generalidade desenvolvidas e testadas em estudos anteriores nas áreas de marketing e gestão estratégica, as quais de uma forma geral, têm satisfeito os padrões recomendados de fiabilidade e validade (Churchill, 1979).

4.2.1 Operacionalização e Medida das Variáveis

A operacionalização do modelo proposto envolve o desenvolvimento de medidas para cada um dos conceitos teóricos. Os constructos do modelo serão medidos com indicadores múltiplos obtidos pelo preenchimento de um questionário estruturado, a responder pelos gestores das organizações, sendo-lhes pedido que indiquem numa escala de Likert de 1 a 7 pontos o seu acordo ou desacordo sobre um conjunto de questões.

4.2.1.1 Performance Organizacional: Variável Dependente Final

O critério de avaliação de Performance Organizacional adoptado neste estudo inclui medidas subjectivas de Performance, utilizadas em estudos anteriores. As medidas subjectivas são frequentemente utilizadas na investigação sobre estratégia e marketing e têm demonstrado fiabilidade e validade (Dess & Robinson, 1984).

Assim, o quadro 1, apresenta as medidas da Performance Organizacional usadas no presente estudo, o qual se baseou na adaptação do trabalho desenvolvido por Govindarajan (1984) e noutros trabalhos posteriores publicados sobre a temática.

QUADRO 1- MEDIDAS DE PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Medidas de Performance Financeira
1. O Nível de receitas da empresa é melhor que o do ano transacto. (PFIN1)
2. Os Lucros da empresa são maiores que os do ano transacto. (PFIN2)
3. As vendas estão a diminuir em relação ao ano transacto. (PFIN3)

Medidas de Performance de Mercado
1. O sucesso de novos produtos/serviços aumentou em relação ao ano transacto. (PMERC1)
2. A qualidade dos produtos/serviços melhorou em relação ao ano transacto. (PMERC2)
3. O Nível de satisfação dos clientes melhorou em relação ao ano transacto. (PMERC3)
4. A quota de mercado cresceu em relação ao ano transacto. (PMERC4)
5. A capacidade de angariação de novos clientes é menor em relação ao ano transacto. (PMERC5)
6. A retenção de clientes melhorou em relação ao ano transacto. (PMERC6)

Fonte: Elaborado a partir de Govindarajan (1984); Narver & Slater (1990); Slater & Narver (1994,2000); Kumar et al. (1998); Tao et al. (2003)

4.2.1.2 Orientação para o Mercado: Variável Exógena

Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994 a) desenvolveram uma tabela de 15 itens, numa escala de Likert de 7 pontos, designada de MKTOR, para quantificar cada uma das subcomponentes que constituem o conceito de Orientação para o Mercado segundo: Orientação para o Cliente (6 itens); Orientação para o Concorrente (4 itens) e Coordenação Interfuncional entre os departamentos (5 itens).

As definições operativas e a quantificação das variáveis das componentes do conceito de Orientação para o Mercado descrevem-se da seguinte forma:

Orientação para o Cliente – significa que a organização compreende perfeitamente a importância dos seus produtos para os clientes alvo e é capaz de prever as possíveis mudanças nas suas necessidades. As variáveis utilizadas para medir esta componente são as constantes do quadro 2.

QUADRO 2 - MEDIDAS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Medidas de Orientação para o Cliente (OMOCLI)
1. Os objectivos da empresa são orientados com vista à satisfação dos clientes. (OCLI1)
2. A empresa avalia constantemente o grau de envolvimento e entusiasmo dos colaboradores em servir as necessidades dos clientes. (OCLI2)
3. A estratégia competitiva da empresa baseia-se na compreensão das necessidades dos clientes. (OCLI3)
4. As estratégias de negócio são orientadas no sentido de criar um valor superior para os clientes. (OCLI4)
5. A empresa avalia sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos clientes. (OCLI5)
6. A empresa presta grande atenção ao serviço pós-venda. (OCLI6)

Fonte: Adaptado de Narver & Slater (1990)

Orientação para o Concorrente – significa que a organização conhece e compreende as forças e fraquezas no curto prazo dos seus concorrentes e as suas capacidades estratégicas de longo prazo. As variáveis utilizadas para medir esta componente são as constantes do quadro 3.

QUADRO 3 - MEDIDAS DE ORIENTAÇÃO PARA O CONCORRENTE

Medidas de Orientação para o Concorrente (OMOCON)
7. A empresa distribui regularmente informação pelos diversos departamentos acerca das estratégias dos concorrentes. (OCON7)
8. A empresa responde rapidamente às acções competitivas dos concorrentes. (OCON8)
9. Os gestores de topo discutem regularmente as forças, as fraquezas, e as estratégias dos concorrentes. (OCON9)
10. A empresa define os clientes-alvo onde há oportunidades de ter vantagens competitivas. (OCON10)

Fonte: Adaptado de Narver & Slater (1990)

Coordenação Interfuncional - refere-se à coordenação da utilização dos recursos da organização com vista a criar valor superior para os clientes. As variáveis utilizadas para medir esta componente são as constantes do quadro 4.

QUADRO 4 - MEDIDAS DE COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL

Medidas de Coordenação Interfuncional (OMCIF)
11. Os nossos gestores de topo visitam regularmente os nossos clientes actuais e potenciais. (CIF11)
12. Todos os departamentos da empresa estão integrados com vista a satisfazer as necessidades do mercado-alvo. (CIF12)
13. Todos os responsáveis da empresa estão cientes de que podem contribuir para criar valor superior para o cliente. (CIF13)
14. A informação acerca dos clientes circula livremente através de todos os departamentos. (CIF14)
15. Os diversos departamentos partilham entre si os programas e os recursos da empresa. (CIF15)

Fonte: Adaptado de Narver & Slater (1990)

4.2.1.3 Aprendizagem Organizacional: Variável Endógena

Baker e Sinkula (1999a,b) utilizaram a escala de medida de Aprendizagem Organizacional para discutir a influência da Orientação para o Mercado e da Aprendizagem Organizacional na Performance.

Neste estudo utilizar-se-á a escala desenvolvida por Baker e Sinkula (1999a,b), composta por 18 variáveis, que resultou da adaptação da escala de Sinkula, Baker e Noordewier (1997) que inclui três componentes - Empenhamento na Aprendizagem, Visão partilhada e Mentalidade aberta.

As definições operativas das três componentes e as medidas das variáveis são as que seguem:

Empenhamento na Aprendizagem – refere-se ao facto de que uma organização toma a Aprendizagem como o seu valor básico. As variáveis utilizadas para medir esta componente constam do quadro 5.

QUADRO 5- MEDIDAS DE EMPENHAMENTO NA APRENDIZAGEM

Medidas de Empenhamento na Aprendizagem (AOEMPA)
1.A gestão de topo pensa que as capacidades de aprendizagem da empresa são a nossa vantagem competitiva. (EMPA1)
2. A aprendizagem como o melhor caminho para o crescimento é um valor básico da empresa. (EMPA2)
3.A empresa considera a formação dos colaboradores um investimento em vez de um custo. (EMPA3)
4.A empresa considera a aprendizagem como uma condição essencial para garantir a sua sobrevivência. (EMPA4)
5.Na cultura da empresa a aprendizagem não é considerada como a coisa mais importante. (EMPA5)
6.É consenso na empresa que, se pararmos a aprendizagem, o nosso futuro ficará comprometido. (EMPA6)

Fonte: Adaptado de Sinkula, Baker & Noordewier (1997); Baker & Sinkula (1999)

Visão Partilhada – significa que os gestores de uma organização partilham a visão do futuro desenvolvimento da empresa com os colaboradores. As variáveis utilizadas para medir esta componente constam do quadro 6.

QUADRO 6- MEDIDAS DE VISÃO PARTILHADA

Medidas de Visão Partilhada (AOVPRT)
7.Existe uma clara noção do posicionamento da empresa e do seu desenvolvimento futuro. (VPRT7)
8.Todos os departamentos da empresa partilham uma visão organizacional comum. (VPRT8)
9.Todos os colaboradores estão empenhados nos objectivos da empresa. (VPRT9)
10.Os colaboradores sentem que tem responsabilidade no futuro desenvolvimento da empresa. (VPRT10)
11.Os gestores têm vontade de partilhar a sua visão sobre organização. (VPRT11)
12. A empresa não tem uma visão estratégica clara e bem definida. (VPRT12)

Fonte: Adaptado de Sinkula, Baker & Noordewier (1997); Baker & Sinkula (1999)

Mentalidade Aberta – significa que a organização não se limita a pensar nos caminhos que segue hoje, mas também pensa num caminho criativo. As variáveis utilizadas para medir esta componente constam do quadro 7.

QUADRO 7 - MEDIDAS DE MENTALIDADE ABERTA

Medidas de Mentalidade Aberta (AOMAB)
13. Não reaceamos ser questionados sobre a gestão dos negócios. (MAB13)
14. A gestão de topo não gosta que as suas opiniões sejam questionadas. (MAB14)
15. A empresa pensa que é importante ouvir e aceitar opiniões diferentes. (MAB15)
16. A gestão de topo encoraja os colaboradores a serem criativos e a quebrarem rotinas. (MAB16)
17. A cultura organizacional não enfatiza a inovação. (MAB17)
18. A empresa dá grande importância à criatividade. (MAB18)

Fonte: Adaptado de Sinkula, Baker & Noordewier (1997); Baker & Sinkula (1999)

4.2.1.4 Inovação Organizacional: Variável Endógena

O presente estudo irá incidir na Inovação ao nível Organizacional, que se define como a adopção de uma nova ideia ou comportamento por uma organização (Daft, 1978; Damanpour & Evan, 1984).

Neste estudo adaptou-se um conceito de Inovação alargado, que inclui mudanças ao nível dos produtos e processos (inovações tecnológicas) e das estruturas organizativas e sistemas administrativos e de marketing (inovações não tecnológicas). Daft (1978) e Damanpour (1991) classificam a Inovação em Tecnológica e Organizacional. Esta classificação é a mais aceite na literatura, cujo impacto tem sido confirmado em vários trabalhos de investigação (Damanpour & Evan, 1984).

No presente estudo adoptou-se a classificação de Daft (1978) e Damanpour (1991) por serem as mais aceites na literatura e por parecer mais adequada para o estudo. Para o efeito, utilizou-se uma sistematização própria de medidas subjectivas de avaliação da Inovação, incluindo inovações organizacionais ao nível das estruturas, dos sistemas administrativos, do planeamento e do mercado, e inovações tecnológicas nos produtos ou nos processos.

As definições operativas das componentes e os indicadores utilizados para as medir são os seguintes:

Inovação de Gestão – refere-se às inovações introduzidas na empresa ou organização ao nível das estruturas organizativas, dos sistemas administrativos, do planeamento ou do mercado. As variáveis utilizadas para medir esta componente constam do quadro 8.

QUADRO 8 - MEDIDAS DE INOVAÇÃO DE GESTÃO

Medidas de Inovação de Gestão (IOGEST)
1. A empresa adopta activa e entusiasticamente novas políticas que possam contribuir para melhorar o seu desempenho. (IGEST1)
2. A empresa reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias de mercado. (IGEST2)
3. O sistema de incentivos da empresa é uniforme e pode estimular o entusiasmo dos colaboradores. (IGEST3)
4. A gestão de topo encara seriamente a inovação. (IGEST4)
5. A empresa tem um sistema de atendimento das reclamações dos clientes e procura efectivamente resolvê-las. (IGEST5)
6. A empresa muda a sua gama de produtos ou serviços de acordo com as mudanças das necessidades dos consumidores. (IGEST6)
7. A gestão de topo tenta diferentes procedimentos operacionais para acelerar o alcance dos objectivos da empresa. (IGEST7)
8. A gestão de topo procura ajustar as funções dos colaboradores quando tal se torna necessário para facilitar o alcance dos objectivos da empresa. (IGEST8)
9. O sistema de incentivos da empresa é criativo e pode efectivamente motivar os colaboradores. (IGEST9)
10. A gestão de topo usa novas formas de gestão e pode efectivamente atingir o objectivo de estimular o entusiasmo dos colaboradores. (IGEST10)
11. A empresa utiliza novos sistemas de controlo de gestão que efectivamente relevam os desvios entre os resultados obtidos e os objectivos. (IGEST11)
12. A empresa tem actualmente novas formas de atender as reclamações dos clientes e pode efectivamente resolvê-las. (IGEST12)
13. A empresa utiliza novos sistemas de produção e operativos que podem refletir as diferenças entre os resultados obtidos e os objectivos propostos. (IGEST13)

Fonte: Adaptado de Damanpour & Evan (1984); Damanpour et al. (1989); Damanpour (1996); McGrath et al. (1996); Han et al. (1998); Hurley & Hult (1998)

Inovação Tecnológica - refere-se as inovações introduzidas nos produtos, nos processos de fabrico ou nos equipamentos. As variáveis utilizadas para medir esta componente constam do quadro 9.

QUADRO 9 - MEDIDAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Medidas de Inovação Tecnológica (IOITEC)
14.A empresa compra novos equipamentos ou ferramentas que são uteis para aumentar a eficiência do trabalho ou da produção. (ITEC14)
15. Os colaboradores podem sugerir métodos diferentes para incrementar a produção ou melhorar os processos operativos. (ITEC15)
16.Uma parte significativa dos lucros resulta do desenvolvimento de novos produtos ou novos serviços. (ITEC16)
17.A empresa introduz muitas vezes novas tecnologias que podem melhorar os procedimentos produtivos ou os processos operativos. (ITEC17)
18.A empresa desenvolve muitas vezes novos produtos ou novos serviços que são aceites pelo mercado. (ITEC18)
19.Os colaboradores muitas vezes desenvolvem novos componentes ou serviços que melhoram a Performance da empresa. (ITEC19)
20. A empresa tem comparativamente mais invenções/patentes que as outras empresas do mesmo ramo. (ITEC20).

Fonte: Adaptado de Damanpour & Evan (1984); Damanpour et. al. (1989); Damanpour (1996); McGrath et al. (1996); Han et al. (1998); Hurley & Hult (1998).

4.2.2 Organização do Questionário

Neste estudo utilizar-se-á um questionário estruturado enviado por via electrónica, dirigidos aos gestores das organizações, de forma a obter uma resposta mais fidedigna.

Numa primeira parte, foram incluídas numa série de questões relacionadas com as características das empresas, como o sector de actividade, o tempo de actividade, o número de colaboradores, entre outras, para dessa forma obter informação que permita a realização de uma análise mais profunda e completa da realidade em estudo.

Na segunda parte é avaliada a Performance Organizacional, a Orientação para o Mercado, a Aprendizagem e a Inovação Organizacional.

A versão final do questionário pode ser consultada em Anexo.

4.2.3 Pré -Teste do Questionário

Não obstante todas as escalas de medida utilizadas neste estudo terem sido aplicadas na literatura relevante sobre marketing e gestão estratégica e, de uma forma geral terem satisfeito os padrões recomendados de fiabilidade e validade, para assegurar a sua adequabilidade ao contexto do estudo, antes da recolha efectiva de dados foi conduzido um Pré-Teste numa pequena amostra de respondentes (Malhotra, 1999; Cadogan *et al.*1999), realizado em 5 entidades, sendo 3 delas sediadas na Incubadora Pedro Nunes (IPN - Coimbra) e estando as restantes sediadas na incubadora BLC3 (Plataforma de desenvolvimento da região interior Centro), sediada em Oliveira do Hospital. A escolha destas entidades para a realização do Pré-Teste do questionário deveu-se a razões de conveniência e de proximidade geográfica.

O objectivo do Pré-Teste foi, em primeiro lugar, avaliar o conteúdo, a redação, a sequência, a forma, o desenho e as dificuldades de preenchimento, e, em segundo lugar, serviu para obter informação útil acerca da extensão e do tempo requerido para o seu preenchimento.

4.3 Procedimento de recolha de dados

Os dados das 461 *Start-Ups* foram obtidos através de documento disponibilizado pela AICEP sobre as organizações instaladas em centros de desenvolvimento empresarial espalhadas em Portugal Continental, com características distintas entre elas, desde incubadoras empresariais sem foco específico (ex.: Feira Park), a parques empresariais centrados em organizações de cariz tecnológico (ex.: Biocant), passando por instalações de promoção de *Spin-Offs* (ex.: Incubadora da Universidade de Aveiro).

A recolha de dados foi efectuada através de um questionário estruturado enviado por via electrónica, dirigido aos gestores das organizações, de forma a obter uma resposta mais fidedigna.

O processo de recolha de dados decorreu entre 14 de Maio de 2013 e 2 de Julho de 2013.

Dos 461 questionários enviados via *email*, receberam-se 150 respostas o que corresponde a uma taxa de resposta de 32 %, tornando-se esta a amostra efectiva do estudo.

4.4 Tratamento de dados

Após a recolha dos dados, serão utilizadas, inicialmente, técnicas estatísticas de análise univariada, com o emprego de medidas de estatística descritiva e de tendência central.

Posteriormente, serão utilizadas técnicas estatísticas de análise bivariada Para além destas técnicas serão utilizadas técnicas de análise multivariada como sejam, a análise factorial, o alfa de Cronbach e a regressão linear múltipla realizada através do *software* estatístico SPSS 18.0

Neste capítulo foram detalhados os procedimentos metodológicos seguidos ao longo deste estudo, tendo em vista, por intermédio da sua aplicação rigorosa, a obtenção de dados e de resultados fiáveis sobre as variáveis e o modelo de investigação proposto.

A análise e discussão dos resultados serão apresentadas no próximo capítulo.

Capítulo V – Análise e Discussão de Resultados

No capítulo anterior foram apresentados e fundamentados os procedimentos metodológicos seguidos neste estudo. Este capítulo destina-se à apresentação dos resultados obtidos no estudo.

Assim, procede-se inicialmente a caracterização de cada uma das variáveis do modelo através de medidas de estatística descritiva e de tendência central.

Seguidamente, através da análise factorial, são retiradas conclusões sobre a dimensionalidade das escalas utilizadas para a medição dos constructos. Efectua-se ainda uma análise da fiabilidade das escalas, através do alfa de Cronbach e da análise dos itens.

A finalizar o capítulo, são avaliadas as hipóteses do modelo de investigação, através da análise de regressão linear múltipla.

5.1 Análise Descritiva das Características da Amostra

Neste ponto, proceder-se-á, a análise das medidas descritivas dos dados, designadamente, frequências relativas, medidas de tendência central e localização (Moda, Média, Mediana) e medidas de dispersão (como sejam a Variância, e o Desvio-Padrão).

As variáveis analisadas serão as que integram os constructos do modelo: OM (Orientação para o Mercado), AO (Aprendizagem Organizacional), IO (Inovação Organizacional), e PO (Performance Organizacional).

5.1.1 Orientação para o Mercado

As médias dos itens de Orientação para o Cliente, Orientação para o Concorrente e Coordenação Interfuncional variam entre 4,80 e 6,29 respectivamente para os itens CIF12 e OCLI1, o que significa que as empresas estão suficientemente orientadas para cliente, para o concorrente, e têm preocupações de coordenação das funções dentro da empresa.

O valor da moda oscila entre 6 e 7, enquanto a mediana oscila entre 5 e 6.

No que se refere as medidas de dispersão dos itens em estudo, os desvios padrão variam entre 0,959 e 1,785 respectivamente para os itens OCLI1 e OCON7.

Os resultados da análise estatística descritiva do constructo Orientação para o Mercado constam do quadro 10.

QUADRO 10- TABELA DE FREQUÊNCIAS, MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E MEDIDAS DE DISPERSÃO OM

	OCLI1	OCLI2	OCLI3	OCLI4	OCLI5	OCLI6	OCON7	OCON8	OCON9	OCON10	CIF11	CIF12	CIF13	CIF14	CIF15
1 - Discordo															
Totalmente	,7	,7	,7	,7	,7	,7	4,7	1,3	2,0	,7	2,7	4,0	2,7	3,3	2,7
2															
	1,3		,7	,7	,7		7,3	1,3	1,3	1,3	6,7	6,0	5,3	6,0	
3															
		,7	1,3	1,3	1,3	,7	7,3	4,7	4,0	4,0	4,0	8,7	7,3	8,0	5,3
4															
	2,0	8,7	2,7	2,7	4,7	6,7	8,7	8,7	9,3	4,0	20,7	22,7	17,3	20,0	10,0
5															
	6,0	14,0	10,7	9,3	17,3	13,3	9,3	14,7	14,0	10,7	23,3	18,0	25,3	18,7	16,0
6															
	42,0	43,3	48,7	49,3	52,7	47,3	35,3	12,7	28,0	54,7	32,7	27,3	38,7	34,7	62,0
7 - Concorro															
Totalmente	48,0	32,7	35,3	36,0	22,7	31,3	27,3	26,7	41,3	24,7	10,0	13,3	3,3	9,3	4,0
Média															
	6,29	5,96	6,09	6,11	5,86	5,99	5,26	5,69	5,81	5,85	4,93	4,80	4,87	4,86	5,39
Mediana															
	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00
Moda															
	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6
Desvio Padrão															
	0,959	1,022	0,979	0,973	0,983	0,973	1,785	1,280	1,407	1,114	1,459	1,593	1,374	1,520	1,175

5.1.2 Performance Organizacional

As médias dos itens de Performance Financeira e Performance de Mercado variam entre 4,01 e 4,38 respectivamente para os itens PMERC5 e PMERC6, o que significa que as empresas de um modo geral pensam que a sua Performance é aceitável e satisfatória.

O valor quer da moda quer da mediana oscila entre 4 e 5.

No que se refere às medidas de dispersão dos itens em estudo, os desvios padrão variam entre 1,244 e 1,484 respectivamente para os itens PMERC1 e PMERC5.

Os resultados da análise estatística descritiva do constructo Performance Organizacional constam do quadro 11.

QUADRO 11- TABELA DE FREQUÊNCIAS, MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E MEDIDAS DE DISPERSÃO PO

	PFIN1	PFIN2	PFIN3	PMERC1	PMERC2	PMERC3	PMERC4	PMERC5	PMERC6
1 - Discordo Totalmente	8,0	6,0	6,0	5,3	8,0	6,7	6,0	8,7	6,0
2	6,0	7,3	9,3	7,3	4,0	4,0	6,7	6,0	5,3
3	6,0	8,0	18,0	8,7	10,7	11,3	8,0	18,7	7,3
4	25,3	28,7	29,3	39,3	38,0	33,3	26,0	28,7	30,0
5	32,7	30,7	14,7	30,7	29,3	36,0	33,3	18,0	28,7
6	21,3	19,3	22,0	8,0	9,3	8,0	19,3	20,0	22,7
7 - Concordo Totalmente	,7		,7	,7	,7	,7	,7		
Média	4,35	4,29	4,06	4,09	4,07	4,15	4,35	4,01	4,38
Mediana	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Moda	5	5	4	4	4	5	5	4	4
Desvio Padrão	1,466	1,387	1,480	1,244	1,311	1,266	1,395	1,484	1,374

5.1.3. Aprendizagem Organizacional

As médias dos itens de Empenhamento na Aprendizagem, Visão Partilhada e Mentalidade Aberta variam entre 5,49 e 6,04 respectivamente para os itens VPRT8 e EMPA2, o que significa que as entidades têm investido na Aprendizagem, e que de uma forma geral concordam que a Aprendizagem é uma fonte de vantagem competitiva e o melhor caminho para o crescimento, vendo-se os colaboradores como parceiros na definição da direcção para a empresa estando empenhados nos objectivos da mesma.

O valor da moda oscila entre 6 e 7, enquanto a mediana é 6.

No que se refere as medidas de dispersão dos itens em estudo, os desvios padrão variam entre 0,912 e 1,407 respectivamente para os itens VPRT10 e VPRT11.

Os resultados da análise estatística descritiva do constructo Aprendizagem Organizacional constam do quadro 12.

QUADRO 12- TABELA DE FREQUÊNCIAS, MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E MEDIDAS DE DISPERSÃO AO

		EMPA1	EMPA2	EMPA3	EMPA4	EMPA5	EMPA6	VPRT7	VPRT8	VPRT9	VPRT10	VPRT11	VPRT12
%	1 - Discordo Totalmente												
				1,3	,7	,7	,7		,7	,7	,7	2,0	1,3
	2	1,3	,7	,7		1,3	,7	1,3	,7	1,3		1,3	1,3
	3		,7		,7			1,3	,7	2,0	2,0	4,0	4,7
	4	4,7	4,7	2,7	5,3	2,00	4,7	6,0	15,3	8,0	2,7	9,3	8,7
	5	16,0	12,7	8,7	8,0	6,00	11,3	14,7	27,3	17,3	23,3	14,0	14,7
	6	40,7	50,0	37,3	42,7	42,0	48,0	57,3	40,7	51,3	53,3	28,0	42,7
	7 - Concorde Totalmente	37,3	31,3	49,3	42,7	48,0	34,7	19,3	14,7	19,3	18,0	41,3	26,7
	Média	6,07	6,04	6,26	6,19	6,29	6,08	5,83	5,49	5,71	5,80	5,81	5,69
	Mediana	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
	Moda	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6	7	6
Desvio Padrão	0,967	0,926	1,033	0,958	0,959	0,959	0,944	1,054	1,083	0,912	1,407	1,280	

		MAB13	MAB14	MAB15	MAB16	MAB17	MAB18
%	1 - Discordo Totalmente						
		,7	,7		,7	,7	,7
	2	,7	,7	,7	,7	,7	,7
	3	1,3	1,3	1,3	,7	1,3	1,3
	4	2,7	2,7	7,3	2,7	4,7	3,3
	5	10,7	9,3	11,3	12,7	17,3	10,7
	6	48,7	49,3	45,3	40,0	52,7	30,7
	7 - Concorde Totalmente	35,3	36,0	34,0	42,7	22,7	52,7
	Média	6,09	6,11	6,01	6,17	5,86	6,25
	Mediana	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00
	Moda	6	6	6	7	6	7
	Desvio Padrão	0,979	0,973	0,990	0,986	0,983	1,050

5.1.4 Inovação Organizacional

As médias dos itens de Inovação de Gestão e Inovação Tecnológica variam entre 3,87 e 6,97 respectivamente para os itens IGEST9 e ITEC15, o significa que, em termos gerais, as empresas estão abertas à Inovação, mas estão comparativamente mais receptivas à Inovação ao nível da gestão de topo e da Inovação tecnológica, comparativamente à Inovação em novos métodos e processos de fabrico. Tal situação dever- se-á certamente ao facto de se tratar de um sector com mão-de-obra muito qualificada.

O valor da moda oscila entre 3 e 7, enquanto a mediana oscila entre 3 e 6.

No que se refere às medidas de dispersão dos itens em estudo, os desvios padrão variam entre 0,833 e 1,608 respectivamente para os itens IGEST3 e IGEST9.

Os resultados da análise estatística descritiva do constructo Inovação Organizacional constam do quadro 13.

QUADRO 13- TABELA DE FREQUÊNCIAS, MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E MEDIDAS DE DISPERSÃO IO

	IGEST1	IGEST2	IGEST3	IGEST4	IGEST5	IGEST6	IGEST7	IGEST8	IGEST9	IGEST10	IGEST11	IGEST12
%	1 - Discordo Totalmente	,7	,7	,7	,7	1,3	2,0		,7	4,0	,7	2,7
	2	5,3			14,7	7,3	1,3	,7	1,3	14,0	2,0	2,0
	3	12,7	4,7		28,0	22,7	4,0	2,0	4,0	33,3	6,7	1,3
	4	22,0	15,3	2,0	16,0	34,0	9,3	14,0	4,0	16,0	26,7	2,7
	5	22,0	43,3	7,3	14,7	7,3	14,0	48,7	10,7	14,7	34,7	9,3
	6	16,7	21,3	42,0	19,3	8,7	28,0	16,0	54,7	8,7	18,0	49,3
	7 - Concorde Totalmente	20,7	14,7	48,0	6,7	18,7	41,3	18,7	24,7	9,3	11,3	36,0
	Média	4,92	5,23	6,33	4,14	4,39	5,81	5,33	5,85	3,87	4,92	6,11
	Mediana	5,00	5,00	6,00	4,00	4,00	6,00	5,00	6,00	3,00	5,00	6,00
	Moda	4	5	7	3	4	7	5	6	3	5	6
	Desvio Padrão	1,522	1,096	0,833	1,563	1,613	1,407	1,041	1,114	1,608	1,207	0,973

	IGEST13	ITEC14	ITEC15	ITEC16	ITEC17	ITEC18	ITEC19	ITEC20
%	1 - Discordo Totalmente	3,3			,7	1,3	1,3	,7
	2		1,3	1,3	3,3		2,0	2,0
	3	5,3	2,7		4,7	4,0	4,7	4,7
	4	33,3	12,0	4,7	15,3	6,7	10,0	20,0
	5	36,7	51,3	16,0	15,3	45,3	26,7	31,3
	6	7,3	16,7	40,7	40,0	26,7	27,3	26,7
	7 - Concorde Totalmente	14,00	16,0	37,3	20,07	16,00	28,0	14,7
	Média	4,78	5,27	6,97	5,44	5,39	5,53	5,18
	Mediana	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,00
	Moda	5	5	6	6	5	7	5
	Desvio Padrão	1,295	1,042	0,967	1,339	1,098	1,345	1,226

5.2 Análise Factorial

Com o objectivo de avaliar a dimensionalidade das escalas utilizadas, utilizou-se a análise factorial com o método de extracção de componentes principais com rotação Varimax.

De acordo com Hair *et al.* (2010), Marôco (2010b) e Pestana e Gageiro (2005), para aferir da qualidade das correlações serão utilizados os seguintes indicadores:

- Teste de esfericidade de Bartlett. Os testes de esfericidade de Bartlett dos construtos têm associados níveis de significância menores ou iguais ao adoptado pelo investigador (0,05), o que leva à conclusão de que os itens estão significativamente correlacionados (Hair *et al.*, 2010).

- A medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que varia entre 0 e 1. De acordo com Kaiser (1970; 1974), o valor mínimo aceitável para o KMO é de 0,50, embora sejam considerados como meritórios valores iguais ou superiores a 0,80. As medidas de adequação amostral de KMO são superiores ao valor mínimo de 0,50 proposto por Kaiser (1970; 1974), variando entre 0,744 e 0,866.

Para a retenção dos factores, aplicou-se em conjunto dois critérios, seguindo as indicações propostas por Hair *et al.* (2010):

- Critério de Kaiser. Da aplicação deste critério, foi retido um único factor em cada uma das escalas. De ressaltar que na escala PMERC, forçou-se a retenção de 1 factor.

- Critério da proporção da variância explicada. No âmbito de um trabalho inserido na área do Marketing é satisfatório que se atinja um valor mínimo de 60% da variância explicada. Assim obteve-se em praticamente todas as escalas

valores superiores ao patamar mínimo de 60%, proposto por Hair et.al (2010), com exceção da escala VPRT e ITEC, as quais apresentam respectivamente 59,21% e 59,72 %, no entanto próximas do patamar de referência.

Posteriormente, foi efetuada uma avaliação dos pesos factoriais. São considerados com significância prática aqueles que apresentarem valores de pelo menos 0,50, embora sejam considerados meritórios valores iguais ou superiores a 0,70. Os itens apresentam pesos factoriais que variam entre 0,714 e 0,942 respectivamente para os itens ITEC14 e PFIN1, apresentando na maior parte dos casos valores meritórios.

Para além dos pesos, foram avaliadas as comunalidades. De acordo com Hair *et al.*, (2010) as comunalidades devem ter valores de pelo menos 0,50. Caso contrário, deve ser ponderada a eliminação da respectiva variável. Todos os itens apresentam comunalidades superiores ao valor de 0,50 recomendado por Hair *et al.*, (2010) variando entre 0,510 e 0,887 respectivamente para os itens ITEC14 e PFIN1

Globalmente, podemos afirmar que os resultados obtidos na análise factorial apontam para a unidimensionalidade das escalas utilizadas no questionário.

Os resultados finais da análise factorial podem ser observados no Quadro 14.

QUADRO 14- RESULTADOS DA ANÁLISE FACTORIAL

Designação da Escala	Sub-Escala	Itens	Cronbach's Alpha	KMO	Teste de Bartlett (Sig.)	N'Factores Retidos	Variância Explicada (%)	Comunalidades	Pesos Factoriais
PO	PFIN	PFIN1	0,918	0,744	0,000	1	86,12%	0,887	0,942
		PFIN2						0,884	0,940
		PFIN3						0,812	0,901
	PMERC	PMERC1	0,914	0,815	0,000	1	70,58%	0,695	0,834
		PMERC2						0,720	0,849
		PMERC3						0,741	0,861
		PMERC4						0,771	0,878
		PMERC5						0,526	0,725
		PMERC6						0,782	0,884
OM	OCL1	OCL11	0,826	0,799	0,000	1	65,82%	0,696	0,834
		OCL13						0,738	0,859
		OCL14						0,597	0,773
		OCL15						0,602	0,776
	OCON	OCON7	0,847	0,788	0,000	1	70,10%	0,710	0,843
		OCON8						0,768	0,877
		OCON9						0,751	0,867
		OCON10						0,574	0,758

AO	CIF	CIF11	0,933	0,857	0,000	1	79,30%	0,805	0,897
		CIF12						0,808	0,899
		CIF13						0,857	0,926
		CIF14						0,868	0,932
		CIF15						0,628	0,792
	EMPA	EMPA1	0,889	0,866	0,000	1	64,64%	0,644	0,803
		EMPA2						0,631	0,794
		EMPA3						0,638	0,799
		EMPA4						0,649	0,805
		EMPA5						0,514	0,717
		EMPA6						0,803	0,896
	VPRT	VPRT7	0,853	0,840	0,000	1	59,21%	0,625	0,790
		VPRT8						0,609	0,781
		VPRT9						0,581	0,762
		VPRT10						0,639	0,799
		VPRT11						0,538	0,733
		VPRT12						0,561	0,749
	MAB	MAB13	0,874	0,847	0,000	1	61,32%	0,561	0,749
		MAB14						0,523	0,723
		MAB15						0,601	0,775
		MAB16						0,665	0,815
		MAB17						0,590	0,768
		MAB18						0,739	0,859

IO	IGEST	IGEST1	0,890	0,854	0,000	1	61,52%	0,582	0,763
		IGEST4						0,633	0,795
		IGEST5						0,537	0,733
		IGEST7						0,608	0,780
		IGEST9						0,699	0,836
		IGEST10						0,641	0,801
		IGEST12						0,606	0,778
	ITEC	ITEC14	0,829	0,813	0,000	1	59,72%	0,510	0,714
		ITEC16						0,571	0,756
		ITEC17						0,613	0,783
		ITEC18						0,681	0,825
		ITEC19						0,611	0,782

5.3 Alfa de Cronbach e Análise dos Itens

Foi efectuada uma avaliação da fiabilidade das escalas, entendida na sua dimensão de consistência interna, através da análise dos itens, na qual foram ponderadas as correlações item-total e inter-itens, mas também por intermédio do alfa de Cronbach.

No que respeita às correlações item-total, o quadro 15 evidencia que todos os indicadores de medida registam valores acima do patamar mínimo de 0,50 proposto por Robinson *et al.* (1991), oscilando entre 0,553 e 0,905 respectivamente para os itens ITEC14 e CIF14.

QUADRO 15- CORRELAÇÕES ITEM TOTAL

Escala	Sub-Escala	Itens	Correlação Item Total
PO	PFIN	PFIN1	0,857
		PFIN2	0,857
	PMERC	PMERC1	0,784
		PMERC2	0,814
		PMERC3	0,824
		PMERC4	0,774
		PMERC6	0,757

OM	OCLI	OCLI1	0,681
		OCLI3	0,719
		OCLI4	0,602
		OCLI5	0,606
	OCON	OCON7	0,745
		OCON8	0,742
		OCON9	0,712
	CIF	CIF11	0,819
		CIF12	0,851
		CIF13	0,870
		CIF14	0,905

AO	EMPA	EMPA1	0,709
		EMPA2	0,690
		EMPA3	0,701
		EMPA4	0,702
		EMPA5	0,607
		EMPA6	0,831
	VPRT	VPRT7	0,685
		VPRT8	0,651
		VPRT9	0,618
		VPRT10	0,676
		VPRT11	0,627
		VPRT12	0,648
	MAB	MAB13	0,638
		MAB14	0,608
		MAB15	0,664
		MAB16	0,713
		MAB17	0,659
		MAB18	0,771

IO	IGEST	IGEST1	0,673
		IGEST4	0,713
		IGEST5	0,638
		IGEST7	0,684
		IGEST9	0,754
		IGEST10	0,704
		IGEST12	0,698
	ITEC	ITEC14	0,553
		ITEC16	0,614
		ITEC17	0,635
		ITEC18	0,704
		ITEC19	0,642

No que respeita as correlações inter-itens, o quadro 16 evidencia que são, em todas as escalas, superiores ao valor mínimo de 0,30 proposto por Robinson *et al.* (1991).

QUADRO 16- CORRELAÇÕES INTER-ITENS

Correlações Inter - Itens					
Escala	Sub-Escala	Itens	PFIN1	PFIN2	
PO	PFIN	PFIN1	1,00	0,857	
		PFIN2	0,857	1,00	
	PMERC	PMERC1	1,00	0,831	0,801
		PMERC2	0,831	1,00	0,855
		PMERC3	0,801	0,855	1,00
		PMERC4	0,584	0,599	0,621
		PMERC6	0,556	0,584	0,612
OM	OCLI	OCLI1	1,00	0,657	0,525
		OCLI3	0,657	1,00	0,539
		OCLI4	0,525	0,539	1,00
		OCLI5	0,506	0,565	0,466
	OCON	OCON7	1,00	0,697	0,661
		OCON8	0,697	1,00	0,653
		OCON9	0,661	0,653	1,00
	CIF	CIF11	1,00	0,762	0,785
		CIF12	0,762	1,00	0,767
		CIF13	0,785	0,767	1,00
		CIF14	0,771	0,854	0,875

AO	EMPA							
		EMPA1	1,00	0,537	0,540	0,523	0,623	0,653
		EMPA2	0,537	1,00	0,523	0,710	0,372	0,669
		EMPA3	0,540	0,523	1,00	0,561	0,546	0,677
		EMPA4	0,523	0,710	0,561	1,00	0,371	0,692
		EMPA5	0,623	0,372	0,546	0,371	1,00	0,594
		EMPA6	0,653	0,699	0,677	0,692	0,594	1,00
	VPRT							
		VPRT7	1,00	0,534	0,478	0,522	0,532	0,573
		VPRT8	0,534	1,00	0,600	0,591	0,424	0,442
		VPRT9	0,478	0,600	1,00	0,682	0,388	0,361
		VPRT10	0,522	0,591	0,682	1,00	0,421	0,452
		VPRT11	0,532	0,424	0,388	0,421	1,00	0,653
		VPRT12	0,573	0,442	0,361	0,452	0,653	1,00
	MAB							
		MAB13	1,00	0,539	0,449	0,436	0,565	0,558
		MAB14	0,539	1,00	0,451	0,484	0,466	0,504
		MAB15	0,449	0,451	1,00	0,630	0,519	0,584
		MAB16	0,436	0,484	0,630	1,00	0,481	0,756
		MAB17	0,565	0,466	0,519	0,481	1,00	0,587
		MAB18	0,558	0,504	0,584	0,756	0,587	1,00

IO	IGEST	IGEST1	1,00	0,654	0,491	0,517	0,566	0,519	0,450
		IGEST4	0,654	1,00	0,436	0,491	0,680	0,557	0,532
		IGEST5	0,491	0,436	1,00	0,513	0,481	0,437	0,707
		IGEST7	0,517	0,491	0,513	1,00	0,560	0,668	0,532
		IGEST9	0,566	0,680	0,481	0,560	1,00	0,696	0,572
		IGEST10	0,519	0,557	0,437	0,668	0,696	1,00	0,495
		IGEST12	0,450	0,532	0,707	0,532	0,572	0,495	1,00
	ITEC	ITEC14	1,00	0,375	0,576	0,443	0,408		
		ITEC16	0,375	1,00	0,432	0,620	0,491		
		ITEC17	0,576	0,432	1,00	0,502	0,516		
		ITEC18	0,443	0,620	0,502	1,00	0,589		
		ITEC19	0,408	0,491	0,516	0,589	1,00		

□ Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Aceita-se como limite inferior de adequada consistência interna o valor de 0,70 (Nunnally e Bernstein, 1994; Robinson *et al.* 1991). Todas as escalas, apresentam valores do alfa de Cronbach superiores ao limiar mínimo de 0,70 proposto por Hair *et al.* (2010), Nunnally e Bernstein (1994) e Robinson *et al.* (1991), variando entre 0,826 e 0,922, conforme o quadro 17.

Nesta secção eliminou-se os itens PFIN3, PMERC5, OCON10 e CIF15, uma vez que a sua eliminação resultava num melhor Alfa de Cronbach para as respectivas escalas.

QUADRO 17- ALFA DE CRONBACH

Escala	Sub-Escala	Itens	Alfa de Cronbach
PO	PFIN	PFIN1	0,922
		PFIN2	
	PMERC	PMERC1	0,918
		PMERC2	
		PMERC3	
		PMERC4	
		PMERC6	

OM	OCLI	OCLI1	0,826
		OCLI3	
		OCLI4	
		OCLI5	
	OCON	OCON7	0,848
		OCON8	
		OCON9	
	CIF	CIF11	0,941
		CIF12	
		CIF13	
		CIF14	

AO	EMPA	EMPA1	0,889
		EMPA2	
		EMPA3	
		EMPA4	
		EMPA5	
	VPRT	VPRT7	0,853
		VPRT8	
		VPRT9	
		VPRT10	
		VPRT11	
		VPRT12	
	MAB	MAB13	0,874
		MAB14	
		MAB15	
		MAB16	
		MAB17	
		MAB18	

IO	IGEST	IGEST1	0,890
		IGEST4	
		IGEST5	
		IGEST7	
		IGEST9	
		IGEST10	
		IGEST12	
	ITEC	ITEC14	0,829
		ITEC16	
		ITEC17	
		ITEC18	
		ITEC19	

Os resultados obtidos no alfa de Cronbach, nas correlações item-total e nas correlações inter-itens evidenciam que as escalas utilizadas têm uma adequada consistência interna.

5.4 Análise de regressão linear

Seguidamente serão apresentados os resultados obtidos na análise de regressão linear múltipla, com o objetivo de verificar a aceitação das hipóteses formuladas no modelo de investigação.

De acordo com Pestana e Gageiro (2000) a regressão linear visa prever o comportamento de uma variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes. Quando a análise integra mais do que uma variável independente designa-se por regressão linear múltipla, como é o caso deste estudo.

Para avaliar a adequação dos modelos de regressão, foram utilizados dois testes: o teste t e o teste F.

O teste F permite validar o modelo globalmente, não sendo possível, no entanto, a validação de cada um dos parâmetros isoladamente. O teste permite verificar a hipótese do coeficiente de determinação (R^2) ser nulo. Assim, ao analisar o valor da significância obtido no teste, podemos perceber que a regressão faz sentido caso este valor se situe abaixo do nível de significância adotado, ou seja, 0,05. Para Hair *et al.* (2010), elevados valores do coeficiente de determinação (R^2) significam grande poder explicativo da equação de regressão. Deste modo, quanto mais próximo do valor 1 maior o poder de explicação.

Relativamente ao teste t, este permite testar a nulidade dos coeficientes de regressão. Se o nível de significância obtido for inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que os parâmetros do modelo são, do ponto de vista estatístico, significativamente diferentes de zero.

5.4.1 Regressões lineares múltiplas

5.4.1.1 Factores que influenciam a Performance Organizacional (Determinantes da Performance)

A **Primeira regressão linear múltipla**, visa avaliar os determinantes da Performance Organizacional na sua componente de Performance Financeira (PFIN).

A Performance Financeira (PFIN) é influenciada de forma positiva e estatisticamente significativa pela Coordenação Interfuncional (CIF), ($\beta=0,756$; valor $t=12,571$) e pela Inovação de Gestão (IGEST) ($\beta=0,178$; valor $t=2,076$).

Os resultados apresentados no Quadro 19.1 indicam que a Performance Financeira (PFIN) é explicada em 54,8% pela Orientação para o Cliente (OCLI), Orientação para os Concorrentes (OCON), Coordenação Interfuncional (CIF), Empenhamento na Aprendizagem (EMPA), Visão Partilhada (VPRT), Mentalidade Aberta (MAB), Inovação de Gestão (IGEST) e Inovação Tecnológica (ITEC). A Coordenação Interfuncional (CIF), assume-se como o determinante com maior influência positiva na Performance Financeira (PFIN) ($\beta=0,756$).

O teste F permite-nos concluir que o modelo é adequado para descrever as relações entre as variáveis nelas contidas, dado que o nível de significância obtido é inferior a 0,05.

A **Segunda regressão linear múltipla**, visa avaliar os determinantes da Performance Organizacional na sua componente de Performance de Mercado (PMERC).

A Performance de Mercado (PMERC), é influenciada de forma positiva e estatisticamente significativa pela Coordenação Interfuncional (CIF), ($\beta=0,760$; valor $t=12,651$) e pela Inovação de Gestão (IGEST) ($\beta=0,216$; valor $t=2,520$).

Os resultados apresentados no Quadro 19.2 indicam que a Performance Financeira (PFIN) é explicada em 54,8% pela Orientação para o Cliente (OCLI), Orientação para os Concorrentes (OCON), Coordenação Interfuncional (CIF), Empenimento na Aprendizagem (EMPA), Visão Partilhada (VPRT), Mentalidade Aberta (MAB), Inovação de Gestão (IGEST) e Inovação Tecnológica (ITEC). A Coordenação Interfuncional (CIF), assume-se como o determinante com maior influência positiva na Performance Financeira (PFIN) ($\beta=0,760$).

O teste F permite-nos concluir que o modelo é adequado para descrever as relações entre as variáveis nelas contidas, dado que o nível de significância obtido é inferior a 0,05.

QUADRO 19 - Análise de regressão linear múltipla: Determinantes da Performance Organizacional

PO	PFIN	Variáveis	β	Valor t	Sig.
		OCLI	.147	1.093	.276
		OCON	-.080	-.699	.486
		CIF	.756	12.571	.000
		EMPA	-.070	-.620	.536
		VPRT	.035	.229	.819
		MAB	-.169	-1.209	.229
		IGEST	.178	2.076	.040
		ITEC	-.050	-.536	.593
		R	0.740		
R²	0.548				
Teste F	21.357				
Sig.	0.000				

PO	MERC	Variáveis	β	Valor t	Sig.
		OCLI	-.026	-.196	.845
		OCON	-.104	-.907	.366
		CIF	.760	12.651	.000
		EMPA	.002	.016	.987
		VPRT	-.073	-.478	.633
		MAB	.080	.571	.569
		IGEST	.216	2.520	.013
		ITEC	-.046	-.491	.624
		R	0.74		
R²	0.548				
Teste F	21.346				
Sig.	0.000				

Em suma, e pelo anteriormente exposto, podemos afirmar a hipótese H1 (*Existe uma relação positiva directa entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional*) do modelo de investigação proposto é parcialmente corroborada, bem como a hipótese H5 (*Existe uma relação positiva directa entre Inovação Organizacional e Performance*).

Por seu turno a Hipótese H3 (*Existe uma relação positiva directa entre Aprendizagem Organizacional e Performance Organizacional.*) do modelo de investigação proposto não é corroborada, visto que em nenhuma das componentes da Performance Organizacional é exercida uma influência estatisticamente significativa.

5.4.1.2 Factores que influenciam a Inovação Organizacional (Determinantes da Inovação)

A **terceira regressão linear múltipla**, visa avaliar os determinantes da Inovação Organizacional na sua componente de Inovação de Gestão (IGEST).

A Inovação de Gestão (IGEST), é influenciada de forma negativa e estatisticamente significativa pela Orientação para o Cliente (OCLI) ($\beta = -0,317$; valor $t = -2,306$), pela Orientação para o Concorrente (OCON) ($\beta = -0,786$; valor $t = -7,828$), e pela Coordenação Interfuncional (CIF) ($\beta = -0,161$; valor $t = -2,602$), o que não era expectável, mas por seu turno é influenciada de forma positiva e estatisticamente significativa pela Visão Partilhada (VPRT) ($\beta = 1,058$; valor $t = 7,929$) e pela Mentalidade Aberta (MAB) ($\beta = 0,276$; valor $t = 1,979$).

Os resultados apresentados no Quadro 20.1 indicam que a Inovação de Gestão (IGEST) é explicada em 48,8% pela Orientação para o Cliente (OCLI), Orientação para os Concorrentes (OCON), Coordenação Interfuncional (CIF) Empenramento na Aprendizagem (EMPA), Visão Partilhada (VPRT) e Mentalidade Aberta (MAB). A Visão Partilhada (VPRT) assume-se como o

determinante com maior influencia positiva na Inovação de Gestão (IGEST) ($\beta=1,058$).

O teste F permite-nos concluir que o modelo é adequado para descrever as relações entre as variáveis nelas contidas, dado que o nível de significância obtido é inferior a 0,05.

A Quarta regressão linear múltipla visa avaliar os determinantes da Inovação Organizacional na sua componente de Inovação Tecnológica (ITEC).

A Inovação Tecnológica (ITEC) é influenciada de forma negativa e estatisticamente significativa pela Orientação para o Cliente (OCLI) ($\beta= -0,368$; valor $t= -2,907$) o que não era expectável, mas por seu turno é influenciada de forma positiva e estatisticamente significativa pela Visão Partilhada (VPRT) ($\beta=0,491$; valor $t=4,006$) e pela Mentalidade Aberta (MAB) ($\beta=0,527$; valor $t=4,111$).

Os resultados apresentados no Quadro 20.2 indicam que a Inovação Tecnológica (ITEC) é explicada em 56,7% pela Orientação para o Cliente (OCLI), Orientação para os Concorrentes (OCON), Coordenação Interfuncional (CIF), Empenhamento na Aprendizagem (EMPA), Visão Partilhada (VPRT) e Mentalidade Aberta (MAB). A Mentalidade Aberta (MAB), assume-se como o determinante com maior influencia positiva na Inovação de Tecnológica (ITEC) ($\beta=0,527$).

O teste F permite-nos concluir que o modelo é adequado para descrever as relações entre as variáveis nelas contidas, dado que o nível de significância obtido é inferior a 0,05.

QUADRO 20 - Análise de regressão linear múltipla: Determinantes da Inovação Organizacional

IO	IGEST	Variáveis	β	Valor t	Sig.
		OCLI	-.317	-2.306	.023
		OCOM	-.786	-7.828	.000
		CIF	-.161	-2.602	.010
		EMPA	.035	.298	.766
		VPRT	1.058	7.929	.000
		MAB	.276	1.979	.050
		R	0.699		Quadro 20.1
		R ²	0.488		
		Teste F	22.711		
		Sig.	0.000		

IO	ITEC	Variáveis	β	Valor t	Sig.
		OCLI	-.368	-2.907	.004
		OCOM	-.120	-1.301	.195
		CIF	-.026	-.460	.646
		EMPA	.207	1.901	.059
		VPRT	.491	4.006	.000
		MAB	.527	4.111	.000
		R	0.753		Quadro 20.2
		R ²	0.567		
		Teste F	31.246		
		Sig.	0.000		

Em suma, e pelo anteriormente exposto, podemos afirmar a hipótese H6 (*Existe uma relação positiva directa entre Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional*) do modelo de investigação proposto é parcialmente corroborada. No sentido contrário, podemos afirmar que a hipótese H4 (*Existe uma relação positiva directa entre Orientação para o Mercado e Inovação Organizacional*) o modelo de investigação proposto não é corroborada.

5.4.1.3 Factores que influenciam a Aprendizagem Organizacional (Determinantes da Aprendizagem).

A Quinta regressão linear múltipla visa avaliar os determinantes da aprendizagem na sua componente de Empenhamento na Aprendizagem (EMPA).

O Empenhamento na Aprendizagem (EMPA) é influenciado de forma positiva e estatisticamente significativa pela Orientação para o Cliente (OCLI) ($\beta=0,747$; valor $t=15,555$), e pela Orientação para os Concorrentes (OCON) ($\beta=0,199$; $t=4,093$).

Os resultados apresentados no Quadro 21.1 indicam que o Empenhamento na Aprendizagem é explicada em 70,9% pela Orientação para o Cliente (OCLI) e pela Orientação para os concorrentes (OCON). A Orientação para o Cliente (OCLI), assume-se como o determinante com maior influência no Empenhamento na Aprendizagem (EMPA) ($\beta=0,747$).

O teste F permite-nos concluir que o modelo é adequado para descrever as relações entre as variáveis nelas contidas, dado que o nível de significância obtido é inferior a 0,05.

A Sexta regressão linear múltipla visa avaliar os determinantes da Aprendizagem Organizacional na sua componente de Visão Partilhada (VPRT).

A Visão Partilhada (VPRT) é influenciada de forma positiva e estatisticamente significativa pela Orientação para o Cliente (OCLI) ($\beta=0,439$; $t=10,242$) e pela Orientação para os Concorrentes (OCON) ($\beta=0,615$; $t=14,159$).

Os resultados apresentados no Quadro 21.2 indicam que a Visão Partilhada (VPRT) é explicada em 76,8% pela Orientação para o Cliente (OCLI) e pela Orientação para os Concorrentes (OCON). A Orientação para os Concorrentes (OCON) assume-se como o determinante com maior influência na Visão Partilhada ($\beta=0,615$).

O teste F permite-nos concluir que o modelo é adequado para descrever as relações entre as variáveis nelas contidas, dado que o nível de significância obtido é inferior a 0,05.

A Sétima regressão linear múltipla visa avaliar os determinantes da aprendizagem na sua componente de Mentalidade Aberta (MAB).

A Mentalidade Aberta (MAB) é influenciada de forma positiva e estatisticamente significativa pela Orientação para o Cliente (OCLI) ($\beta=0,819$; $t=20,146$) e pela Orientação para os Concorrentes (OCON) ($\beta=0,160$; $t=3,890$).

Os resultados apresentados no Quadro 21.3 indicam que a Mentalidade Aberta (MAB) é explicada em 79,1% pela Orientação para o Cliente (OCLI) e pela Orientação para os Concorrentes (OCON). A Orientação para os Concorrentes (OCON) assume-se como o determinante com maior influência na Mentalidade Aberta ($\beta=0,819$).

O teste F permite-nos concluir que o modelo é adequado para descrever as relações entre as variáveis nelas contidas, dado que o nível de significância obtido é inferior a 0,05.

Em suma, e pelo anteriormente exposto, podemos afirmar a hipótese H2 (***Existe uma relação positiva directa entre Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional***) do modelo de investigação proposto é parcialmente corroborada.

QUADRO 21 - Análise de regressão linear múltipla: Determinantes da Aprendizagem Organizacional

AO	EMPA	Variáveis	β	Valor t	Sig.
		OCLI	.747	15.555	.000
		OCON	.199	4.093	.000
		CIF	-.081	-1.784	.077
		R	0.842		
		R ²	0.709		
		Teste F	118.328		
		Sig.	0,000		
Quadro 21.1					

AO	VPRT	Variáveis	β	Valor t	Sig.
		OCLI	.439	10.242	.000
		OCON	.615	14.159	.000
		CIF	.020	.495	.621
		R	0.876		
		R ²	0.768		
		Teste F	160.993		
		Sig.	0,000		
Quadro 21.2					

AO	MAB	Variáveis	β	Valor t	Sig.
		OCLI	.819	20.146	.000
		OCON	.160	3.890	.000
		CIF	.023	.604	.547
		R	0.889		
		R ²	0.791		
		Teste F	184.381		
		Sig.	0,000		
Quadro 21.3					

5.4.2. Síntese das hipóteses do modelo

Os resultados obtidos nos modelos de regressão linear permitiram-nos validar individualmente cada uma das hipóteses do modelo de investigação.

Estes resultados encontram-se sintetizados na tabela seguinte, a partir da qual é possível afirmar que, das 6 hipóteses formuladas, os resultados vieram apontar para a confirmação de 4.

Quadro 22. Confirmação das hipóteses

Hipóteses	Variável independente	Variável dependente	Sentido da relação	Resultado
H1	OM	PO	Positivo	Parcialmente Confirmada
H2	OM	AO	Positivo	Parcialmente Confirmada
H3	AO	PO	Positivo	Não Confirmada
H4	OM	IO	Positivo	Não Confirmada
H5	IO	PO	Positivo	Parcialmente Confirmada
H6	AO	IO	Positivo	Parcialmente Confirmada

Capítulo VI – Conclusões e Implicações

Neste capítulo abordar-se-ão as principais conclusões da investigação, com um resumo dos resultados do trabalho empírico. De seguida abordar-se-ão os contributos deste estudo ao nível teórico e tecem-se algumas considerações quanto às implicações práticas para a gestão.

Posteriormente, serão apresentadas algumas limitações inerentes ao estudo e algumas indicações para possíveis investigações futuras.

6.1 Conclusões

Neste estudo, usámos as variáveis Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional, como variáveis na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

O modelo teórico foi construído com base na revisão da literatura, admitindo-se que o conceito de Orientação para o Mercado pode influenciar directamente a Performance Organizacional, a Aprendizagem Organizacional e a Inovação Organizacional e que a Aprendizagem Organizacional pode ter uma influência directa na Performance e indirecta através da Inovação Organizacional.

Os resultados obtidos mostram que o modelo teórico proposto apresenta um nível aceitável de ajustamento aos dados observados, o que significa que o modelo teórico proposto neste estudo pode ser aceite e que existem relações entre os 4 conceitos (Orientação para o Mercado, Performance Organizacional, Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional).

A principal implicação a retirar deste estudo é que de uma forma geral, se confirma a aplicação às *Start-Ups* Nacionais das conclusões de alguns estudos sobre a relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional

(Narver & Slater,1990; Kohli & Jaworski,1990; Jaworski & Kohli,1993; Slater & Narver,1994; Deshpandé & Farley,1998), os quais encontraram uma relação positiva directa entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

Outra implicação é o realce do papel importante que a Aprendizagem e a Inovação Organizacional desempenham na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance Organizacional (Baker & Sinkula, 1999).

6.1.1 Efeito 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 tem uma influência positiva indirecta através da Aprendizagem e Inovação Organizacional na Performance Organizacional, o que se traduz na confirmação de que a Orientação para o Mercado e a Aprendizagem Organizacional são variáveis causais da Inovação Organizacional.

Este estudo considera a Orientação para o Mercado e a Aprendizagem Organizacional como formas de cultura organizacional (Deshpandé, Farley & Webster,1993; Day,1994; Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998) que são a motivação da Inovação Organizacional. Uma Cultura Organizacional que enfatize a Orientação para o Mercado. Significa que a organização considera importantes as actividades e tendências dos seus clientes e dos concorrentes. A informação do mercado sobre os clientes e os concorrentes estimula a Inovação e é uma força que conduz à adopção da Inovação, com reflexos na própria organização. Uma cultura que enfatiza a Aprendizagem Organizacional, através de estímulos do mercado e da sua própria capacidade para aprender, acelera a Inovação e está mais receptiva a que a Inovação vinda do exterior seja mais facilmente absorvida e produza efeitos internos. Para obter vantagem

competitiva e potenciar a Performance Organizacional, através de uma cultura orientada para o mercado, uma organização deverá coordenar essa postura de Orientação para o Mercado, com Aprendizagem Organizacional e desenvolver e implementar estratégias de Inovação.

Estas conclusões confirmam empiricamente o argumento de Slater e Narver (1995), de que na execução de estratégias orientadas para o mercado é importante ter um clima de Aprendizagem Organizacional, que conduza à Inovação e por conseguinte tem reflexos positivos na Performance.

6.1.2 Efeito da Aprendizagem Organizacional e da Inovação Organizacional na Performance Organizacional.

Conclui-se que a Aprendizagem Organizacional tem um efeito positivo directo na Inovação e indirecto na Performance Organizacional através da Inovação Organizacional. Assim, se uma organização deseja incrementar a Performance através da ênfase numa cultura de aprendizagem, deverá fazê-lo através da Inovação Organizacional. Isto prova que a Inovação é uma variável com influência entre a Aprendizagem Organizacional e a Performance, o que não foi considerado por Baker e Sinkula (1999), os quais testaram a relação directa entre a Aprendizagem Organizacional e a Performance.

Todavia, a conclusão de que, para incrementar a Performance Organizacional, uma cultura orientada para o mercado só pode produzir os seus efeitos através da Inovação, está de acordo com as conclusões de Han, Kim e Srivastava (1998), o que significa que a Inovação é uma variável mediadora entre a Orientação para o Mercado e a Performance Organizacional.

No entanto a obtenção de vantagem competitiva e a melhoria da Performance depende da capacidade das empresas para aprenderem e da capacidade dos colaboradores se empenharem na aprendizagem, terem uma visão partilhada da organização e terem mentalidade aberta, de modo a estarem cada vez mais

aptos a fazer um uso mais efectivo e eficiente das novas tecnologias e dos novos processos do que os concorrentes, isto é, a serem mais inovadores e alcançarem níveis de Performance superiores aos dos seus concorrentes.

6.2 Contribuições e Implicações do Estudo

6.2.1 Contribuições para a Teoria

Este estudo dá importantes contribuições para o desenvolvimento da disciplina de marketing por várias razões. A sua importância resulta, em primeiro lugar, do facto de ser o primeiro trabalho de investigação empírica a estudar a relação entre Orientação para o Mercado e Performance e a influência da Aprendizagem e Inovação Organizacional nessa mesma relação no contexto das *Start-Ups* Nacionais.

Em segundo lugar, este estudo dá uma importante contribuição para uma melhor compreensão dos conceitos de Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional, sendo também o primeiro trabalho que investiga empiricamente o efeito sinérgico de três variáveis na Performance Organizacional.

A terceira é que o estudo ilustra que, o conceito de Orientação para o Mercado influencia indirectamente a Performance através da Aprendizagem Organizacional e da 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.

Finalmente, este estudo demonstra que será útil distinguir entre valores orientados para o mercado e comportamentos orientados para o mercado, ou seja, suporta a conceptualização de Orientação para o Mercado de Narver e

Slater (1990:20) como “ uma cultura de negócio que de uma forma mais eficaz e mais eficiente cria valor superior para o cliente”.

6.2.2 Implicações para os Gestores

Como podem os gestores melhorar a Performance e aumentar o valor das suas empresas? Está é uma questão chave, que a generalidade dos estudos académicos que investigam a Performance procuram dar resposta.

Face às conclusões deste estudo, que realça a importância da Orientação para o Mercado e demonstra que a Orientação para o Mercado tem efeitos positivos indirectos na Performance, os gestores devem promover, monitorizar e avaliar o grau de Orientação para o Mercado das suas empresas e adoptar comportamentos orientados para o mercado, para a Aprendizagem e para a Inovação. A definição das medidas das variáveis que mais influenciam a Performance das empresas e organizações, e a atribuição de pesos diferentes a essas medidas, ajudará os gestores a identificar as acções que têm melhores resultados e onde as empresas devem focar os seus serviços.

6.3 Limitações da Investigação

Como acontece com todos os estudos de investigação, este tem algumas limitações que, de certa forma, condicionam o grau de generalização dos resultados. No entanto as limitações deste estudo podem dividir-se em duas grandes áreas:

Em primeiro lugar, há limitações relacionadas com o potencial enviesamento motivado pelo processo de recolha e medida dos dados e pela dimensão da amostra.

Assim, este estudo, como outros na área usou apenas escalas bilaterais de Likert de 1 a 7 pontos, pelo que as respostas ao questionário de investigação se basearam no julgamento subjectivo dos respondentes, sendo de admitir que

algumas respostas podem não reflectir a situação real para representar o actual nível de Orientação para o Mercado, de Aprendizagem Organizacional, de Inovação Organizacional e de Performance.

O envio do instrumento de estudo por correio electrónico não permite ter a certeza de que o mesmo é preenchido por quem de direito, podendo provocar também aí um enviesamento das respostas face à realidade.

Ainda dentro das limitações relacionadas com a metodologia, está o facto de o estudo, por uma questão de facilidade de acesso às *Start-Ups*, se concentrar essencialmente em centros tecnológicos e centros de incubação de empresas, no entanto as *Start-Ups* nacionais não se resumem a estes espaços, sendo que as empresas que se geram nestas áreas possuem também elas características muito específicas e distintivas. O próprio número de respondentes é por si só uma limitação do estudo, principalmente se for considerado o universo de estudo que será bastante superior à amostra analisada, dificultando desta forma a generalização dos resultados.

Por outro lado, algumas limitações estão relacionadas com o contexto do estudo e não tanto com a forma como este foi conduzido. Por exemplo, a análise da Performance das *Start-Ups* é também fortemente influenciada pelo pouco tempo de actividades destas organizações, que por si só é uma condicionante para o desempenho das mesmas.

Uma segunda área de limitações abrange as limitações motivadas pelo objecto do estudo e pelas questões de pesquisa, que levaram a optar por determinadas variáveis em detrimento de outras.

Este estudo, apesar de se ter baseado na revisão de literatura, introduziu um modelo com a inclusão simultânea de variáveis mediadoras, como a Aprendizagem e Inovação Organizacional para explicar a relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

O mesmo estudo incidiu na discussão das relações entre a Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional e Performance Organizacional, mas ignora os possíveis efeitos mediadores e moderadores de outras variáveis tais como o sistema de cadeia de valor, o tipo de estratégia competitiva, as características demográficas dos gestores e os elementos de Marketing-Mix.

Finalmente, é de referir o facto deste estudo ter baseado as suas conclusões na perspectiva do gestor. Na realidade, poderia ter interesse complementar esta análise com a perspectiva do cliente, a qual poderia produzir resultados diferentes.

As limitações anteriormente referidas devem ser tomadas em consideração a quando da interpretação dos resultados.

6.4 Sugestões para Investigações Futuras

Algumas das limitações apresentadas no ponto anterior podem constituir oportunidades para investigações futuras relacionadas com esta matéria.

No entanto deverá ter-se em consideração outras variáveis mediadoras e incluir variáveis moderadoras, as quais podem e devem ser introduzidas no modelo para analisar os seus efeitos na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.

Alguns estudos sobre Orientação para o Mercado têm introduzido factores ambientais como moderadores na relação entre Orientação para o Mercado e Performance, tais como dinamismo do mercado, turbulência do mercado, turbulência tecnológica, intensidade competitiva, crescimento do mercado e estratégia, mas as conclusões nem sempre são uniformes. Por conseguinte, é necessário prosseguir a discussão e testar a relação entre Orientação para o Mercado e Performance, com novos dados e novos sectores e adicionar novas variáveis moderadoras, replicando ao contexto nacional.

Para analisar o efeito mediador da Aprendizagem Organizacional e da Inovação Organizacional na relação entre Orientação para o Mercado e Performance Organizacional escolheu-se o sector das *Start-Ups*, por se tratar de um sector muito competitivo, constituindo um campo privilegiado para analisar e testar as consequências de orientação ou não para o mercado na Performance e na competitividade das empresas. Assim será de todo conveniente testar o modelo noutro sector com diferentes graus de Inovação e noutros contextos, tendo em vista averiguar a sua aplicabilidade e se as conclusões obtidas são generalizáveis a outros sectores e a outros países.

A medição, quer da Orientação para o Mercado, quer de variáveis de Performance deverá ser acautelada por forma a corresponder com um elevado grau de certeza à realidade existente, pelo que formas alternativas ao autopreenchimento, assim como mais objectivas, devem ser consideradas.

A escala MKTOR, apesar da sua fiabilidade e validade comprovada, poderá não ser totalmente perfeita para estudos semelhantes. Recomenda-se em investigações posteriores uma maior adaptação desta, ou de outra escala, ou até mesmo o desenvolvimento de uma escala totalmente pensada para a mensuração da Orientação para o Mercado das *Start-Ups*, considerando as suas características.

Posteriores investigações deverão ter em conta uma maior diversidade na amostra, e como tal, não se focarem quase exclusivamente em *Start-Ups* geradas em instalações próprias para o efeito, que possuem por natureza condições que atraem um determinado conjunto de organizações, sendo pouco atractivas para outras, afastando-as do estudo no qual devem ser inseridas.

6.5 Considerações Finais

Em jeito de conclusão final, o principal objectivo deste estudo visou clarificar o conceito de Orientação para o Mercado e investigar se e como se pode afectar a Performance das empresas. Através do desenvolvimento de um modelo conceptual integrado e inédito, foi possível concluir que o conceito de Orientação para o Mercado exerce influência directa na Performance Organizacional, e influência indirecta, através da Aprendizagem Organizacional e da Inovação Organizacional.

Ao introduzir, pela primeira vez e em simultâneo, no mesmo modelo variáveis mediadoras como a Aprendizagem Organizacional e a Inovação Organizacional, este estudo deu um importante contributo para aumentar a compreensão sobre o conceito de Orientação para o Mercado e quais as variáveis que contribuem para melhorar a Performance e a competitividade das empresas.

Deste modo, esperamos que este estudo desperte o interesse dos investigadores e que surjam novos estudos aplicados a outros sectores da economia portuguesa, de modo a aprofundar o conhecimento sobre as relações entre a Orientação para o Mercado e a Performance Organizacional e da sua influência na melhoria da competitividade das empresas.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.(1988),”Strategic Market Management”, John Wiley & Sons, New York.
- Abideen, Z.U.and Saleem, S. (2011).‘Examining Market Orientation and its Impact on New-Product Success in Pakistan’, European Journal of Business and Management, Vol.3, N°. 4, Abril, pp.299-307.
- Amabile, T. (1998),”A Model of Creativity and Innovation in Organizations “, Research in Organizational Behavior, Vol.10, pp.123-167.
- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988),”Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two – Step Approach “, Psychological Bulletin, Vol.103, N°3, pp.411-423.
- Atuahene-Gima, K.(1995), “An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach “, Journal of Product Innovation Management, Vol.12, Issue 4, pp.275-293.
- Bagozzi, R.,Y.Yi e L .Phillips(1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, Administrative Science Quarterly 36(3), 421-458.
- Baker,W.& Sinkula,J.(1999a),”The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, Journal of the Academy of Marketing Science,Vol.27,N°4, pp.411-427.
- Blaike, N. (2000),”Designing Social Research “, Cambridge, Polity Press.

- Blau, J. McKinley. (1979), "Ideas, Complexity, And Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, N°2, pp.200-219.
- Bollen, K. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley and Sons.
- Brady, E. and Johnson, L.W. (2002). 'The Meaning of Market Orientation: How has it been defined?' *Conference Proceedings, Australian New Zealand Marketing Academy Conference*, pp.2791-2801.
- Burgess, G. (1989), "Industrial Organization", Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall. *Business Review*, Vol.56, N°2, Abril, pp.164-199.
- Byrne, B. (1998), *Structural Equation Modelling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Caruana, A. (1999), "An Assessment of the Dimensions and the Stability of Items in Markor Scale", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.17, N°5, pp.248-253.
- Churchill, G. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol.16, February, pp.64-73.
- Cronbach, L. (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16, 297-334.
- Cunha, M. & Verhallen (1998), "Organizational Innovation: Overview of Topics, Models, and Research Directions", *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.4, N°2, pp.5-33.

- Daft, R (1978), "A Dual Core Model of Organizational Innovation", Academy of Management Journal, Vol.21, N°2, pp.193-210.
- Damanpour, F.(1991), "Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators", Academy Of Management Journal, Vol.34, N°3, pp.555- 590.
- Damanpour, F. (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Multiple Contingency Models", Management Science, Vol.42, N°5, pp.693-716.
- Damanpour. & Evan, W. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", Administrative Science Quarterly, Vol.29, September, pp.392-409.
- Damanpour, F. (1987), "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors", Journal of Management, Vol.13, N°4, pp.675-688.
- Dauda, Y. A. and Akingbade, W. A. (2010). 'Employee's Market Orientation and Business Performance in Nigeria: Analysis of small business enterprises in Lagos State', International Journal of Marketing Studies, Vol.2, N°.2, November, pp.134-143.
- Dawes,J.(1999), "The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence"; Marketing Bulletin, Vol.10, pp.65-75.
- Dawes,J.(2000), "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", Australian Journal of Management, Vol.25, N°2, September, pp.173-199.

- Day,G.(1992),“Marketing’s Contribution of the strategy Dialogue”, Journal of the Academy of Marketing Science,Vol.20, Fall, pp.323-30.
- Day,G.(1994),”The Capabilities of Market-Driven Organizations”, Journal of Marketing, Vol.58,October, pp.37-52.
- Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, Journal of Marketing, Vol.57, January, pp.23-37.
- Dess, G.& Robinson, R.(1984),”Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures”, Strategic Management Journal,Vol.5,pp.265-273.
- Diamantopoulos,A.&Hart,S.(1993),”Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work On Kohli and Jaworski Framework”, Journal of Strategic Marketing,Vol.1,pp.93-122.
- Dougherty,D.&Bowman,E.(1995),”The Effect of Organizational Downsizing of Product Innovation”, California Management Review, Vol.37, N°4, pp.28-34.
- Drucker,P.(1954),”The Practice of Management”, Harper & Row, New York.
- Drucker,P.(1988),”The Coming of The New Organization”, Harvard Business Review, Vol.66, pp.45-53.
- Edmondson, A. & Moingeon, B.(1998),”From Organizational Learning to The Learning Organization”, Management Learning, Vol.29, pp.499-517.
- Esslemont, D. & Lewis, T. (1991), “Some Empirical Tests of the Marketing Concept”, Marketing Bulletin, Vol.2, pp.1-7.

- Farrell,M.&Oczkowski, E., (2002),”Are the Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance”; Journal of Market-Focused Management, Vol.5, pp.197-217.
- Fiol,C.M.&Lyles,M.(1985),”Organizational Learning”, Academy Of Management Review, Vol.10, Issue 4, pp.803-813.
- Fornell,C.e D.Larcker(1981),evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, Journal of Marketing Research 18(1),39-50.
- Garvin,D.(1993),”Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, July-August, pp.78-91.
- Gatignon,H.&Xuereb,Jean-Marc (1997), “Strategic Orientation Of the firm and New Product Performance “, Journal of Marketing Research, Vol.XXXII, pp.77-90.
- Gebhardt,G.F.,Carpenter,G. S. and Sherry Jr., J. F. (2006), ‘Creating a Market Orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation’, Journal of Marketing, Vol.70, N°.4, October pp.37-55.
- Gerbing, D. e J. Anderson (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, Journal of Marketing Research global perspective. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Goh,S.(1998),”Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks”, SAM Advanced Management Journal, Vol.63, N°2, pp.15-20.
- Govindarajan, V.(1984), “Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation : An Empirical Examination Of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable”, Accounting Organizations and Society, Vol.9, N°2,pp.125-135.

- Greenley, G. (1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *British Journal of Management*, Vol.6, pp.1-13.
- Gregorio D. D. and Shane, S. (2002). 'Why do Some Universities Generate More Start-Upsthan Others', *Research Policy*, Vol.32, Nº.2, Febraury, pp.209-227.
- Gruber, M.(2002). 'Marketing in New Ventures:Theory and empirical evidence'.
- Hage, J. (1980), "Theories of Organizations", New York, Wiley.
- Hair, J., R.Anderson, Tathan & Black,W.,(1998),"Multivariate Data Analysis", Fifth Edition, Upper Saddle River, N.Y., Prentice Hall.
- Hair,J.,W.Black,B.Babin,eR.Anderson(2010),*Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Han,J.,Kim,N.&Srivastava,R.,(1998),"Market Orientation AndOrganizational Performance: Is Innovation the Missing Link?" ,*Journal of Marketing*, Vol.62,October,pp.30-45.
- Hattie,J.(1985), Methodological Review: Assessing Unidimensionality of Tests and Items, *Applied Psychological Measurement* 9(2),139-164.
- Hill, M. e A. Hill (2009), *Investigação por questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoyle, R. (1995),"Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications ", Sage Publications Inc.
- Hubber,G.(1991),"Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol.2, Nº1, pp.88-115.

- Hult, G.T. & Ferrell, O. (1997), "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement ", Journal of Business Research, Vol.40, pp.97-111.
- Hurley,R.& Hult,G.(1998),"Innovation ,Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", Journal of Marketing, Vol.62, July, pp.42-52.
- Jaworski B. & Kohli, A. (1996),"Market Orientation: Review, Refinement, and Road-Map", Journal of Market Focused Management, 1, pp.119-135.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993),"Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Vol.57, July, pp.53-70.
- Johannessen, Jon Arild & Dova, J.(1994),"Competence and Innovation: Identifying Critical Innovation Factors", Entrepreneurship, Innovation, and Change, Vol.3, N°3, pp.209-222
- Jöreskog, K.e D.Sörbom (1996), LISREL[®] 8: User's Reference Guide, Chicago: Scientific Software International.
- Joreskog, K. & Sorbom, D. (1993), "Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language ", Scientific Software International Inc., Chicago, IL.
- Kaiser, H. (1970), A Second Generation Little Jiffy, Psychometrika 35, 401-415.
- Kaiser, H. (1974), An index of factorial simplicity. Psychometrika 39, 31-36.
- Kelm, K., Narayanan, V. & Pinches, G (1995),"Shareholder Value Creation During R & D Innovation and Commercialization Stages", Academy Of Management Journal, Vol.38, N°3, pp.770-786.

- Kimberly. Evanisko, M, M. (1981),”Organizational Innovation: The influence Of Individual, Organizational, And Contextual Factors On Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations”, Academy Of Management Journal, Vol.24, N°4, pp.689-713.
- Kline, R. (1998), Principles and practices of structural equation modeling, New York: Guilford.
- Knight, K.E.(1967),” A descriptive Model of the Intra Firm Innovation Process”, The Journal of Business, Vol.40, Issue 4 (Oct, 1967), pp.478-496.
- Kochhar, R. & David, P. (1996),”Institutional Investors and Firm Innovation: A Test of Competing Hypotheses”, Strategic Management Journal, Vol.17, n°1, pp.73-84.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990), “Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implications”, Journal of Marketing, Vol.54, April, pp.1-18.
- Krica, A. H., Jayachandran, S. And Bearden, W. O. (2005). ‘Market Orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on Performance’, Journal of Marketing, Vol. 69, N°.2, Abril, pp.24-41.
- Kumar, A.e W.Dillon (1987), Some further remarks on measurement-structure interaction and the unidimensionality of constructs, Journal of Marketing Research 24(4), 438-444.
- Lado,N.,Maydeu-Olivaress,A.And Rivera. (1998). ‘Measuring Market Orientation in Several Populations: A structural equations approach’, European Journal of Marketing, vol. 32, no. 1/2, pp.23-39.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. and Martínez-Martínez, M. A. (1999). ‘The Relationship between Market Orientation and Service Innovation in the

Insurance Business', International Journal of Management, Vol. 16, Nº.3, September, pp.374-385.

- Lafferty,B.&Hult,G.(2001),”A Synthesis of Contemporary Markey Orientation Perspectives”; European Journal Of Marketing,Vol.35, Nº1/2,pp.92-109.
- Lemos,L.M. (2008). Dissertação de Mestrado: ‘Desenvolvimento de Spin-Offs Académicos: Estudo a partir do caso da UNICAMP’, Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Geociências.
- Levitt, T.(1980),”Marketing Success through Differentiation of Anything”, Harvard Business Review, Vol.58 (January-February, pp.83-91.
- Lukas, B., Hult, G.T. & Ferrell, O. (1996),” A Theoretical Perspective Of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning In Marketing Channels”, Journal of Business Research, Vol.36, pp.233-244.
- Lumpkin, G. & Dess, G.(1996),”Clarifying of the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, Academy of Management Review, Vol.21, Nº1, pp.135-172.
- Macedo, I. M. and Pinho, J. C. (2004).Texto para Discussão: ‘Market Orientation in the Non-Profit Sector: A Resource dependence perspective’, Universidade da Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia.
- Mallhotra, N. (1999),”Marketing Research: An Applied Orientation “, Third Edition, New Jersey, Prentice – Hall.
- Marôco,J. (2010a),Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações, Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marôco,J. (2010b),Análise Estatística: Com o PASW Statistics, Pêro Pinheiro: Report Number

- Menon, A. & Varadarajan, P. (1992), "A Model of Marketing Knowledge Use within Firms", *Journal of Marketing*, Vol.56, Issue 4, pp.53-71.
- Moorman, C. (1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXII, August, pp.318-335.
- Narver, J. & Slater, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, nº50(October), pp.20-35.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1994). 'Market Orientation, Customer, Value, and Superior Performance', *Business Horizons*, Vol.37, Nº.2, Março-Abril, pp 22-28.
- Netemeyer, R., W. Bearden e S. Sharma (2003), *Scaling procedures: Issues and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nevis, E. DiBella, A. A. & Gould, J. (1995), "Understanding Organization as Learning Systems", *Sloan Management Review*, winter, pp.73-85.
- Noble, C.H., Sinha, R.K. and Kumar, A. (2002). 'Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A longitudinal assessment of Performance implications', *Journal of Marketing*, Vol.66, Nº.4, Outubro, pp.25-39.
- Nunnally, J. e I. Bernstein (1994), *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. (1978), "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York.
- Pelham, A. (1997). "Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.12, Nº5, pp.276-296.

- Pestana, M.e J.Gageiro (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A, & Schlegelmich, B. (1992), “Pré-testing in Questionnaire Design: A Review of the Literature and Suggestions for Further Research”, *Journal of the Market Research Society*, Vol.35, N°2, pp.171-181.
- Robbins, S. (1996),”*Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*”, Englewood Cliffs, N.J.Prentice-Hall.
- Robinson,J.,P.Shaver e L.Wrightsman (1991), *Criteria for scale selection and evaluation*, em Robinson, J., P. Shanver e L. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*, San Diego, CA: Academic Press, 1-13.
- Russell,R.(1995),”An Investigation of some organizational Correlates of Corporate Entrepreneurship: ”, *Innovation and Change*, Vol.4, N°4, pp.295-314.
- Salgueiro,M. (2008),*Modelos de Equações Estruturais –aplicações com LISREL (monografia para edição)*, Lisboa: ISCTE.
- Sandvik,I.L.and Sandvik,K.(2003).‘The impact of market orient action on product innovativeness and business Performance’, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, N°.4, November, pp.355-376.
- Schumacker, R. e R. Lomax (1996), *A beginner's guide to structural equation modeling*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge, P. (1990), “ *A quinta Disciplina: Arte e Pratica da Organização que aprende*”, Editora Best-seller, S.Paulo, Brasil.

- Sinkula, J. (1994), "Market Information Processing and Organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp.35-45.
- Sinkula, J., Baker, W. & Noordewier, T. (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal Of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, N°4, pp.305-318.
- Sinkula, J., Baker, W. & Noordewier, T. (1997), "A Framework of Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.25, N°4, pp.305-318.
- Slater, S. & Narver, J. (1995), "Market Orientation and learning Orientation", *Journal of Marketing*, Vol.59, N°3, July, pp.63-74.
- Steenkamp, J. e H. Van Trijp (1991), The use of LISREL in validating marketing constructs, *International Journal of Research in Marketing* 8(4), 283-299.
- Thomas, M. (1994). 'Marketing: in chaos or transition?' *European Journal of Marketing*, Vol.28, N°.3, pp.55-62.
- Tsang, E. (1997), "Organizational Learning and the learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Perspective Research", *Human Relations*, Vol.59, N°1, pp-73-89.
- Tushman, M. & Nadler, D. (1986), "Organizing For Innovation", *California Management Review*, Vol.28, pp.74-92.
- Vakola, M. (2000), "Exploring the Relationship between the Use of Evaluation in Business Process Re-engineering and Organizational Learning and Innovation", *Journal of Management Development*, Vol.19, N°10, pp.812-835.

- Verhees, F. J. H. M. and Meulenbergh, M. T. G. (2004). 'Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms', *Journal of Small Business Management*, Vol.42, N° 2, April, pp.134-154.
- Webb, D., Webster, C. & Krepara, A. (2000), 'An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation', *Journal of Business Research*, Vol.48, pp.101-112.
- Webster, F. (1994), 'Market-Driven Management', John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Webster, F. (1988), 'The Rediscovery of the Marketing Concept', *Business Horizons*, May-June, pp.29-39.
- Zhang, J. and Duan, Y. (2010). 'Empirical Study on the Impact of Market Orientation and Innovation Orientation on new Product Performance of Chinese Manufacturers', *Nankai Business Review International*, Vol.1, N°.2, September, pp.214-231.