



**Nuno Jorge
da Silva Matias**

**Orientação para o Mercado, Comprometimento,
Inovação e Performance**



**Nuno Jorge
Da Silva Matias**

**Orientação para o Mercado, Comprometimento,
Inovação e Performance**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todas as pessoas importantes na minha vida,
nomeadamente amigos e família.

o júri

presidente

Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao professor Doutor António Carrizo Moreira pela sua disponibilidade e orientação.

A todos os que contribuíram direta ou indirectamente para esta dissertação.

Um agradecimento especial à minha família.

palavras-chave

Orientação para o mercado; Marketing Interno; Orientação para o mercado interno; Comprometimento Organizacional; Inovação; Performance; Setor Industrial.

resumo

Propósito: A dissertação apresentada tem como objectivo verificar a relação entre a orientação para o mercado interno com a orientação para o mercado, verificar a relação entre a orientação para o mercado e a satisfação, comprometimento e performance.

Metodologia: De acordo com a revisão bibliográfica, foi realizado um inquérito a quadros intermédios de empresas industriais, com o intuito de verificar as relações supracitadas.

Resultados: Os resultados alcançados com o estudo permitiram concluir que: (1) a orientação para o mercado interno influencia a orientação para o mercado externo das empresas; (2) A orientação para o mercado externo influencia a inovação de gestão; (3) A orientação para o mercado externo influencia o comprometimento organizacional; (4) O comprometimento organizacional influencia a performance financeira e não-financeira; (5) A inovação de gestão influencia a performance financeira e não-financeira. No entanto, neste estudo não ficou provado que qualquer das relações é influenciada pela componente da disseminação de inteligência, o que pressupõe que poderá haver uma diferença entre a concepção da filosofia da orientação para o mercado por parte dos gestores de topo e a operacionalização da mesma por parte dos gestores intermédios.

keywords

Market orientation; Internal Marketing; Internal Market Orientation; Organizational Commitment, Innovation, Performance, Industrial Sector.

abstract

Purpose: The main goal of this dissertation is to analyze the relationship between market orientation and internal market orientation and the relationship between market orientation, satisfaction, commitment and performance.

Methodology: According to literature review, a survey was conducted to middle managers of industrial enterprises, in order to verify the relationships mentioned above.

Results: The results from the study showed that: (1) the internal market orientation influences the external market orientation of the firms, (2) The external market orientation influences innovation of management, (3) the external market orientation influences organizational commitment, (4) the organizational commitment influences the financial and non-financial performance; (5) innovation of management influences the financial and non-financial performance. However, in this study there was no proof that any component is influenced by the dissemination of intelligence, which implies that maybe there is a difference between the design philosophy of market orientation on the part of top managers and operationalization of the same by part of middle managers.

Índice

| | |
|---|----|
| Capítulo 1 – Introdução | 1 |
| Capítulo 2 – Enquadramento teórico | 5 |
| 2.1 Orientação para o mercado | 5 |
| 2.2 Orientação para o mercado interno | 7 |
| 2.3 Relação entre a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado externo | 10 |
| 2.4 Orientação para o mercado e o comprometimento organizacional dos funcionários | 12 |
| 2.5 Orientação para o mercado e a inovação da empresa | 14 |
| 2.6 Orientação para o mercado e a performance da empresa | 17 |
| 2.7 O comprometimento organizacional e a performance organizacional | 19 |
| 2.8 A inovação e a performance organizacional | 20 |
| Capítulo 3 – Metodologia | 21 |
| 3.1 Objetivos da investigação | 21 |
| 3.2 Elaboração de hipóteses | 23 |
| 3.3 Modelo conceptual | 24 |
| 3.4 Recolha de dados | 24 |
| 3.5 Escalas de medição | 26 |
| 3.5.1 Orientação para o mercado | 26 |
| 3.5.2 Orientação para o mercado interno | 26 |
| 3.5.3 Inovação | 28 |
| 3.5.4 Comprometimento organizacional | 29 |
| 3.5.5. Performance da empresa | 30 |
| Capítulo 4 – Resultados | 31 |
| 4.1 Introdução de dados e frequências | 31 |
| 4.2 Fiabilidade dos resultados e análise fatorial confirmatória | 33 |
| 4.3 Teste de hipóteses | 41 |
| Capítulo 5 - Conclusão | 49 |
| Capítulo 6 - Limitações da investigação | 52 |
| Capítulo 7 - Investigações futuras | 53 |
| Capítulo 8 - Bibliografia | 55 |
| Capítulo 9 – Anexos | 63 |
| Anexo A: Sumário de respostas ao questionário | 63 |
| Anexo B: Questionário realizado | 78 |
| Anexo C: Revisão da literatura | 89 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Escala de medição: orientação para o mercado..... | 27 |
| Tabela 2: Escala de medição: orientação para o mercado interno | 28 |
| Tabela 3: Escala de medição: inovação..... | 29 |
| Tabela 4: Escala de medição: comprometimento organizacional..... | 30 |
| Tabela 5: Escala de medição: performance | 30 |
| Tabela 6: Frequências | 32 |
| Tabela 7: Valores referência do alfa de Cronbach | 33 |
| Tabela 8: Valores referência de KMO | 34 |
| Tabela 9: Análise dos resultados de fiabilidade e análise fatorial confirmatória | 35 |
| Tabela 10: A análise fatorial exploratória da geração de informação interna | 36 |
| Tabela 11: A análise fatorial exploratória da disseminação de informação interna..... | 36 |
| Tabela 12: A análise fatorial exploratória da geração de informação externa | 37 |
| Tabela 13: A análise fatorial exploratória da disseminação de informação externa..... | 37 |
| Tabela 14: A análise fatorial exploratória da resposta à informação externa..... | 38 |
| Tabela 15: A análise fatorial exploratória da inovação de gestão..... | 38 |
| Tabela 16: A análise fatorial exploratória da inovação de produto | 39 |
| Tabela 17: A análise fatorial exploratória do comprometimento organizacional | 39 |
| Tabela 18: A análise fatorial exploratória da performance financeira | 40 |
| Tabela 19: A análise fatorial exploratória da performance não financeira | 40 |
| Tabela 20: Análise da regressão linear, orientação para o mercado interno e orientação para o mercado externo | 41 |
| Tabela 21: Análise da regressão linear, orientação para o mercado externo e comprometimento organizacional | 43 |
| Tabela 22: Análise da regressão linear, orientação para o mercado externo e inovação | 44 |
| Tabela 23: Análise da regressão linear, orientação para o mercado externo e performance | 45 |
| Tabela 24: Análise da regressão linear, comprometimento organizacional e performance | 46 |
| Tabela 25: Análise da regressão linear, inovação e performance | 47 |
| Tabela 26: Resumo dos resultados no teste de hipóteses | 48 |

Índice de Figuras

| | |
|-----------------------------------|----|
| Figura 1: Modelo conceptual | 24 |
|-----------------------------------|----|

Capítulo 1 – Introdução

A definição de orientação para o mercado está bem presente na literatura académica desde os anos 90, passando desde essa altura a ser um tema com um interesse exponencial por parte dos investigadores (Goldman e Grinstein, 2010), mais acentuado até a partir do ano de 2001 (Liao et al., 2011). Segundo Kholi e Jaworski (1990, pp.1) o termo orientação para o mercado “refere-se à implementação do conceito de marketing” acrescentando ainda que “uma organização orientada para o mercado é aquela que consistentemente aplica o conceito de marketing nas suas ações”. Percebe-se, desde logo, que o conceito de orientação para o mercado está relacionado com o conceito de marketing e a sua implementação. Segundo Narver e Slater (1990, pp.21) “*uma cultura de orientação para o mercado faz a criação de valor para o comprador como uma missão prioritária*” e que este conceito proporciona uma vantagem competitiva sustentável, condição fundamental para uma performance de mercado acima da média. Naidoo (2010) concluiu também que a orientação para o mercado influencia a capacidade de sobrevivência de uma empresa através da criação de vantagem competitiva sustentável, existindo também provas que a orientação para o mercado assume especial importância em pequenas e médias empresas em relação às grandes empresas (Pelham e Wilson, 1995; Raju et al., 2011). A orientação para o mercado é, portanto, uma temática com a sua importância relativamente à capacidade da empresa em ter uma performance superior relativamente aos seus concorrentes. Inclusivamente, vários estudos têm comprovado essa associação positiva entre a orientação para o mercado e a performance (Narver e Slater, 1990; Kholi e Jaworski, 1993; Wood et al., 2000; Panigyrakis e Theodoridis, 2007).

Além desta consequência que tem sido por diversas vezes aprofundada, existem também vários estudos que investigam os seus antecedentes e as variáveis moderadoras/mediadoras desta performance. Um dos aspetos que tem sido alvo de estudo e que ainda carece de mais conclusões, nomeadamente em contextos diferentes, é de como a orientação para o mercado interno se relaciona com a orientação para o mercado das empresas, nomeadamente em empresas industriais. A maior parte dos estudos foca-se nesta relação, mas apenas em organizações de serviços e pessoal de contacto com o cliente final (Lings, 2004; Tortosa et al., 2010; Lings e Greenley, 2005; Lings e Greenley, 2010). Por este motivo, pretende-se contribuir com este estudo para um conhecimento mais amplo de como é que a orientação para o mercado interno influencia o nível de orientação para o mercado das

empresas industriais, uma vez que estas também podem implementar uma filosofia de orientação para o mercado (Beverland e Lindgreen, 2007) e inclusivamente podem implementar uma filosofia de orientação para o mercado interno para aumentar a satisfação dos funcionários e inclusivamente as suas competências relacionais e performance (Carter e Gray, 2007).

Este maior foco por parte dos investigadores em estudar o pessoal de contacto em empresas de serviços pode estar relacionado com o facto destas ações de orientação para o mercado interno terem mais influencia no nível de orientação para o mercado global da empresa uma vez que os funcionários da linha da frente assumem uma importância vital no processo de aumento do nível de orientação para o mercado através das suas três componentes de geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado (Kholi e Jaworski, 1990), assim como adotar comportamentos orientados para o mercado (Lings e Greenley, 2010).

Em relação às empresas industriais, ao invés de se ter contacto direto com o cliente final, o contacto é com outras empresas (B2B), nomeadamente ao longo da cadeia de valor, sendo que é possível ter-se igualmente estratégias eficazes de serviço ao cliente através da adaptação aos requisitos das necessidades dos clientes finais (Wouters, 2004). Por este motivo, a geração de informação de inteligência de mercado por parte das empresas industriais não será feita necessariamente com o cliente final (apesar de poder haver estudos de mercado realizados internamente que o façam e os próprios contactos informais) mas também com os seus parceiros da cadeia de valor que estejam mais próximos do cliente final e que podem dar um feedback sobre as suas expectativas e necessidades, havendo depois a disseminação da informação através dos vários departamentos dentro da empresa industrial (por exemplo, Departamento comercial - Departamento de investigação e desenvolvimento) e posterior resposta através da conceção do produto adaptado às necessidades. Daí que se prevê haver também uma importância dos funcionários das empresas industriais (e conseqüente importância da orientação para o mercado interno) em criar valor para o cliente e adotarem comportamentos orientados para o mercado.

Além da relação orientação para o mercado interno-orientação para o mercado e a performance da empresa, irá testar-se se o comprometimento organizacional e o nível de inovação são variáveis mediadoras da relação orientação para o mercado-performance. No que concerne à variável comprometimento organizacional e a sua relação entre a orientação para o mercado, existe alguma inconsistência em termos de conclusões entre os investigadores, uma vez que alguns argumentam que o

comprometimento organizacional é uma consequência da orientação para o mercado (Kholi e Jaworski, 1993; Whei-Lung et al., 2010) enquanto outros argumentam que é um antecedente da orientação para o mercado (Zhang et al., 2008), sendo considerado um problema “do ovo e da galinha” (Zhang et al., 2008). No presente estudo, o comprometimento organizacional será analisado como uma variável mediadora da relação orientação para o mercado-performance, seguindo-se os estudos de Kholi e Jaworski (1993) e Whei-Lung et al.(2010). Adicionalmente, está provado que o comprometimento organizacional influencia a performance dos funcionários, o seu absentismo e intenção de saída (Randall, 1990), que por sua vez influenciam a performance organizacional (Elorza et al., 2011).

Em relação à variável inovação, está provado que a orientação para o mercado influencia a capacidade de inovação da empresa (Kholi e Jaworski, 1993; Nasution et al., 2011), sendo que também já se provou que a orientação para o mercado interno também influencia a inovação da empresa (Cambra-Fierro et al., 2011). Adicionalmente, a inovação é algo que também já está amplamente provada desde há algum tempo como influenciadora da performance organizacional (Damanpour et al., 1984; Damanpour et al., 1989).

Depois da análise feita a cada um dos componentes independentemente considerados anteriormente, os objetivos principais deste trabalho são os seguintes:

- Medir a influência que a orientação para o mercado interno tem no nível de orientação para o mercado externo das empresas
- Verificar a relação entre o nível de orientação para o mercado externo e a inovação da empresa
- Verificar a relação entre a orientação para o mercado externo e o nível de comprometimento organizacional dos funcionários
- Verificar se existe relação entre a orientação para o mercado externo e a performance da empresa e se o comprometimento organizacional e a inovação são variáveis mediadoras dessa influência.

Para se alcançar estes objetivos específicos, serão realizados questionários aos quadros médios das empresas, sendo que este tipo de metodologia é pouco utilizada uma vez que a maior parte das investigações anteriores utiliza a gestão de topo como únicos respondentes. Em termos de diferenciação em relação a investigações anteriores, empresas industriais serão alvo de estudo, uma vez que a relação orientação para o mercado interno e orientação para o mercado externo pouco se

debruça sobre este tipo de empresas, sendo que a análise mais comum é sobre empresas de serviços.

Finalmente, em termos de estrutura da investigação, a dissertação está composta pelos seguintes capítulos:

- Enquadramento teórico, que corresponde ao capítulo 2, onde se faz a revisão bibliográfica sobre as diferentes variáveis de estudo e as relações entre elas. Serão apresentadas as diferentes hipóteses de estudo ao longo desta revisão.
- Metodologia, que corresponde ao capítulo 3, onde se apresenta o método de investigação para se testarem as diferentes hipóteses enunciadas.
- Resultados, que corresponde ao capítulo 4, onde estão incorporados os diferentes resultados e tratamentos estatísticos resultantes da investigação.
- Conclusão: Onde se apresentam as conclusões do estudo e inclusivamente comparações entre os resultados verificados e resultados de investigações anteriores. Os principais contributos para a investigação da temática em questão também serão especificados neste ponto, bem como as propostas de investigação futura e as limitações do estudo.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico

2.1 Orientação para o mercado

O conceito de orientação para o mercado tem sido alvo de investigação e está neste momento numa fase de ascensão quanto ao número de investigações sobre a temática e quanto à internacionalização do conceito (Goldman e Grinstein, 2010). Autores como Kholi e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) foram pioneiros no estudo da orientação para o mercado, sendo que os primeiros estudaram a construção da sua teoria, as suas consequências e antecedentes, enquanto os segundos focaram-se nos efeitos que a orientação para o mercado tem na rentabilidade dos negócios. Inclusivamente estes dois autores são responsáveis pela elaboração de duas escalas de medição do nível de orientação para o mercado, a escala de MARKOR e MKTOR (Gauzente, 1999). A MKTOR neste caso refere-se à escala elaborada por Narver e Slater (1990) e a MARKOR por Kholi e Jaworski (1993).

Segundo Kholi e Jaworski (1990), o termo **orientação para o mercado** refere-se à implementação do conceito de marketing, que é uma filosofia de negócio ou uma declaração política da empresa. Adicionalmente, Narver e Slater (1990) acrescentam que esta filosofia representa uma vantagem competitiva sustentável, necessária para uma performance superior relativamente à concorrência. Em termos de construção do conceito de orientação para o mercado, Kholi e Jaworski (1990) propuseram que esta é composta por três grandes fatores: geração de inteligência, disseminação da inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado. Narver e Slater (1990), por sua vez, propõem que a orientação para o mercado é composta pelos seguintes três componentes: orientação para o consumidor, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Alguns investigadores desde então têm usado uma ou outra construção teórica da orientação para o mercado como base para as suas investigações. No que se refere à presente investigação, o construto usado será o que foi concebido por Kholi e Jaworski (1993), uma vez que segundo Matsuno et al. (2005, pp.6), este é um “*construto com um âmbito mais amplo de fatores de mercado*” e que a escala de medição é superior à escala de Narver e Slater (1990) pela “*sua consistência com a teoria e operacionalização da escala*”. Com esta assunção, passará em seguida a descrever-se de modo resumido cada uma das três componentes da orientação para o mercado, segundo Kholi e Jaworski (1990):

- A geração de inteligência é o ponto de partida da orientação para o mercado. A inteligência de mercado rende-se com a verbalização das preferências e necessidades dos clientes assim como a análise dos fatores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências. Estes fatores incluem, por exemplo, a monitorização das regulamentações do governo e a concorrência que influenciam as necessidades e preferências dos consumidores. Ou seja, os fatores ambientais e a monitorização constante destes fatores estão diretamente ligados com a geração de inteligência. Finalmente, a geração de inteligência não se pode realizar apenas tendo em conta as necessidades presentes mas também deve servir para antecipar necessidades futuras e que as informações geradas não deverão ser apenas da responsabilidade exclusiva do departamento de marketing/vendas, mas também pelos restantes departamentos.
- Disseminação da inteligência. Tal como foi dito anteriormente, a geração de inteligência não deverá ser apenas da responsabilidade de um só departamento. Aliás, a criação de um produto novo deve compreender os diversos departamentos (investigação e desenvolvimento para a conceção, a produção e a qualidade para assegurarem que o produto é realizado em condições, as compras para a procura de fornecedores, o departamento financeiro para financiar as atividades, etc). A inteligência de mercado terá de ser transversal aos vários departamentos/indivíduos da empresa. Neste caso, as próprias conversas informais são também bastantes importantes.
- Resposta à inteligência. Uma organização pode gerar inteligência de mercado e disseminá-la, mas se não responder com eficácia a essa inteligência, pouco será alcançado. Esta resposta à inteligência refere-se por exemplo à seleção do mercado-alvo, conceção e oferta de produtos e serviços para servir as necessidades atuais e antecipadas, produzir, distribuir e promover os produtos de modo a que haja uma resposta positiva do consumidor final.

Depois dos estudos de Kholi e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) tem havido muitos estudos referentes às consequências e antecedentes da orientação para o mercado (Liao et al., 2011). Em relação aos antecedentes, estes são importantes para as empresas que queiram implementar uma filosofia de orientação para o mercado. Compreendem fatores como a aversão ao risco, ênfase da gestão de

topo, conflito, conectividade interdepartamental, formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensa baseados em fatores de mercado (Kholi e Jawroski, 1993), fatores culturais como normas, valores e pressupostos (Sorjonen, 2011), a cultura corporativa (Deshpandé et al., 1993) e, mais recentemente, a orientação para o mercado interno (Lings e Greenley, 2005).

Em relação às consequências da orientação para o mercado, a performance tem sido alvo de extenso estudo (Narver e Slater, 1990; Wood et al., 2000; Panigyrakis e Theodoridis, 2007), sendo que as variáveis mediadoras e moderadoras desta consequência também têm sido alvo de estudo extensivo nos últimos anos. Estas variáveis vão desde a orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999), o ambiente competitivo (Narver e Slater, 1994), a inovação (Han et al., 1998) o comprometimento relacional (Taylor et al., 2008), o comprometimento organizacional (Zhang et al., 2008), o espírito de equipa (Kholi e Jaworski, 1993), isto para enumerar apenas em alguns exemplos.

No que concerne à presente investigação, o antecedente a ser analisado será a orientação para o mercado interno, a consequência a performance organizacional e as variáveis mediadoras o comprometimento organizacional e a inovação.

2.2 Orientação para o mercado interno

Em analogia ao conceito da orientação para o mercado, considerado como a aplicação do conceito de marketing nas empresas (Kholi e Jaworski, 1990), o conceito de marketing interno refere-se à implementação do conceito de marketing para os clientes internos, havendo uma similaridade entre os programas de marketing externo convencionais, os seus conceitos e elementos e a sua aplicação no chamado marketing interno (Piercy e Morgan, 1990). No entanto, o foco da maior parte das investigações, e mesmo das empresas, está na adoção de programas focados principalmente nos stakeholders externos como os consumidores e concorrência (Lings, 2004). Perante a análise de diversos artigos relativos à implementação do marketing interno, Lings (2004) formulou o conceito de orientação para o mercado interno, afirmando que o aparecimento deste conceito vem da crescente consciencialização de que o pessoal de contacto tem uma importância vital para as

empresas de serviços, e que funcionários da linha da frente motivados, comprometidos e satisfeitos são essenciais para os consumidores perceberem a oferta como uma oferta de valor. Basicamente a orientação para o mercado interno tem como objetivo a identificação e satisfação das necessidades dos funcionários com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Lings (2004), a implementação de uma orientação para o mercado consiste na geração de informação interna, comunicação interna e resposta. No fundo, segue o conceito atrás descrito da orientação para o mercado (Kholi e Jaworski, 1990) mas em vez de aplicar aos clientes externos, aplica aos clientes internos (funcionários). Em seguida será enunciada uma breve descrição sobre cada um dos elementos constituintes da implementação da orientação para o mercado interno.

- A geração de informação sobre o mercado interno consiste na geração de informação sobre as trocas de valor no mercado interno, especificamente sobre o que os funcionários procuram do seu trabalho, o que estão preparados em abdicar para continuarem e o que os concorrentes estão a oferecer em termos de emprego. Adicionalmente, a segmentação do mercado interno pode-se também aplicar, através das características dos funcionários de modo a identificar-se melhor as necessidades dos mesmos. Informações pertinentes ao mercado interno incluem informação sobre: os atributos importantes do trabalho, satisfação dos funcionários com as suas condições de trabalho, os fatores externos e internos que influenciam a satisfação dos funcionários, o mercado externo, como por exemplo as mudanças legislativas, as atividades da concorrência no mercado laboral e as condições de empregabilidade com as empresas a competir pelos mesmos funcionários.
- Comunicação de informação interna. A comunicação de informação interna entre gestores e funcionários é um elemento importante na implementação do conceito de orientação para o mercado interno. Consiste na transmissão de informação entre gestores e funcionários sobre a informação gerada. Esta transmissão de informação é similar à da disseminação de informação externa apresentada por Kholi e Jaworski (1990).
- Resposta à informação interna: Refere-se às ações tomadas para satisfazer as necessidades do mercado interno. Existem vários métodos possíveis, como a conceção do trabalho, a manipulação das

recompensas financeiras, a administração das recompensas não financeiras, como a consideração da gestão, a formação, o recrutamento e as comunicações internas dirigidas.

Depois da apresentação dos vários componentes da orientação para o mercado interno, elaborado por Lings (2004), convém também mostrar os seus antecedentes e os seus consequentes. Em termos de antecedentes da orientação para o mercado interno temos a cultura da empresa (Gounaris, 2008), em que uma cultura de tipo clan e de mercado influenciam positivamente a adoção da orientação para o mercado. Para se ser mais explícito, a cultura de tipo clan é uma cultura que promove a coesão e a participação entre todas as operações, através da coesão interpessoal, ao passo que a cultura de mercado enfatiza a competitividade e o alcance de objetivos. Um outro antecedente (que no fundo não é mais do que um conceito complementar) é o das práticas de marketing interno (Gounaris, 2008), que no fundo consiste em práticas que visem o fortalecimento psicológico dos funcionários, a gestão participativa e a formalização da comunicação como forma de melhorarem a satisfação e comprometimento. Finalmente, algo que foi retirado na literatura existente é a competência relacional como um fator que tem influência no nível de orientação para o mercado interno (Carter e Gray, 2007). Esta competência relacional prende-se com as características do indivíduo que facilitam a aquisição, desenvolvimento e manutenção de relações mutuamente satisfatórias (Carter e Gray, 2007). Relativamente a isto Gounaris (2008) também enunciou que o marketing interno é fundamentado através do paradigma do marketing relacional. No fundo prende-se com as capacidades relacionais entre os vários departamentos e níveis hierárquicos dentro da empresa, principalmente relação gestor-subordinado.

Em termos de consequências da orientação para o mercado, vários estudos têm sido feitos. As principais consequências da orientação para o mercado interno que têm sido apontadas são: a satisfação, a retenção e o comprometimento do funcionário (Lings, 2004; Lings e Greenley, 2005; Gounaris, 2008; Carter e Gray, 2007; Tortosa et al., 2010). Adicionalmente, Lings (2004) também demonstra que a orientação para o mercado interno aumenta o fortalecimento psicológico dos funcionários, a participação no processo de decisão por parte destes e a sua satisfação com o trabalho. No fundo, estes são os objetivos das práticas de marketing interno, sendo que estes dois conceitos estão interrelacionados. Todos estes fatores de satisfação e comprometimento são fatores que são fonte de vantagem competitiva da empresa, uma vez que fazem com que a prestação de serviço ao cliente seja mais bem conseguida (Lings e Greenley, 2005). É precisamente a relação entre a orientação

para o mercado interno e orientação para mercado externo que se irá analisar em seguida, bem como as relações entre a adoção da orientação para o mercado interno com a adoção de comportamentos orientados para o mercado por parte dos funcionários da empresa.

2.3 Relação entre a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado externo

Tem existido ao longo dos anos vários estudos relativos à implementação da filosofia de marketing nas organizações, nomeadamente o seu impacto sobre os vários stakeholders. Segundo Greenley et al. (2005), um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou ser afetado, pelo alcance do propósito de uma organização, sendo que cada um dos vários grupos de stakeholders tem um conjunto único de expectativas, necessidades e valores que podem criar conflito. Segundo Greenley et al. (2005), os *stakeholders* primários são essenciais para a sobrevivência da organização, como os clientes, os concorrentes, os funcionários e os acionistas. Apesar da referência dos funcionários como *stakeholders*, a maior parte da literatura de marketing tem-se focado primordialmente nos clientes e concorrentes (Liao et al., 2011), através do cada vez mais aprofundado conceito de orientação para o mercado (Goldman e Grinstein, 2010).

Apesar deste estudo mais aprofundado sobre a implementação do conceito de marketing no que concerne aos *stakeholders* externos, tem havido cada vez mais estudos a focarem-se na implementação do conceito de marketing nos *stakeholders* internos, entenda-se, os funcionários (Lings e Greenley, 2005; Lings, 2004).

Apesar disto, já anteriormente se tinha investigado sobre o conceito de marketing interno, e a sua influência no comportamento organizacional no que concerne à adoção da consciencialização dos funcionários relativamente aos clientes, podendo estes servir como “*marketeers em part-time*” (George, 1990). Adicionalmente, existiram estudos que comprovam que as práticas de gestão de recursos humanos têm influência no nível de orientação para o mercado externo nas organizações (Harris e Ogbonna, 2001; Quintana-Déniz et al., 2007). No fundo, estas assunções provam que os funcionários das organizações podem ter um papel essencial na implementação do conceito de orientação para o mercado, assim como adotam comportamentos orientados para o mercado (Schlosser e Naughton, 2007).

O conceito de marketing interno é visto como a implementação do conceito de marketing externo, mas aplicado aos funcionários (Piercy, 1991), levando por isso à definição do conceito de orientação para o cliente interno.

Este conceito de orientação para o cliente interno e a sua influência sobre o nível de orientação para o mercado externo foi empiricamente testada por Conduit (2001), em que verificou que um foco nos clientes internos influencia positivamente o nível de orientação para o mercado externo. Adicionalmente, Conduit (2001) analisou os antecedentes desta orientação para o cliente interno, nomeadamente o nível de práticas de marketing interno (como a formação e educação dos funcionários, apoio da gestão, a comunicação interna, a gestão de pessoal e o envolvimento do funcionário com a comunicação externa) e a dinâmica organizacional. Perante o que foi dito anteriormente, nota-se que conceitos como o marketing interno, as práticas de gestão de recursos humanos e orientação para o cliente interno estão interligados.

Com estes conceitos emergiu um novo conceito, igualmente interligado, que é o de orientação para o mercado interno. Este conceito é talvez o mais completo de todos, uma vez que aplica os componentes da orientação para o mercado externo aos clientes internos (Lings, 2004; Lings e Greenley, 2005).

A sua relação com a orientação para o mercado externo, assim como a influência em comportamentos orientados para o mercado está bem patente na literatura (Conduit, 2001; Lings e Greenley, 2010). No entanto, as associações que existem entre a orientação para o mercado interno (ou orientação para o cliente interno, ou marketing interno) têm sido feitas essencialmente no âmbito da literatura do marketing de serviços. Isto acontece baseado na premissa que nas organizações de serviços, os funcionários (ou clientes internos) que contactam diretamente com o cliente, têm mais influência no nível de orientação para o mercado externo (Tortosa-Edo, 2010) do que funcionários das organizações industriais. No entanto, as organizações industriais também podem ser orientadas para o mercado, sendo que os seus clientes, ao invés de serem clientes finais, são geralmente outras empresas, retalhistas ou distribuidores e têm necessariamente pessoal que tenta aferir junto dos clientes quais os requisitos que estes pretendem ou mesmo fazer isso com o cliente final através de estudos de mercado. Como prova disto está o estudo de Lings e Greenley (2010), que apesar de estudar empiricamente o impacto da orientação para o mercado interno nos comportamentos orientados para o mercado externo em empresas de serviços, estes referem que as práticas de orientação para o mercado

interno influenciam qualquer tipo de funcionário, seja qual for o nível de contacto com o cliente.

Neste sentido, pressupõe-se a existência de uma influência positiva entre a orientação para o mercado interno com a orientação para o mercado externo, levando à formulação da primeira hipótese:

- **Hipótese 1:** A orientação para o mercado interno tem influência positiva direta na orientação para o mercado externo.

2.4 Orientação para o mercado e o comprometimento organizacional dos funcionários

A maior parte dos estudos foram realizados tendo em perspetiva as consequências da orientação para o mercado (Liao et al., 2011). No entanto, tem havido alguma discussão sobre qual o papel do comprometimento organizacional na filosofia da orientação para o mercado.

Começando-se com a definição de comprometimento organizacional, temos que, segundo Meyer e Allen (2001, pp.3), este “é um estado psicológico” que caracteriza a relação do funcionário com o empregador e tem implicações para a decisão do mesmo em continuar ou interromper o trabalho dentro da empresa.

Passando à análise de qual a relação com a orientação para o mercado e as suas diferentes visões temos que, segundo Zhang et al. (2008), o comprometimento organizacional funciona como antecedente da orientação para o mercado através das suas três componentes:

- O comprometimento afetivo: Afeição emocional do funcionário para com a empresa, envolvendo-se com a mesma em termos afetivos. A continuidade na empresa neste caso pressupõe que os funcionários continuam na mesma por desejo próprio.
- O comprometimento contínuo: Refere-se com a sensibilização dos custos associados com a saída da organização. A continuidade na empresa pressupõe uma necessidade dos funcionários.
- O comprometimento normativo: Reflete o desejo de obrigação em continuarem empregados. Os funcionários neste caso continuam empenhados na empresa porque têm o sentimento de dever em ficar na empresa.

Segundo Zhang et al. (2008), sem comprometimento organizacional menos provável será a implementação da filosofia de orientação para o mercado, isto sem contar com os outros antecedentes que são independentes, como a ênfase da gestão de topo.

No entanto, Kholi e Jaworksi (1993) mostram que o comprometimento organizacional leva a uma ligação entre os funcionários e promove um sentimento de pertença numa equipa que é dedicada a satisfazer os desejos do consumidor, ou seja, a filosofia de orientação para o mercado (que se foca na satisfação do cliente) leva a um maior sentimento de compromisso por parte dos funcionários, assim como, segundo os mesmos autores (Kholi e Jaworski (1993) a um maior espírito de equipa.

Apesar destas duas visões distintas, convém salientar que Kholi e Jaworski (1993) salientam o sentimento de pertença e ligação para com a empresa, o que pressupõe que a ligação que os funcionários terão com a empresa seja afetiva, e não normativa ou contínua. Esta situação da componente afetiva ser afetada pelo nível de orientação para o mercado também é suportada por Caruana et al. (1999). Também convém referir que na realidade, segundo Meyer et al. (2002), das três componentes do comprometimento organizacional (afetiva, contínua e normativa), o conceito mais amplamente reconhecido é o do comprometimento afetivo, porque tem o maior impacto no volume de negócios e desempenho. Adicionalmente, Siguaw et al. (1994) mencionam que a orientação para o mercado tem influência na satisfação e no comprometimento organizacional dos funcionários, entre outras atitudes. Isto deve-se ao facto dos funcionários poderem ficar orgulhosos desta orientação e ficar com o compromisso de satisfazerem o cliente, ficando orgulhosos por esse facto. Além do comprometimento organizacional que se está a discutir, também está provado que a orientação para o mercado influencia outros fatores relacionados como o comprometimento relacional, isto quando se refere a relações com clientes/compradores (Taylor et al., 2008).

No que concerne igualmente a esta temática do comprometimento organizacional, também se encontraram provas em estudos mais recentes (Whei-Lung et al., 2010) de que os três componentes de orientação para o mercado influenciam positivamente o comprometimento organizacional. Kim et al. (2005) também sugere que uma empresa (no caso empresa de restauração) que tenha um grande foco no cliente influencia positivamente o comprometimento organizacional dos funcionários. Segundo os mesmos autores, o facto de trabalhar num ambiente focado no cliente, o funcionário poderá considerar as perspetivas futuras de trabalho mais importantes do

que os ganhos imediatos no salário e benefícios, continuando a apresentar um elevado grau de lealdade para com a organização, a trabalhar com afinco, fazer incursões nas suas carreiras, e alcançar os seus objetivos e aspirações no futuro.

Apesar da visão de Zhang et al. (2008) ser diferente no que concerne ao papel do comprometimento organizacional em relação à orientação para o mercado (não esquecer que também analisou as três componentes), é mostrada pela revisão bibliográfica que existem muito mais provas e fundamento de que a orientação para o mercado afeta realmente o comprometimento organizacional, fazendo com que os funcionários tenham um sentimento de orgulho e de pertença à empresa que adote esta filosofia.

Isto leva à elaboração da segunda hipótese:

- **Hipótese 2:** A orientação para o mercado externo tem influência positiva direta no comprometimento organizacional

2.5 Orientação para o mercado e a inovação da empresa

Existem já vários estudos, segundo Liao et al. (2011), que provam a relação positiva da orientação para o mercado e a inovação da empresa. Manzano et al. (2005), apesar de não provarem a existência estatística de uma relação entre a orientação para o mercado e a inovação, algumas políticas e ferramentas usadas na escala de inovação são mais consideradas por empresas com maior nível de orientação para o mercado. Outras das conclusões do estudo é que a orientação para o mercado e a inovação não são campos isolados. Antes de se avançar mais na pesquisa sobre a relação orientação para o mercado-inovação, convém mostrar-se quais os tipos de inovação que se pretende analisar, uma vez que não existe nenhum tipo único de inovação. Segundo Damanpour e Evan (1984) as inovações são consideradas respostas às alterações ambientais ou meios de trazer a mudança numa organização. As organizações podem lidar com as mudanças ambientais e com a incerteza não só através da aplicação de novas tecnologias, mas por integrar com sucesso alterações técnicas ou administrativas na sua organização de modo a melhorar o nível de realização nos seus objetivos. Pode-se também identificar por esta afirmação que existem dois tipos de inovação, também enunciados por Damanpour et al. (1989):

- Inovações técnicas, definidas como inovações que ocorrem no sistema técnico de uma organização e que estão diretamente relacionadas com a atividade principal da organização. Uma inovação técnica pode ser a implementação de uma ideia para um novo produto/serviço ou a introdução de novos elementos no processo de produção ou de operacionalização do serviço da organização. Inovações técnicas são vistas aqui como um meio para a modificação e melhoria do desempenho do sistema técnico de uma organização (Damanpour e Evan, 1984).
- Inovações administrativas, definidas como as que ocorrem no sistema social de uma organização. O sistema social refere-se às relações entre as pessoas que interagem entre si para atingir um objetivo específico ou tarefa. Este sistema também inclui as regras, procedimentos e estruturas que estão relacionadas com a comunicação entre o pessoal e também entre o ambiente e as pessoas. Uma inovação administrativa pode ser a implementação de uma nova forma de recrutamento de pessoal, recursos alocados, e as tarefas de estrutura, autoridade e recompensas. No fundo as inovações administrativas são compostas por inovações na estrutura organizacional e na gestão de pessoas (Damanpour e Evan, 1984).

Segundo Damanpour e Evan (1984), dado que existem pelo menos estes dois tipos de inovação, não é adequado fazerem-se estudos de apenas uma variável como sendo uma única variável de inovação, uma vez que pode haver resultados diferentes caso outro estudo da mesma natureza se debruce sobre o outro aspeto da inovação. Têm existido autores, como Mavondo et al. (2005), que em vez de utilizarem dois grupos de inovação, usam três, sendo que os grupos são compostos por: inovação no produto, inovação no processo e inovação administrativa. No entanto, segundo a definição de inovações técnicas de Damanpour e Evan (1984), os dois grupos relativos à inovação do produto e do processo estão inseridos neste grupo único de inovações técnicas.

Passando agora para a comparação entre a variável inovação e a orientação para o mercado, Mavondo et al. (2005) começam por concluir que as manifestações de orientação para o mercado estão dependentes, de alguma maneira, do sucesso das inovações. Han et al. (1998) também verificaram que uma empresa que seja orientada para o mercado é necessariamente mais inovadora, levando por seu turno a uma maior performance. Esta situação pode ser argumentada pelo facto do conceito de orientação para o mercado ser composto pelas três componentes: geração de inteligência, disseminação e resposta (Kholi e Jaworski, 1990; 1993). Uma vez que

terá de existir resposta às necessidades presentes e futuras identificadas pela inteligência de mercado, terá de haver as necessárias mudanças (sejam em processos, produtos ou administrativas) para fazer face às constantes mudanças nas preferências dos consumidores e no próprio ambiente competitivo extremamente inconstante que cada vez mais se vive. Esta assunção também é partilhada por Dibrell et al. (2011), que referem a mesma situação, mas relativa aos três componentes de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), a saber: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. No fundo o que se pretende dizer com isto é que uma vez que a filosofia de orientação para o mercado é uma filosofia que pretende satisfazer as necessidades do consumidor e como estas estão sempre em constante mudança, as empresas terão de ser necessariamente inovadoras de modo a terem mais sucesso competitivo.

Em termos de estudos empíricos que comprovam este facto, temos o próprio estudo de Mavondo et al. (2005) que conclui que a orientação para o mercado está positivamente relacionada com a inovação da empresa nas suas três componentes (produto, processo e administrativo). Têm existido vários estudos que verificam a relação entre a orientação para o mercado e a inovação de produto. Sondergaard (2005) revela que uma filosofia orientada para o mercado influencia o desenvolvimento de novos produtos. Dibrell et al. (2011) revela que a inovação do produto é influenciada pelo nível de orientação para o mercado. Matear et al. (2002) inclusivamente estudou o efeito mediador da inovação na relação entre a orientação para o mercado e a performance da empresa. Apesar dos estudos não se debruçarem especificamente sobre empresas industriais (os dois primeiros realizaram estudos em empresas da indústria alimentar e o último em empresas de serviços) também se podem encontrar estudos que analisam o papel da orientação para o mercado na inovação de empresas industriais (Laforet, 2008). Este conclui que as empresas que têm maior nível de orientação para o mercado têm maior capacidade de inovação. Laforet (2008) também nota que as empresas mais tecnológicas (o estudo foi de empresas de alta tecnologia e de baixa tecnologia), em que existem maiores mudanças tecnológicas, beneficiam mais do nível de orientação para o mercado.

Low et al. (2007) também notam que a inovação está correlacionada positivamente com a orientação para o mercado, e esta situação é mais evidente em pequenas e médias empresas industriais. Esta situação também já tinha sido testada por Keskin (2006), embora em diversas empresas, sejam industriais ou de serviços. Keskin (2006) refere que a orientação para o mercado tem impacto na inovação da empresa e que a aprendizagem organizacional medeia essa relação. Este conceito de

aprendizagem organizacional é, no entanto, tido como um conceito mutuamente dependente em relação à orientação para o mercado (Vijande et al., 2005) e que as empresas orientadas para o mercado podem ser vistas também como organizações orientadas para a aprendizagem na medida em que se focam intrinsecamente numa compreensão mais forte dos seus mercados e na adaptação permanente nas mudanças das preferências dos clientes.

Perante as evidências na literatura, espera-se que haja uma influência positiva da orientação para o mercado na inovação da empresa:

- **Hipótese 3:** A orientação para o mercado externo tem influência positiva direta na inovação.

2.6 Orientação para o mercado e a performance da empresa

A relação da orientação para o mercado com a performance da empresa é a relação mais estudada no que se refere à temática de orientação para o mercado (Liao et al., 2011). Segundo Liao et al. (2011), existem vários tipos de medição de performance que foram analisadas pelos diversos autores (performance de negócio, performance da marca, performance financeira, performance de novos produtos, performance no retalho, performance do pessoal de vendas, etc.). Na literatura porém também existem várias conclusões, nomeadamente na relação orientação para o mercado-performance, em que alguns concluem que existe uma relação positiva, fortemente positiva, relação pouco significativa e sem nenhuma relação (Liao et al., 2011). Apesar destas conclusões diversas, convém constatar que não existe nenhum estudo que prove que a relação entre a orientação para o mercado e a performance seja negativa. Isto no fundo é expectável, uma vez o nível de orientação para o mercado constitui uma vantagem competitiva sustentável (Kholi e Jaworski, 1990; 1993; Narver e Slater, 1990).

Relativamente aos estudos realizados, Narver e Slater (1990) foram os primeiros a verificar empiricamente a relação que a orientação para o mercado tem com a performance da empresa, focando-se única e exclusivamente neste relação. Kholi e Jaworski (1990) também testaram esta relação, mas mais superficialmente e com vários outros fatores analisados, como os antecedentes e outrss consequentes.

Desde então foram aparecendo várias investigações em vários setores da indústria. Wood et al. (2000), Ramaseshan et al. (2002), Haugland et al. (2007) e

Megicks e Warnaby (2008) foram alguns dos autores que verificaram que existia uma relação fortemente positiva entre a orientação para o mercado e a performance. Megicks e Warnaby (2008) verificaram este facto analisando o retorno no investimento de cada empresa, assim como a retenção de cliente num espaço de tempo de três anos. O estudo foi realizado no âmbito do retalho. Ramaseshan et al. (2002) também verificou a influência positiva forte entre a orientação para o mercado e a performance no desenvolvimento de novos produtos/serviços em várias empresas industriais e de serviços. Haugland et al. (2007) verificaram no contexto da indústria hoteleira (indústria de serviços) a relação fortemente positiva entre a orientação para o mercado e a performance, em que os indicadores eram o retorno dos ativos, a perceção de rentabilidade em relação aos concorrentes e a produtividade. Finalmente, Wood et al. (2000) verificaram a existência de uma relação igualmente forte entre a orientação para o mercado e a performance da empresa nos hospitais públicos. As medidas para a performance que foram analisadas foram o melhoramento dos cuidados de saúde do hospital, os aumentos das receitas, melhoramento da posição financeira e o melhoramento da satisfação dos pacientes. A análise destes quatro artigos, retirados na análise geral de Laio et al. (2011) e que são identificados como tendo chegado à conclusão que a orientação para o mercado está relacionada fortemente com a performance, mostra que tanto as medidas de análise como os contextos de análise da relação orientação para o mercado-performance são muito diversas e alvo de extenso estudo. Apesar disto, existe pelo menos um estudo (Lonial et al., 2008) que comprova que realmente existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desenvolvimento de novos serviços, mas que não encontra relação entre a orientação para o mercado e a performance financeira. No entanto, no mesmo estudo, verifica-se também a relação fortemente positiva entre o desenvolvimento de novos serviços e a performance financeira, podendo-se concluir que a orientação para o mercado pode influenciar os resultados financeiros através do desenvolvimento de novos serviços (ou produtos).

Perante o que foi dito anteriormente, existem evidências de que existe uma influência positiva da orientação para o mercado e a performance, o que nos leva à seguinte hipótese:

- **Hipótese 4:** A orientação para o mercado tem influência positiva direta na performance organizacional.

2.7 O comprometimento organizacional e a performance organizacional

De acordo com Riketta (2002), a variável comprometimento organizacional, mais concretamente a componente afetiva, é uma das mais estudadas ao nível da investigação do comportamento organizacional. Segundo o mesmo autor esta afirmação deve-se ao facto de estar provado genericamente que esta variável influencia comportamentos benéficos para a organização, como por exemplo a intenção de ficar na organização, o absentismo e a performance no trabalho. A meta-análise de Riketta (2002) consistiu na recolha de dados de inúmeras investigações relativas à relação comprometimento organizacional-performance em vários contextos. Entre várias conclusões sobre a análise dos moderadores desta relação, Riketta (2002) verificou que o comprometimento organizacional dos funcionários está correlacionado com a sua autonomia de trabalho e que o tipo de trabalho (escritório-operador), dependência económica no trabalho, carga de trabalho e estado de saúde são algumas variáveis moderadores que podem explicar e alterar a relação comprometimento- performance. Além disto, o comprometimento também não está apenas relacionado com aspetos individuais, uma vez que o comprometimento organizacional, pressupõe uma dinâmica de grupo. Segundo Shaw et al. (2003), terá de existir, além das componentes individuais, um sentimento de ajuda e de cidadania e que estes ajudam a reduzir o atrito, aumentam a eficiência da organização e, por isso, são geralmente considerados como aspetos críticos do desempenho individual. Em termos indicadores de performance também são indicados por Riketta (2002) como algo a ter em conta na literatura, uma vez que os estudos anteriores revelam que a relação comprometimento organizacional-performance é mais forte quando os indicadores de performance são baseados em relatórios próprios do que quando são analisados por um supervisor ou por indicadores objetivos de performance. Convém notar ainda que em termos de relação comprometimento organizacional-performance, muitos estudos debruçam-se na performance de trabalho (Shaw et al., 2003; Baotham, 2011; Tourigny et al., 2012), contribuindo por sua vez para a performance global da empresa, inclusivamente a financeira (Dimitriades e Papalexandris, 2011). Perante o que foi dito anteriormente, pode-se formular a seguinte hipótese:

- **Hipótese 5:** O comprometimento organizacional tem influência positiva direta no desempenho organizacional.

2.8 A inovação e a performance organizacional

É já algo reconhecido na literatura de há vários anos que a inovação é algo que contribui para a performance das organizações. Damanpour et al. (1989) foram pioneiros no aprofundamento da temática da inovação e a sua relação com a performance organizacional. Estes referem que a *“introdução de inovações técnicas são de importância primordial para a efetividade das organizações”* (Damanpour et al., 1989, pp.597) e que tanto as inovações técnicas como administrativas *“são essenciais para a otimização conjunta dos sistemas técnicos e sociais”* (Damanpour et al., 1989, pp.597). Eles concluíram que estas mudanças na estrutura e consequentes inovações, sejam técnicas ou administrativas, contribuem para uma melhor performance nas organizações.

Esta relação inovação-performance também foi abordada de forma ampla por Jiménez e Valle (2011). Estes verificaram que esta relação é mais forte em empresas maiores, uma vez que têm mais recursos para investir em inovação. Outros dos aspetos potenciadores de maior inovação é a idade da empresa, uma vez que já adquiriram mais rotinas organizacionais do que empresas novas. Em termos de tipo de empresa, e uma vez que este estudo se debruça sobre empresas industriais, Jiménez e Valle (2011) referem que o impacto da inovação sobre a performance é maior em empresas industriais do que em empresas de serviços. Por fim, os autores também referiram que a turbulência do mercado afeta negativamente o impacto positivo da inovação na performance.

Perante as evidências demonstradas sobre a relação inovação-performance também está provado que a inovação é uma variável mediadora da relação orientação para o mercado-performance (Sandvik e Sandvik, 2003), estando este estudo focado nas inovações de produto.

Segundo o que foi dito anteriormente, formula-se a última hipótese do estudo:

- Hipótese 6: A inovação tem influência positiva direta no desempenho organizacional.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1 Objetivos da investigação

O grande objetivo que se pretende atingir com esta investigação é o de verificar a possível relação da orientação para o mercado interno com o nível de orientação para o mercado das empresas. No fundo é verificar se as práticas que visam a satisfação dos funcionários têm influência ou não no nível de orientação para o mercado das empresas. Esta temática já foi desenvolvida por Lings e Greenley (2010) e Gounaris (2008) que aferiram que a orientação para o mercado interno fomenta os comportamentos orientados para o mercado.

No entanto, estes dois estudos estão focados no setor dos serviços. É verdade também que nos serviços existe maior interação dos funcionários com o cliente, o que os torna um elemento crucial, principalmente para perceberem as necessidades da empresa (geração de inteligência por exemplo). No entanto, este trabalho pretende estudar um setor diferente (o da indústria), e aferir se as práticas de orientação para o mercado interno têm também o mesmo impacto no setor industrial como o têm nos serviços. Hipoteticamente, esse será um cenário que se irá testar, uma vez que as práticas de orientação para o mercado interno visam fazer com que os funcionários adotem comportamentos de orientação para o mercado externo, sendo que estes comportamentos de orientação para o mercado verificam-se também nas empresas industriais. O estudo de diversos setores em vez de apenas no setor dos serviços é também já algo apontado por Lings e Greenley (2010) como orientação para futuras investigações.

Além desta investigação à relação orientação para o mercado interno – orientação para o mercado externo, serão introduzidas outras variáveis, a da inovação e do comprometimento organizacional. Estes dois construtos serão analisados como consequência da orientação para o mercado.

Os objetivos específicos desta investigação são portanto os seguintes:

- Medir o nível global de orientação para o mercado das empresas
- Medir o nível global de orientação para o mercado interno praticado pelas empresas
- Medir a influência que o nível de orientação para o mercado interno tem na orientação para o mercado para as empresas industriais em estudo

- Verificar a existência de relação entre a orientação para o mercado e a capacidade inovadora da empresa
- Verificar a existência de relação entre a orientação para o mercado e o comprometimento organizacional
- Verificar a influência da orientação para o mercado na performance da empresa e se o comprometimento organizacional e a inovação são variáveis mediadoras dessa influência.

Serão adotadas metodologias de trabalhos enunciados pela revisão bibliográfica referida ao longo do trabalho para se analisar cada variável (orientação para o mercado interno, orientação para o mercado, inovação, comprometimento organizacional e performance), como se vai apresentar em seguida:

- Variável orientação para o mercado. Irá utilizar-se a escala desenvolvida por Kholi e Jawroski (1990), denominada escala de MARKOR. Esta escala está dividida em 3 componentes: geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta à inteligência.
- Variável orientação para o mercado interno. Será usada a escala concebida por Lings e Greenley (2005). Esta escala é composta por 5 componentes, a saber: geração de informação cara a cara, geração de informação escrita, geração de informação informal, disseminação e resposta.
- Variável inovação: Esta variável será analisada através da conjugação de duas escalas, a de Miller e Friesen (1982) e de Mações (2010). Enquanto que os primeiros se debruçam essencialmente sobre inovações tecnológicas de produtos, o segundo debruça-se sobre inovações de gestão.
- Variável comprometimento organizacional: Esta variável será analisada de acordo com a escala de Kholi e Jaworski (1993), em que este analisa o impacto que a orientação para o mercado tem no comprometimento organizacional.
- Variável performance: Será analisada a performance de acordo com a escala usada por Kholi e Jaworski (1993), onde se analisam aspetos financeiros e a alguns itens da escala usada por Rodrigues e Pinho (2012) onde se analisa alguns aspetos não-financeiros como o clima laboral e nível de competência dos funcionários.

Em termos de relações entre as várias variáveis, recorreu-se à metodologia de análise da regressão linear. Este modelo é usado porque permite a relação entre variáveis dependentes e independentes. Neste caso testa-se, por exemplo, se a variável dependente orientação para o mercado externo é influenciado pela variável independente orientação para o mercado interno.

Em termos gerais e resumidamente, tentar-se-á aferir se a orientação para o mercado interno é um antecedente da orientação para o mercado da empresa, se a performance é consequência da orientação para o mercado e se as variáveis comprometimento e inovação são variáveis mediadoras.

Em termos de diferenciação relativamente a estudos anteriores, o público-alvo do qual será enviado o questionário serão pessoas pertencentes aos quadros médios de empresas industriais. Optou-se por esta situação, uma vez que estudos anteriores sobre a orientação para o mercado focam-se no pessoal dos quadros superiores, utilizando-se estes como únicos respondentes. Uma vez que poderá haver um enviesamento entre as respostas dadas pelos quadros superiores e os quadros médios, será interessante analisar a perspetiva destes últimos, uma vez que são parte importante no processo de implementação de uma filosofia de orientação para o mercado. Em relação ao facto de se pretender que o público-alvo esteja a operar em empresas industriais é para se perceber se existe influência entre a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado externo neste tipo de empresas, uma vez que a maior parte das investigações feitas se debruçam essencialmente nas empresas de serviços. Será também analisado se esta relação é mais forte nas empresas de serviços ou nas empresas industriais comparando-se os coeficientes de relação entre os resultados verificados (através do presente estudo sobre as empresas industriais) e de estudos anteriores (sobre empresas de serviços).

3.2 Elaboração de hipóteses

Ao longo do enquadramento teórico foram realizados os devidos fundamentos para a elaboração das hipóteses, estando estas enunciadas em cada ponto. Resumidamente, estas serão transcritas novamente neste ponto:

- **Hipótese 1:** A orientação para o mercado interno tem influência positiva direta na orientação para o mercado externo.
- **Hipótese 2:** A orientação para o mercado externo tem influência positiva direta no comprometimento organizacional

- **Hipótese 3:** A orientação para o mercado externo tem influência positiva direta na inovação.
- **Hipótese 4:** A orientação para o mercado tem influência positiva direta na performance organizacional.
- **Hipótese 5:** O comprometimento organizacional tem influência positiva direta no desempenho organizacional
- **Hipótese 6:** A inovação tem influência positiva direta no desempenho organizacional.

3.3 Modelo conceptual

Baseando-se nas hipótese anteriormente enunciadas, o modelo conceptual deste estudo é apresentado na figura 1.

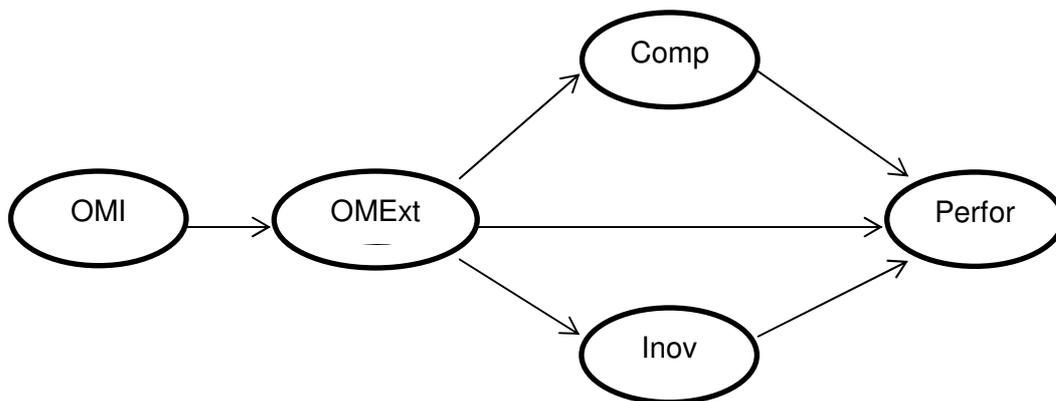


Figura 1: Modelo conceptual

3.4 Recolha de dados

Em relação à recolha de dados, faz-se-á algo diferente no que concerne ao público alvo da investigação. Em investigações anteriores é frequente os autores usarem um respondente único dentro de cada organização, nomeadamente alguém ligado aos quadros superiores das empresas (ex.: Executivos). Apesar destes serem os elaboradores da estratégia da empresa e importantes até na implementação da filosofia de orientação para o mercado, como Kholi e Jaworski (1990) enunciaram, os colaboradores, nomeadamente dos vários departamentos da empresa também são importantes, uma vez que podem comprovar a orientação para o mercado da empresa

e verificar se não existe nenhuma dissonância entre o que os executivos enunciam e o que os colaboradores percecionam, nomeadamente no que às praticas de orientação para o mercado interno e externo dizem respeito.

De acordo com isto, o público-alvo deste estudo serão alguns colaboradores, nomeadamente os que estão inseridos nos quadros médios (Marketing, Produção, Investigação e Desenvolvimento, etc.). As empresas-alvo serão as empresas industriais.

O método de abordagem vai ser realizado através de e-mail a solicitar a participação na investigação, sendo que será apresentado o questionário através de plataforma online. Em termos de bases de dados usadas para contactos, usou-se um suplemento de um jornal local onde estão especificados as 1000 maiores empresas do distrito de Aveiro, o tipo de empresa quanto à sua atividade económica, e respetivos contactos. Além do e-mail enviado, também se usou a rede social LinkedIn para descobrir contactos, fazendo-se a abordagem através de e-mail de contacto. As pessoas contactadas tinham como designação de função atual algo suscetível de se considerar como quadro médio (por exemplo, diretor de marketing, gestor de produção, diretor comercial, etc) e numa empresa industrial (onde em alguns casos foi investigado se era ou não através de pesquisa na Internet).

Antes de se ter enviado concretamente o questionário, realizou-se um pré-teste de 15 questionários para se analisar se os respondentes teriam ou não alguma dúvida sobre o questionário ou o que achariam em termos de tempo perdido e de clareza. Em relação a este pré-teste, concluiu-se que a maior parte das pessoas o considerou demasiado moroso por ter demasiados itens. Cada pessoa estimou demorar cerca de 10/15 minutos a responder. Quanto à clareza das perguntas, nenhuma pessoa encontrou alguma dúvida, o que se pressupõe que não deverá haver nenhuma alteração nessa matéria.

Mediante isto, reduziu-se o questionário inicial (com 75 itens) para um questionário final de 49 itens. Para se fazer isto, de modo a purificar as medidas iniciais e assegurar a homogeneidade das escalas originais, foram realizadas diversas correlações item-a-item. Para isso, foram eliminados os itens que apresentaram uma correlação mais baixa em relação à média total. Será aprofundado em seguida esta situação, assim como a apresentação dos itens de cada escala de medição e respectiva etiqueta no SPSS, para facilidade de identificação aquando da apresentação dos resultados. Estas etiquetas servem para identificar, através de um nome mais pequeno, a variável/item em questão. Como os itens estão separados por

subgrupos (orientação para o mercado interno, orientação para o mercado, inovação, comprometimento e performance) decidiu-se numerar e colocar uma etiqueta com o diminutivo do subgrupo: MO para *market orientation*, PERF para performance, etc.

3.5 Escalas de medição

3.5.1 Orientação para o mercado

Em relação à medição da orientação para o mercado, esta vai ser analisada de acordo com a escala de MARKOR (Kholi e Jaworski, 1990). De acordo com Masuno et al. (2005) a escala de MARKOR é superior à escala de MKTOR de Narver e Slater (1990) pela sua “consistência com a teoria e operacionalização de escalas”. De acordo com esta escala existem três grandes componentes (Geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta) e 32 itens no total, em que 10 itens estão relacionados com a análise da “Geração de inteligência”, 8 itens para a “Disseminação de inteligência” e 14 itens para a “Resposta à inteligência”. Para tornar o questionário curto (como foi concluído no pré-teste), selecionaram-se 16 itens no total. Em relação às respostas, a escala Likert usada é de 5 pontos (Discordo totalmente,..., concordo totalmente). Os itens analisados apresentam-se na tabela 1.

3.5.2 Orientação para o mercado interno

Em relação à medição da orientação para o mercado interno, será usada uma escala com 5 componentes (Geração de informação cara-a-cara, geração de informação escrita formalmente, disseminação da informação, geração de informação informal e resposta). Esta escala foi concebida por Lings e Greenley (2005). A geração de informação cara a cara é constituída por 3 itens, a geração de informação escrita 4 itens, a geração de informação informal 4 itens, a disseminação 3 itens e resposta 3 itens, dando um total de 17 itens de medição. Destes 17 itens, foram selecionados 10, devido à necessidade de redução do questionário. O questionário foi adaptado para corresponder à opinião dos quadros médios da empresa sobre o nível de orientação para o mercado interno feito pela empresa. A escala de Likert é de 7 pontos que vai desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Os itens estão identificados na tabela 2.

Tabela 1: Escala de medição: orientação para o mercado

Orientação para o mercado (Fonte: Kholi e Jaworski, 1990)

Nesta unidade de negócio, nós encontramos-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais os produtos ou serviços que irão necessitar no futuro. **(MO1)**

Nesta unidade de negócio, fazemos muita investigação própria de mercado. **(MO2)**

Nós investigamos consumidores finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços. **(MO3)**

Nós falamos frequentemente com aqueles que podem influenciar as compras dos nossos consumidores finais. **(MO4)**

Na nossa unidade de negócio, a inteligência sobre os nossos concorrentes é gerada independentemente pelos diversos departamentos. **(MO5)**

Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos trimestralmente para discutir as tendências e desenvolvimentos do mercado. **(MO6)**

O pessoal do marketing na nossa unidade de negócio gasta tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com os outros departamentos funcionais. **(MO7)**

Dados sobre a satisfação do consumidor é disseminada a todos os níveis nesta unidade de negócio de maneira regular. **(MO8)**

Na nossa unidade de negócio circulam periodicamente documentos (Ex: relatórios, newsletters,...) que providenciam informação sobre os nossos clientes. **(MO9)**

Nós periodicamente revemos os nossos esforços de desenvolvimento de produto para assegurar que estes estão em linha com o que os clientes pretendem. **(MO10)**

Os nossos planos de negócio estão direcionados mais pelos avanços tecnológicos do que pelas investigações de mercado. **(MO11)**

Vários departamentos encontram-se juntos periodicamente para planear respostas às mudanças a terem lugar no nosso ambiente de negócio. **(MO12)**

As linhas de produtos que nós vendemos dependem mais de políticas internas do que necessidades reais de mercado. **(MO13)**

Mesmo que nós conseguíssemos um grande plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de o implementar dentro dos prazos de tempo. **(MO14)**

Nós somos rápidos a responder a mudanças significativas nas estruturas de preços dos nossos concorrentes. **(MO15)**

Quando descobrimos que os clientes desejam que nós modifiquemos um produto ou serviço, todos os departamentos envolvidos fazem esforços concertados para esse fim. **(MO16)**

3.5.3 Inovação

Seguindo o trabalho de Dibrell et al. (2011), estes usaram uma escala de Miller e Friesen (1982) para medir a capacidade inovadora da empresa. Dibrell et al. (2011) usaram esta escala “devido à ênfase que coloca na inovação do produto/serviço”. A esta escala foi complementada com a de Mações (2010) que tem itens relativos à inovação de gestão. Cada item é medido através de uma escala de Likert de 5 pontos. Os itens analisados estão apresentados na tabela 3.

Tabela 2: Escala de medição: orientação para o mercado interno

Orientação para o mercado interno (Fonte: adaptado de Lings e Greenley (2005))

Nesta unidade de negócio a gestão encontra-se com os funcionários pelo menos uma vez por ano para descobrir quais as suas expectativas relativamente ao futuro do seu trabalho na organização. **(IMO1)**

Nesta unidade de negócio a gestão encontra-se com os funcionários pelo menos uma vez por ano para descobrir quais as suas expectativas relativamente ao futuro do seu trabalho na organização. **(IMO2)**

Nesta unidade de negócio existem avaliações de pessoal das quais se discutem o que os funcionários pretendem. **(IMO3)**

Nesta unidade de negócio a gestão de topo questiona os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de emprego. **(IMO4)**

Quando estou no trabalho a gestão de topo fala regularmente comigo para saber do meu trabalho. **(IMO5)**

Quando estou no trabalho a gestão de topo tenta descobrir o que é que nós, funcionários da empresa, queremos desta. **(IMO6)**

Nesta unidade de negócio a gestão de topo encontra-se regularmente com todos os funcionários para comunicar sobre questões relacionadas com toda a organização. **(IMO7)**

Nesta unidade de negócio a gestão de topo tem reuniões regulares com os funcionários de todos os níveis hierárquicos. **(IMO8)**

Nesta unidade de negócio, quando a gestão de topo descobre que condições de emprego os funcionários gostariam de ver alteradas, os restantes departamentos fazem esforços concertados para esse fim. **(IMO9)**

Nesta unidade de negócio, quando a gestão de topo descobre que os funcionários estão insatisfeitos com os seus supervisores ou a própria gestão, eles fazem ações corretivas. **(IMO10)**

Tabela 3: Escala de medição: inovação

Inovação (Fonte: Dibrell et al., 2011 e Mações, 2010)

A empresa reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias do mercado. **(INOV1)**

A gestão de topo encara seriamente a inovação. **(INOV2)**

A empresa muda a sua gama de produtos ou serviços de acordo com as mudanças das necessidades dos consumidores. **(INOV3)**

Existe uma grande ênfase na comercialização de produtos/serviços verdadeiros e experimentados. **(INOV4)**

Existe uma grande ênfase na investigação e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações. **(INOV5)**

Nos últimos três anos não foram introduzidas novas linhas de produtos/serviços. **(INOV6)**

Nos últimos 3 anos foram introduzidas mais de metade das nossas linhas de produtos ou serviços. **(INOV7)**

Mudanças nas nossas linhas de produtos foram reduzidas durante os últimos 3 anos. **(INOV8)**

Foram feitas muitas mudanças durante os últimos 3 anos. **(INOV9)**

A empresa adota ativa e entusiasticamente novas políticas que possam contribuir para melhorar o desempenho da empresa. **(INOV10)**

3.5.4 Comprometimento organizacional

Em termos de comprometimento, será seguida a escala de Kholi e Jaworksi (1993). Estes usaram 7 itens e neste estudo avaliaram precisamente a influência que a orientação para o mercado tem no comprometimento organizacional. No entanto, o questionário foi adaptado para se ter uma perspetiva do funcionário do seu comprometimento organizacional, e não como perspetiva do gestor de topo como está feito originalmente. É usada uma escala de Likert de 7 pontos. Os itens utilizados estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4: Escala de medição: comprometimento organizacional

Comprometimento organizacional (Fonte: Kholi e Jawroski (1993))

Sinto o meu futuro ligado a esta empresa. (**COMP1**)

Sinto-me feliz em fazer sacrifícios caso isso seja importante para o bem estar desta unidade de negócio. (**COMP2**)

A ligação entre mim e esta empresa é fraca. (**COMP3**)

De modo geral, sinto-me orgulhoso em trabalhar para esta empresa. (**COMP4**)

Frequentemente trabalho acima das minhas responsabilidades para assegurar o bem estar da empresa. (**COMP5**)

Os meus colegas têm pouco ou nenhum comprometimento para com esta empresa. (**COMP6**)

É perfeitamente claro que gosto desta empresa. (**COMP7**)

3.5.5. Performance da empresa

Em termos de performance, elaboraram-se algumas questões sobre a perceção que os funcionários têm sobre a performance global da empresa. Esta análise tem como ponto de partida o estudo de Kholi e Jawroski (1993) em que estes analisaram a performance como consequência da orientação para o mercado. Adicionaram-se também itens de avaliação de indicadores não-financeiros como o clima laboral e o nível de competência dos funcionários (Rodrigues e Pinho, 2012). É usada uma escala de Likert de 7 pontos. Os itens apresentam-se na tabela 5.

Tabela 5: Escala de medição: performance

Performance (Fonte: Kholi e Jawroski (1993) e Rodrigues e Pinho (2012))

Considero que o desempenho da empresa em termos globais foi positivo. (**PERF1**)

Considero que o desempenho em relação aos concorrentes mais importantes foi positivo. (**PERF2**)

Tem havido um crescimento de vendas nesta empresa. (**PERF3**)

Considero que a empresa tem um bom clima laboral. (**PERF4**)

Considero globalmente o nível de competência dos funcionários positivo. (**PERF5**)

Considero que os clientes da empresa estão de modo geral satisfeitos. (**PERF6**)

Capítulo 4 – Resultados

De acordo com a investigação feita através de questionários e pelo método atrás descrito, foram conseguidas no total 154 respostas ao questionário em questão. Uma das opções disponíveis para o preenchimento online de questionários é a de colocar todas as perguntas como obrigatórias, o que se fez neste caso. Por este motivo, só foram considerados os questionários em que houve resposta a todos os itens e devidamente submetidos. Não houve por isso nenhum questionário com não-respostas. O facto de ter sido realizado um pré-teste assume-se também que as pessoas tenham percebido o que se pretendia com todas as perguntas e não tenham respondido ao acaso. Os dados estão por isso prontos a serem colocados, passando-se à preparação e introdução dos mesmos no *software* estatístico apropriado.

4.1 Introdução de dados e frequências

Tal como já foi dito anteriormente, em todas as perguntas foi usada uma escala de Likert. No caso das perguntas da orientação para o mercado e inovação, usou-se uma escala de 5 pontos, enquanto nas perguntas sobre a orientação para o mercado interno, comprometimento e performance, usou-se uma escala de 7 pontos. Isto foi feito em consonância com estudos anteriores sobre estas diversas temáticas e que foram enunciadas anteriormente. Para a introdução de dados, usou-se o *software* estatístico SPSS 17.0, *software* esse amplamente usado em tratamentos estatísticos nas ciências sociais. Para isso, foi necessário usar-se uma codificação das respostas. A codificação envolve a atribuição de números ou outros símbolos a respostas de modo a que estas possam ser agrupadas em número limitado de classes ou categorias (Shukla, 2008). Isto serve para uma análise eficiente dos dados. Neste caso usou-se a seguinte codificação para a escala de Likert: 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo moderadamente; 3=Discordo; 4=Nem concordo nem discordo; 5=Concordo; 6=Concordo moderadamente; 7=Concordo totalmente. Esta pontuação foi usada para os dois tipos de escala (5 ou 7 pontos), sendo que, como é óbvio, a escala de 5 pontos não utiliza os seguintes números: 2=Discordo moderadamente e 6=Concordo moderadamente. Foram então colocadas as respostas no SPSS e foram associados os números a cada resposta. Os dados foram introduzidos com a numeração indicada e com as etiquetas para identificação dos itens. Na tabela 6 estão apresentados dados de frequência (Média, desvio-padrão e coeficientes de Skewness e Kurtosis) para cada item:

Tabela 6: Frequências

| | Item | Média | Desvio-padrão | Skewness | Kurtosis |
|--|-------------|--------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| Orientação para o mercado | MO1 | 3,16 | 1,079 | -0,474 | -0,496 |
| | MO2 | 2,86 | 1,075 | 0,129 | -0,902 |
| | MO3 | 3,14 | 0,964 | -0,100 | -0,473 |
| | MO4 | 3,64 | 1,096 | -0,747 | -0,078 |
| | MO5 | 2,96 | 0,907 | 0,131 | -0,453 |
| | MO6 | 3,05 | 1,125 | 0,064 | -1,039 |
| | MO7 | 2,74 | 1,083 | 0,316 | -0,576 |
| | MO8 | 3,17 | 0,927 | -0,393 | -0,512 |
| | MO9 | 2,97 | 1,003 | 0,092 | -0,165 |
| | MO10 | 3,20 | 0,993 | -0,293 | -0,211 |
| | MO11 | 2,95 | 0,982 | 0,189 | -0,552 |
| | MO12 | 2,84 | 1,085 | 0,346 | -0,615 |
| | MO13 | 2,97 | 0,907 | -0,055 | -0,843 |
| | MO14 | 2,75 | 1,012 | 0,206 | -0,595 |
| | MO15 | 3,32 | 1,113 | -0,282 | -0,686 |
| | MO16 | 3,47 | 1,150 | -0,468 | -0,649 |
| Orientação para o mercado interno | IMO1 | 3,90 | 1,742 | 0,297 | -0,930 |
| | IMO2 | 3,31 | 1,655 | 0,481 | -0,532 |
| | IMO3 | 3,21 | 1,494 | 0,401 | -0,542 |
| | IMO4 | 3,90 | 1,626 | 0,188 | -0,562 |
| | IMO5 | 4,83 | 1,558 | -0,639 | -0,080 |
| | IMO6 | 3,88 | 1,283 | 0,014 | -0,092 |
| | IMO7 | 4,29 | 1,458 | -0,355 | -0,596 |
| | IMO8 | 3,08 | 1,582 | 0,703 | -0,133 |
| | IMO9 | 3,49 | 1,618 | 0,260 | -0,601 |
| | IMO10 | 4,79 | 1,476 | -0,413 | -0,341 |
| Inovação | INOV1 | 3,46 | 1,150 | -0,374 | -0,647 |
| | INOV2 | 3,41 | 1,158 | -0,492 | -0,546 |
| | INOV3 | 3,27 | 1,079 | -0,169 | -0,517 |
| | INOV4 | 3,21 | 1,112 | -0,276 | -0,653 |
| | INOV5 | 3,34 | 1,190 | -0,342 | -0,639 |
| | INOV6 | 2,67 | 1,210 | 0,281 | -0,667 |
| | INOV7 | 2,97 | 1,095 | 0,958 | 0,414 |
| | INOV8 | 2,99 | 1,163 | 0,164 | -0,772 |
| | INOV9 | 3,07 | 1,004 | 0,169 | -0,498 |
| | INOV10 | 3,30 | 1,115 | -0,184 | -0,778 |
| Comprometimento | COMP1 | 4,02 | 1,690 | 0,241 | -1,198 |
| | COMP2 | 4,67 | 1,641 | -0,533 | -0,612 |
| | COMP3 | 3,33 | 1,677 | 0,500 | -0,694 |
| | COMP4 | 4,19 | 1,605 | -0,102 | -0,492 |
| | COMP5 | 5,29 | 1,472 | -1,005 | 0,575 |
| | COMP6 | 4,25 | 1,758 | -0,218 | -0,909 |
| | COMP7 | 4,64 | 1,744 | -0,449 | -0,778 |
| Performance | PERF1 | 3,99 | 1,655 | 0,186 | -0,763 |
| | PERF2 | 4,17 | 1,450 | -0,182 | -0,581 |
| | PERF3 | 4,20 | 1,439 | -0,012 | -0,902 |
| | PERF4 | 3,80 | 1,666 | 0,179 | -0,978 |
| | PERF5 | 4,77 | 1,831 | -0,661 | -0,617 |
| | PERF6 | 4,25 | 1,587 | -0,275 | -0,388 |

4.2 Fiabilidade dos resultados e análise fatorial exploratória

Depois de introduzidos os dados no SPSS e colocadas as respetivas etiquetas, procedeu-se à análise da fiabilidade dos resultados. Em primeiro lugar, foram escolhidas as variáveis de acordo com a literatura analisada. Por exemplo, na análise da orientação para o mercado existem 3 subgrupos, a geração de inteligência, a disseminação e resposta (Kholi e Jaworski, 1990). Isto foi feito para representar uma maior consistência dos resultados, e respetiva fiabilidade. Para a consistência das escalas foram analisados os diferentes alfas de Cronbach. Esta medida permite avaliar a consistência interna e a fiabilidade de um grupo de variáveis (Pestana e Gageiro, 2005). Os valores dos alfa de Cronbach variam entre 0 e 1, sendo que 0 é o valor mais baixo e significa que a consistência da escala é totalmente inaceitável enquanto que 1 é o valor mais alto e significa uma consistência da escala muito boa. A tabela 7 exemplifica a avaliação da consistência da escala de acordo com o valor do alfa de Cronbach.

Tabela 7: Valores referência do alfa de Cronbach

| Consistência da escala | Valores de alfa |
|-------------------------------|------------------------|
| Muito boa | > 0,9 |
| Boa | 0,8 – 0,9 |
| Razoável | 0,7 – 0,8 |
| Fraca | 0,6 – 0,7 |
| Inaceitável | < 0,6 |

Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

De acordo com a tabela 7, todos os valores acima de 0,6 são aceitáveis.

Além da análise da consistência das escalas, é necessário fazer-se uma análise fatorial exploratória, de modo a verificar as correlações entre os diversos itens. Para isto é necessário analisar o valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Tal como o valor do alfa de Cronbach, os valores de KMO têm uma escala de aceitação da análise fatorial. A tabela 8 apresenta os valores referência de KMO e o nível de aceitação da análise fatorial.

Tabela 8: Valores referência de KMO

| Análise fatorial | Valores de KMO |
|-------------------------|-----------------------|
| Muito boa | [0,9 – 1] |
| Boa | [0,8 – 0,9[|
| Média | [0,7 – 0,8[|
| Razoável | [0,6 – 0,7[|
| Fraca | [0,5 – 0,6[|
| Inaceitável | < 0,5 |

Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

Através da análise fatorial realizada, alguns itens foram removidos de modo a melhorar o valor de alfa de Cronbach e consequentemente melhorar a consistência e fiabilidade dos resultados. Caso a remoção de certos itens não signifique grandes ganhos ao nível de valor do alfa de Cronbach, os itens são mantidos. A tabela 9 representa os valores de alfa de Cronbach e valores de KMO, assim como os itens correspondentes.

Tabela 9: Análise dos resultados de fiabilidade e análise fatorial confirmatória

| | Itens | Alfa de Cronbach | KMO |
|----------|--|-------------------------|------------|
| GII | IMO1 IMO3 IMO4 IMO5 IMO6 | 0,760 | 0,667 |
| DII | IMO7 IMO8 IMO9 | 0,789 | 0,698 |
| RII | IMO10 | - | - |
| GIE | MO1 MO2 MO3 MO4 MO5 MO6 | 0,908 | 0,852 |
| DIE | MO7 MO8 M10 MO12 | 0,645 | 0,673 |
| RIE | MO13 MO14 MO15 MO16 | 0,690 | 0,709 |
| INOVGES | INOV1 INOV2 INOV3 INOV4 INOV5 | 0,844 | 0,687 |
| INOVPR | INOV6 INOV8 INOV9 INOV10 | 0,717 | 0,703 |
| COMP | COMP1 COMP2 COMP4 COMP5 COMP6 COMP7 | 0,805 | 0,795 |
| PERFFIN | PERF1 PERF2 | 0,726 | 0,5 |
| PERFNFIN | PERF4 PERF5 PERF6 | 0,562 | 0,618 |

Estes foram os valores referência para cada um dos fatores. Existem alguns com valores mais inferiores a outros no que se refere ao alfa de Cronbach e do KMO. No entanto, aceitam-se estes valores aceitáveis, uma vez que se se retirasse alguns itens, não haveria muitos ganhos gerais. As tabelas 10,11,12,13,14,15,16,17,18 e 19

representam alguns dados da análise fatorial exploratória, com dados sobre a variância, a variância cumulativa e os *eigenvalues*.

Tabela 10: A análise fatorial exploratória da geração de informação interna (GII)

| ITEM | Factor |
|--|---------------------------------|
| IMO1 - Nesta unidade de negócio a gestão encontra-se com os funcionários pelo menos uma vez por ano para descobrir quais as suas expectativas relativamente ao futuro do seu trabalho na organização. | |
| IMO3 - Nesta unidade de negócio existem avaliações de pessoal das quais se discutem o que os funcionários pretendem. | GII |
| IMO4 - Nesta unidade de negócio a gestão de topo questiona os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de emprego. | (Geração de informação interna) |
| IMO5 - Quando estou no trabalho a gestão de topo fala regularmente comigo para saber do meu trabalho. | |
| IMO6 - Quando estou no trabalho a gestão de topo tenta descobrir o que é que nós, funcionários da empresa, queremos desta. | |
| Eigenvalue | 2,602 |
| Variância (%) | 52,045 |
| Variância total (%) | 52,045 |
| Alfa de Cronbach | 0,760 |

Tabela 11: A análise fatorial exploratória da disseminação de informação interna (DII)

| ITEM | Factor |
|--|--------------------------------------|
| IMO7 - Nesta unidade de negócio a gestão de topo encontra-se regularmente com todos os funcionários para comunicar sobre questões relacionadas com toda a organização. | |
| IMO8 - Nesta unidade de negócio a gestão de topo tem reuniões regulares com os funcionários de todos os níveis hierárquicos. | DII |
| IMO9 - Nesta unidade de negócio, quando a gestão de topo descobre que condições de emprego os funcionários gostariam de ver alteradas, os restantes departamentos fazem esforços concertados para esse fim. | (Disseminação de informação interna) |
| Eigenvalue | 2,119 |
| Variância (%) | 70,630 |
| Variância total (%) | 70,630 |
| Alfa de Cronbach | 0,789 |

Tabela 12: A análise fatorial exploratória da geração de informação externa (GIE)

| ITEM | Factor |
|---|--|
| MO1 - Nesta unidade de negócio, nós encontramos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais os produtos ou serviços que irão necessitar no futuro. | GIE (Geração de informação externa) |
| MO2 - Nesta unidade de negócio, fazemos muita investigação própria de mercado. | |
| MO3 - Nós investigamos consumidores finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços. | |
| MO4 - Nós falamos frequentemente com aqueles que podem influenciar as compras dos nossos consumidores finais. | |
| MO5 - Na nossa unidade de negócio, a inteligência sobre os nossos concorrentes é gerada independentemente pelos diversos departamentos. | |
| MO6 - Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos trimestralmente para discutir as tendências e desenvolvimentos do mercado. | |
| Eigenvalue | 4,145 |
| Variância (%) | 69,076 |
| Variância total (%) | 69,076 |
| Alfa de Cronbach | 0,908 |

Tabela 13: A análise fatorial exploratória da disseminação de informação externa (DIE)

| ITEM | Factor |
|---|---|
| MO7 - O pessoal do marketing na nossa unidade de negócio gasta tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com os outros departamentos funcionais. | DIE (Disseminação de informação externa) |
| MO8 - Dados sobre a satisfação do consumidor é disseminada a todos os níveis nesta unidade de negócio de maneira regular. | |
| MO10 - Nós periodicamente revemos os nossos esforços de desenvolvimento de produto para assegurar que estes estão em linha com o que os clientes pretendem. | |
| MO12 - Vários departamentos encontram-se juntos periodicamente para planear respostas às mudanças a terem lugar no nosso ambiente de negócio. | |
| Eigenvalue | 1,983 |
| Variância (%) | 49,580 |
| Variância total (%) | 49,580 |
| Alfa de Cronbach | 0,645 |

Tabela 14: A análise fatorial exploratória da resposta à informação externa (RIE)

| ITEM | Factor |
|--|---------------------------------|
| MO13 - As linhas de produtos que nós vendemos dependem mais de políticas internas do que necessidades reais de mercado. | |
| MO14 - Mesmo que nós conseguíssemos um grande plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de o implementar dentro dos prazos de tempo. | RIE |
| MO15 - Nós somos rápidos a responder a mudanças significativas nas estruturas de preços dos nossos concorrentes. | (Resposta à informação externa) |
| MO16 - Quando descobrimos que os clientes desejam que nós modifiquemos um produto ou serviço, todos os departamentos envolvidos fazem esforços concertados para esse fim. | |
| Eigenvalue | 2,092 |
| Variância (%) | 52,295 |
| Variância total (%) | 52,295 |
| Alfa de Cronbach | 0,788 |

Tabela 15: A análise fatorial exploratória da inovação de gestão (INOVGES)

| ITEM | Factor |
|---|---------------------------------|
| INOV1 - A empresa reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias do mercado. | |
| INOV2 - A gestão de topo encara seriamente a inovação. | |
| INOV3 - A empresa muda a sua gama de produtos ou serviços de acordo com as mudanças das necessidades dos consumidores. | INOVGES (Inovação de gestão) |
| INOV4 - Existe uma grande ênfase na comercialização de produtos/serviços verdadeiros e experimentados. | |
| INOV5 - Existe uma grande ênfase na investigação e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações. | |
| Eigenvalue | 3,423 |
| Variância (%) | 68,467 |
| Variância total (%) | 68,467 |
| Alfa de Cronbach | 0,687 |

Tabela 16: A análise fatorial exploratória da inovação de produto (INOVPR)

| ITEM | Factor |
|--|-----------------------|
| INOV6 - Nos últimos três anos não foram introduzidas novas linhas de produtos/serviços. | |
| INOV8 -. Mudanças nas nossas linhas de produtos foram reduzidas durante os últimos 3 anos. | INOVPR |
| INOV9 - Foram feitas muitas mudanças durante os últimos 3 anos. | (Inovação de produto) |
| INOV10 - A empresa adota ativa e entusiasticamente novas políticas que possam contribuir para melhorar o desempenho da empresa. | |
| Eigenvalue | 2,182 |
| Variância (%) | 54,549 |
| Variância total (%) | 54,549 |
| Alfa de Cronbach | 0,703 |

Tabela 17: A análise fatorial exploratória do comprometimento organizacional (COMP)

| ITEM | Factor |
|---|----------------------------------|
| COMP1 - Sinto o meu futuro ligado a esta empresa. | |
| COMP2 - Sinto-me feliz em fazer sacrifícios caso isso seja importante para o bem estar desta unidade de negócio. | |
| COMP4 - De modo geral, sinto-me orgulhoso em trabalhar para esta empresa. | COMP |
| COMP5 - Frequentemente trabalho acima das minhas responsabilidades para assegurar o bem estar da empresa. | (Comprometimento organizacional) |
| COMP6 - Os meus colegas têm pouco ou nenhum comprometimento para com esta empresa. | |
| COMP7 - É perfeitamente claro que gosto desta empresa. | |
| Eigenvalue | 3,297 |
| Variância (%) | 54,947 |
| Variância total (%) | 54,947 |
| Alfa de Cronbach | 0,805 |

Tabela 18: A análise fatorial exploratória da performance financeira (PERFFIN)

| ITEM | Factor |
|--|--------------------------|
| PERF1 - Considero que o desempenho da empresa em termos globais foi positivo. | PERFFIN |
| PERF2 - Considero que o desempenho em relação aos concorrentes mais importantes foi positivo. | (Performance financeira) |
| Eigenvalue | 1,575 |
| Variância (%) | 78,763 |
| Variância total (%) | 78,763 |
| Alfa de Cronbach | 0,726 |

Tabela 19: A análise fatorial exploratória da performance não financeira (PERFNFIN)

| ITEM | Factor |
|--|------------------------------|
| PERF4 - Considero que a empresa tem um bom clima laboral. | PERFNFIN |
| PERF5 - Considero globalmente o nível de competência dos funcionários positivo. | (Performance não financeira) |
| PERF6 - Considero que os clientes da empresa estão de modo geral satisfeitos. | |
| Eigenvalue | 1,610 |
| Variância (%) | 53,658 |
| Variância total (%) | 53,658 |
| Alfa de Cronbach | 0,562 |

Perante os dados demonstrados, existe confiança para se afirmar que existe uma boa consistência nas escalas apresentadas. Em seguida serão analisados as correlações entre os diversos fatores e testar as diferentes hipóteses.

4.3 Teste de hipóteses

Depois da análise fatorial procedeu-se ao teste de hipóteses. O método de análise será feito através da técnica estatística de regressão linear. Para isso foram seleccionadas a(s) variável(éis) dependente(s) e a(s) variável(eis) independente(s), introduzindo-as no SPSS. Depois fez-se a análise da regressão, mostrando-se os valores de beta (β), R^2 e valor F e o pvalue.

No caso da primeira hipótese (A orientação para o mercado interno tem influência positiva direta na orientação para o mercado externo), a análise foi feita tendo em conta os vários fatores constituintes. Por esse motivo, a orientação para o mercado interno é composto pelos três fatores GII, DII e RII, enquanto que a orientação para o mercado externo é composto pelos fatores GIE, DIE e RIE. A tabela 20 apresenta os resultados da análise da regressão linear.

Tabela 20: Análise da regressão linear, orientação para o mercado interno e orientação para o mercado externo

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| Variável dependente | GIE | DIE | RIE |
| GII | 0.759 (***) | 0.523 (***) | 0.738 (***) |
| DII | 0.075 (-) | 0.182 (**) | 0.113 (-) |
| RII | 0.063 (-) | -0.007 (-) | 0.168 (***) |
| R^2 | [0.683] | [0.424] | [0.535] |
| Teste F | [107,542] | [36.870] | [57.595] |
| pvalue | [0.00] | [0.00] | [0.00] |

Os símbolos *, ** e *** indicam a significância estatística aos níveis de percentagem de 10, 5, e 1 respetivamente.

Estes dados foram retirados após a respetiva análise de regressão linear no SPSS 17.0. Os valores de β determinam a intensidade da relação (neste caso 0,759 entre o GII e a GIE). O teste F permite examinar se os fatores incluídos na regressão (variáveis independentes) contribuem com uma percentagem específica para a variável dependente. Finalmente o pvalue, representados pelos símbolos *,** e ***, significam que a regressão é feita a um nível de significância de 10|5 e 1 respetivamente. Neste caso, verifica-se o seguinte: a variável GIE é explicada pela variável GII a um nível de significância de 1%; a variável DIE é explicada pela variável GII a um nível de significância de 1% e explicada pela variável GII a um nível de significância de 5%; a variável RIE é explicada pela variável GII e pela variável RII a um nível de significância de 1%. Como a hipótese é formulada de acordo com os dois grupos de três fatores, a hipótese é parcialmente confirmada. Com estes resultados verifica-se que os gestores intermédios têm uma visão diferente do nível de orientação para o mercado interno ou orientação para o mercado externo, isto a julgar pelas conclusões de outros autores como Lings e Greenley (2005) e Gounaris (2008), que confirmaram que a orientação para o mercado interno influencia o nível de orientação para o mercado externo, e em que os respondentes foram pessoas pertencentes à gestão de topo. Com esta assunção, pode-se desde já supor que a orientação para o mercado interno e externo pode estar concecionada de uma forma pelos gestores de topo (ao nível estratégico) e operacionalizada de forma diferente pelos gestores intermédios. Estas suposições serão apresentadas de forma mais precisa na secção das investigações futuras, mais à frente neste trabalho.

Em relação à segunda hipótese, analisou-se através da tabela 21 a relação entre a orientação para o mercado externo com o comprometimento organizacional.

Tabela 21: Análise da regressão linear, orientação para o mercado externo e comprometimento organizacional

| (1) | |
|---------------------|----------------|
| Variável dependente | COMP |
| GIE | 0.384 (***) |
| DIE | 0.059 (-) |
| RIE | 0.326 (***) |
| R ² | [0.506] |
| Teste F | [51.124] |
| P value | [0.00] |

Os símbolos *, ** e *** indicam a significância estatística aos níveis de percentagem de 10, 5, e 1 respetivamente.

Perante os dados, verifica-se que a variável dependente do comprometimento é explicada pela variável GIE e RIE a um nível de significância de 1%. Perante isto, a hipótese 2 é parcialmente confirmada. Perante os dados, verifica-se então que a geração de informação externa e a resposta reforçam o nível de comprometimento dos funcionários. Já no que se refere à disseminação da informação externa não parece ter influência no comprometimento organizacional dos gestores intermédios, ou seja, os gestores intermédios sentem-se comprometidos organizacionalmente quando a empresa gera informação de mercado e responde à mesma, mas não se sentem mais comprometidos quando difundem a informação por toda a organização.

A terceira hipótese prende-se com a análise da influência do nível de orientação para o mercado externo na inovação da empresa. De notar que o nível de inovação está dividido entre o nível de inovação de gestão e o nível de inovação de produto.

Tabela 22: Análise da regressão linear, orientação para o mercado externo e inovação

| | (1) | (2) |
|---------------------|----------------|----------------|
| Variável dependente | INOVGES | INOVPR |
| GIE | 0.860 (***) | 0.603 (***) |
| DIE | -0.100 (**) | -0.106 (-) |
| RIE | 0.350 (***) | 0.256 (***) |
| R ² | [0.860] | [0,686] |
| Teste F | [308.306] | [109.376] |
| P value | [0.00] | [0.00] |

Os símbolos *, ** e *** indicam a significância estatística aos níveis de percentagem de 10, 5, e 1 respetivamente.

Perante os dados apresentados, mais uma vez se verifica que apenas se consegue comprovar parcialmente a hipótese 3. Ou seja, o nível de orientação para o mercado externo parece ter influência no nível de inovação da empresa, tanto no nível de inovação de gestão, como de inovação de produto. Neste caso verifica-se uma relação bastante forte ($\beta > 0$, pvalue <1%) entre o nível de geração e resposta de informação externa e o nível tanto da inovação de gestão como de inovação de produto. O facto da variável disseminação não ser tão influente (apenas o é mas negativamente em relação à inovação) pressupõe que apesar de se conseguir eficazmente obter informações do mercado sobre o que este pretende, nem sempre a sua disseminação e resposta é feita corretamente ou nem sempre de forma eficaz. Também se pode explicar que podem existir outros fatores que impedem o sucesso de, por exemplo, novos produtos, como por exemplo, o custo de mudança ou lealdade do consumidor.

No que se refere à hipótese 4, esta tenta verificar se existe relação entre a orientação para o mercado externo e a performance da empresa, tanto financeira como não financeira.

Tabela 23: Análise da regressão linear, orientação para o mercado externo e performance

| | (1) | (2) |
|---------------------|----------------|----------------|
| Variável dependente | PERFFIN | PERFNFIN |
| GIE | 0.222 (*) | 0.256 (**) |
| DIE | 0.168 (*) | -0.021 (-) |
| RIE | 0.278 (***) | 0.418 (***) |
| R ² | [0.354] | [0.390] |
| Teste F | [27.367] | [32.030] |
| P value | [0.00] | [0.00] |

Os símbolos *, ** e *** indicam a significância estatística aos níveis de percentagem de 10, 5, e 1 respetivamente.

Perante estes dados, verifica-se que a hipótese 4 é parcialmente aceite. Neste caso verifica-se que a performance financeira e não financeira são variáveis explicadas a um nível de significância inferior a 1% pela variável resposta à inteligência de mercado. Já no que se refere às outras variáveis (GIE e DIE) verifica-se uma relação positiva, embora com um nível de significância ligeiramente maior, à excepção da relação entre a variável DIE e Performance não-financeira. Perante isto prova-se que a orientação para o mercado externo influencia positivamente a performance financeira, enquanto que a geração de informação e a resposta influenciam a performance não-financeira da empresa.

A hipótese 5 consiste em verificar a relação entre o comprometimento organizacional e a performance.

Tabela 24: Análise da regressão linear, comprometimento organizacional e performance

| | (1) | (2) |
|---------------------|----------------|----------------|
| Variável dependente | PERFFIN | PERFNFIN |
| COMP | 0.385 (***) | 0.592 (***) |
| R ² | [0.148] | [0,350] |
| Teste F | [26.413] | [81.989] |
| P value | [0.00] | [0.00] |

Os símbolos *, ** e *** indicam a significância estatística aos níveis de percentagem de 10, 5, e 1 respetivamente.

Perante estes dados e tendo em conta que ambos os valores β são positivos e com um nível de P inferior a 1%, existe evidências para aceitar a hipótese 5. Com isto verifica-se que, quanto mais for o comprometimento dos funcionários, maior será a performance da empresa. Esta situação já foi confirmada em estudos anteriores, conforme se pode verificar no resumo teórico. Neste caso, esta relação ganha maior relevância pelo facto dos questionários serem feitos a pessoas dos quadros médios e não a julgamentos de pessoal de gestão de topo.

Finalmente será testada a hipótese 6, que consiste em avaliar a relação entre o nível de inovação e performance da empresa.

Tabela 25: Análise da regressão linear, inovação e performance

| | (1) | (2) |
|---------------------|----------------|----------------|
| Variável dependente | PERFFIN | PERFNFIN |
| INOVGES | 0.432 (***) | 0.736 (***) |
| INOVPR | 0.080 (-) | -0.112 (-) |
| R ² | [0.253] | [0.411] |
| Teste F | [25.629] | [52.741] |
| Valor P | [0.00] | [0.00] |

Os símbolos *, ** e *** indicam a significância estatística aos níveis de percentagem de 10, 5, e 1 respetivamente.

Perante estes dados, a hipótese 6 é parcialmente confirmada. É interessante verificar que as variáveis performance financeira e não-financeira são explicadas pela inovação de gestão a um nível de significância inferior a 1%. Por esse motivo pode-se afirmar que a inovação de gestão tem influência positiva na performance da empresa. No que se refere à inovação do produto a relação já não se verifica tanto, contrariando um pouco conclusões de estudos anteriores. Pode-se supor que isto acontece porque a introdução de novos produtos pode ser elevada mas esses novos produtos podem não ser aceites pelo mercado na sua totalidade.

Finalmente será apresentado na tabela 26 um resumo dos resultados obtidos no que concerne às hipóteses enunciadas anteriormente:

Tabela 26: Resumo dos resultados no teste de hipóteses

| Hipóteses | Resultados |
|---|-------------------------|
| H1: A orientação para o mercado interno tem influência positiva direta na orientação para o mercado externo. | Parcialmente confirmada |
| H2: A orientação para o mercado externo tem influência positiva direta no comprometimento organizacional | Parcialmente confirmada |
| H3: A orientação para o mercado externo tem influência positiva direta na inovação. | Parcialmente confirmada |
| H4: A orientação para o mercado tem influência positiva direta na performance organizacional. | Parcialmente confirmada |
| H5: O comprometimento organizacional tem influência positiva direta no desempenho organizacional | Confirmada |
| H6: A inovação tem influência positiva direta no desempenho organizacional. | Parcialmente confirmada |

Capítulo 5 - Conclusão

Após a verificação de todas as hipóteses, passa-se agora à fase das principais conclusões e discussão sobre os resultados. Um dos principais objetivos deste trabalho era o de analisar a influência do nível de orientação para mercado interno no nível de orientação para o mercado externo. Esta situação foi testada anteriormente em empresas de serviços, mas não se verificou, que se tenha conhecimento, o seu impacto em empresas industriais. Os principais estudos analisados foram os de Lings e Greenley (2010) e Gounaris (2008), em que verificaram que o nível de orientação para o mercado interno influencia positivamente o nível de orientação para o mercado externo. Conseguiram inclusivamente provar a relação forte dos vários fatores de geração de informação, disseminação de informação e resposta no nível de orientação para o mercado. Ora, no caso do presente estudo, a hipótese formulada foi apenas parcialmente aceite, uma vez que nem todos os componentes da orientação para o mercado interno influenciavam positivamente as componentes de orientação para o mercado externo.

Por este motivo pode-se afirmar que as práticas de orientação para o mercado interno têm mais importância nas empresas de serviços do que nas empresas industriais, isto se a empresa em questão pretenda introduzir uma filosofia de orientação para o mercado. Este fenómeno compreende-se uma vez que os funcionários da linha da frente de uma empresa de serviços têm mais preponderância no nível de orientação para o mercado, uma vez que estão em constante contacto com o cliente e o nível de relacionamento entre eles é essencial para, por exemplo, gerar informação do mercado (geração de inteligência). No caso das empresas industriais isso também pode acontecer, se bem que talvez com menor frequência e também porque em boa parte dos casos, a simples troca de bens em relações comerciais estáveis não pressupor um contacto tão regular nas relações B2B.

Um dos outros contributos importantes deste estudo em relação a estudos anteriores é o facto dos respondentes serem de quadros médios, ao invés dos habituais inquiridos a pessoal da gestão de topo das empresas. Isto tem as suas vantagens e desvantagens. A vantagem é a de que a análise do nível de orientação para o mercado pode ser mais certa ou mais real do que a análise dos gestores de topo. Diz-se isto porque a filosofia de orientação para o mercado só terá eficácia caso os funcionários da empresa a aplicarem convenientemente, e não apenas porque os gestores de topo o pretendem. Isto está consentâneo com o estudo de Kholi e Jaworski (1990) que referem um antecedente da orientação para o mercado a ênfase

da gestão de topo. Por esse motivo, os gestores de topo podem ter uma visão errada do nível de orientação para o mercado, pensando que as suas visões estão a ser aplicadas convenientemente, o que pode não ser nalguns casos. A desvantagem do inquérito a pessoal da gestão intermédia é a de que estes podem não ter uma visão global certa. Por exemplo, um gestor de produção ou um gestor de marketing podem não ter noção da performance financeira da empresa. Nestes casos, gestores financeiros seriam as pessoas indicadas para responder a perguntas sobre a performance financeira. Ao invés disso, os gestores financeiros também podem não ter uma noção clara do que se faz ao nível de orientação para o mercado dentro da empresa onde operam. Tal como os gestores de marketing, que podem ter uma noção mais clara sobre o nível de orientação para o mercado ao nível de geração de inteligência do que gestores de produção, se bem que ambos podem ter uma noção clara do nível de resposta e de disseminação da informação. Isto também pode indicar uma má transmissão de estratégia por parte da gestão de topo a todos os funcionários que estão a seu cargo. No futuro pode-se mesmo tentar fazer-se um estudo que verifique, através de questões sobre a estratégia da empresa, qual a avaliação de cada membro da organização pertencente a quadros médios referente à estratégia da empresa, de modo a verificar-se se a estratégia está a ser seguida e aplicada por todos os elementos de forma similar.

Pode-se supor inclusivamente que isto acontece precisamente nas conclusões sobre a relação da orientação para o mercado externo e as variáveis inovação, comprometimento e performance. Todas estas influências foram testadas mas apenas comprovadas parcialmente. Isto pode ter sido exatamente devido aos possíveis erros de avaliação por parte dos respondentes em certas componentes da orientação para o mercado, logo com ideias estratégicas diferentes na mesma organização.

Em relação à única hipótese do estudo que foi completamente comprovada verificou-se que o comprometimento organizacional tem influência positiva na performance da empresa. Isto está consentâneo com estudos anteriores. Também parece óbvio que com o esforço e comprometimento de todos os funcionários da empresa, a empresa terá uma melhor performance do que concorrentes que tenham uma força de trabalho não tão comprometida. Uma vez que este estudo é feito pelo pessoal da gestão intermédia, a confiança no nível de comprometimento organizacional é grande, ao contrário do que seria caso fosse avaliada por pessoal da gestão de topo. Em termos de inovação e a sua relação com a performance, parece que a inovação de gestão tem um papel muito importante, maior até que a inovação de produtos. Estas práticas de inovação de gestão consistem essencialmente em

melhorar os processos internos da empresa. Inclusive podem também melhorar o nível de orientação para o mercado, por exemplo, através de uma melhor disseminação de informação, rapidez de resposta e geração de inteligência.

Finalmente espera-se que, com este estudo, se consiga sensibilizar os gestores a adotarem práticas de marketing interno e terem um equilíbrio externo e interno ao nível de orientação para o mercado. No fundo, é o de não descurarem os funcionários da empresa na implementação de uma filosofia de orientação para o mercado externo.

Capítulo 6 - Limitações da investigação

Esta investigação foi realizada no âmbito do mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro. Este facto pesou de alguma maneira na execução de uma investigação mais profunda devido à falta de fundos e de tempo para se analisarem mais variáveis e num contexto mais amplo.

As principais limitações serão portanto enunciadas em seguida:

- O perfil da amostra: os inquiridos eram apenas quadros médios de empresas industriais do distrito de Aveiro. Por este motivo, os resultados não têm tando significado ou tão conclusivos do que se fosse um estudo no âmbito nacional. O facto do número de respostas ser algo reduzida (154) também é uma limitação a ter em conta na generalização dos resultados.
- O método de abordagem: Os inquiridos eram abordados através de e-mail, em que muitas das vezes era solicitada a participação ao e-mail geral das empresas pedindo para que se encaminhasse aos quadros médios. Isto leva a que não haja controlo sobre se realmente isto aconteceu e se forem verdadeiramente esse público-alvo que respondeu. Inquéritos a solicitar a confirmação do nome da pessoa inquirida e cargo poderiam dar uma maior confiança nos resultados. Claro que depois teria que se assegurar a confidencialidade dos dados, principalmente devido ao facto das pessoas inquiridas serem pertencentes aos quadros médios e não estarem hierárquicamente no topo da organização.
- Subjetividade de algumas respostas: O facto desta investigação ser feita aos quadros médios das empresas leva a que haja subjetividade em algumas respostas, principalmente na componente da performance. Diz-se isto porque por exemplo um gestor de marketing ou de produção pode não ter uma ideia exata sobre a performance financeira da empresa, o que leva à menor confiança nos resultados relativos à performance financeira.

Também convém notar que foi com alguma dificuldade que se conseguiu o número de questionários e que não foi feita nenhuma averiguação sobre o facto de algumas pessoas não terem respondido. Pressupõe-se a falta de tempo, falta de interesse ou talvez algum receio dos inquiridos exprimirem-se sobre práticas internas da empresa como fatores inibidores de mais respostas ao questionário.

Capítulo 7 - Investigações futuras

Apesar do contributo desta investigação, esta tem algumas limitações que foram enunciadas anteriormente. Para contrariar estas lacunas, será necessário haver mais recursos e tempo para fazer-se algo mais relevante. Em primeiro lugar, tentar fazer-se um estudo de âmbito nacional, para se ter mais confiança na generalização dos resultados. Outros contextos que não o português também seria interessante para se poder ter uma ideia mais ampla e comparar resultados.

Em segundo lugar, fazer-se um estudo que se tenha mais controlo sobre os inquiridos. A introdução de variáveis de controlo (como por exemplo habilitações literárias e idade) também poderia ser algo interessante de se fazer.

Em terceiro lugar, poderia fazer-se uma avaliação financeira mais correta inquirindo-se os funcionários da área financeira de cada empresa. A introdução de alguns indicadores de performance globais não financeiros serviu para equilibrar esta limitação, se bem que em futuras investigações mais indicadores desta natureza possam ser aplicados.

Estes três aspetos são apenas exemplificadores de como é que se poderia atenuar algumas limitações deste estudo. Além disto, sugere-se também estudos com variáveis diferentes e com um alcance diferente. Por exemplo, este estudo pretendeu fazer uma análise do nível de orientação para o mercado externo e interno de acordo com as visões dos quadros médios das empresas. Por este motivo também seria interessante fazer-se um estudo mais profundo onde se analise as diferentes visões, sejam dos quadros médios como dos quadros superiores das mesmas empresas. Ou seja, comparar os resultados entre as respostas dos quadros médios de certas empresas com os quadros superiores das mesmas empresas, de modo a verificar se não existem enviesamentos nas visões sobre a orientação para o mercado de cada um. Isto seria interessante uma vez que constituiria um avanço na investigação da temática e poderia pôr inclusivamente muitos estudos anteriores em causa, uma vez que geralmente aplicam as suas investigações a pessoal da gestão de topo. Como é óbvio, por estes estarem numa posição estratégica nas empresas, podem ter visões diferentes e não completamente certas sobre o nível real de orientação para o mercado da empresa. Isto seria aplicável tanto no setor de serviços como no setor industrial. Outro dos possíveis estudos era avaliar empresa por empresa o nível de convergência entre opiniões dos funcionários questionando-os sobre a estratégia da empresa.

Outra das sugestões para investigações futuras é o do impacto real da orientação para o mercado na satisfação e retenção dos clientes. Tal como a relação da visão entre quadros médios e quadros superiores, também seria interessante verificar se realmente as empresas mais orientadas para o mercado têm clientes mais satisfeitos e comprometidos com a empresa. Visto isto, parece evidente que sim, uma vez que o propósito de uma filosofia de orientação para o mercado é uma filosofia que visa a satisfação e retenção dos clientes da empresa. No entanto, não se conhece muitos estudos que verifiquem o que os clientes das empresas acham sobre as políticas destas e se sentem realmente valorizados e satisfeitos de acordo com as suas necessidades e expectativas. Por este motivo, também seria interessante fazer-se um estudo semelhante ao que foi proposto anteriormente (gestor topo – gestores médios). No fundo, neste caso, seria proposto investigar tanto gestores das empresas como clientes e comparar a ver se existem ou não enviesamentos quanto à avaliação do nível de orientação para o mercado. Isto também poderia constituir um avanço interessante na investigação sobre a temática e verificar se realmente a simples adoção de práticas de orientação para o mercado realmente tem impacto positivo significativo na satisfação dos clientes, ou se também existem outros fatores importantes para essa satisfação e lealdade.

Capítulo 8 - Bibliografía

- Aldas-Manzano, J., Küster, I., Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*. 8(4): 437-452
- Antoncic, B., Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 16(5): 495-527
- Bae, H. (2012). The effect of market orientation on relationship commitment and relationship effectiveness of port logistic firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 28(1): 105-134
- Baker, W., Sinkula, J. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27(4): 411-427
- Baotham, S. (2011). Antecedent and consequence of job satisfaction and organizational commitment of Thai employees in RMUTT. *Review of Business Research*. 11(3): 89-98
- Beverland, M., Lindgreen, A. (2007). Implementing market orientation in industrial firms: a multiple case study. *Industrial Marketing Management*. 36(4): 430-442
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., Whitelock, J., (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*. 49 (3): 444 – 467
- Carter, L., Gray, D. (2007). Relational competence, internal market orientation and employee performance. *Marketing Review*. 7(4): 385-400
- Caruana, A., Pitt, L., Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: some consequences for service. *Journal of Business Research*. 44(1): 5-15
- Caruana, A., Ramaseshan, B., Ewing, M. (1999). Market orientation and performance in the public sector. *Journal of Global Marketing*. 12(3): 59-79
- Conduit, J., Mavondo, F. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*. 51(1): 11-24
- Damanpour, F., Evan, W. (1984) Organizational innovation and performance: the problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*. 29(3): 392-409

- Damanpour, F., Szabat, K., Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*. 26(6): 587-601
- Darden, W., Hampton, R., Howell, R. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples' Commitment. *Journal of Retailing*. 65(1): 80
- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms. *Journal of Marketing*. 57(1): 23-37
- Dibrell, C., Craig, J., Hansen, E. (2011). How managerial attitudes toward the natural environment affect market orientation and innovation. *Journal of Business Research*. 64(4): 401-407
- Dimitriades, Z., Papalexandris, N. (2011). Job and organizational attitudes in relation to financial performance in Greek retail banking: an exploratory empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(4): 793-807
- Elorza, U., Aritzeta, A., Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(7): 1401-1422
- Farrell, M. (2003). The effect of downsizing on market orientation: the mediating roles of trust and commitment. *Journal of Strategic Marketing*. 11(1): 55-74
- Foss, T., Joreskog, K., Olsson, U. (2011). Testing structural equation models: The effect of kurtosis. *Computational Statistics*. 55(7): 2263-2275
- Fu, W., Deshpande, S., Zhao, X. (2011). The impact of ethical behaviour and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. *Journal of Business Ethics*. 104(4): 537-543
- Garcia-Cabrera, A., Garcia-Soto, M. (2011). Organizational commitment in MNC subsidiary top managers: antecedents and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(15): 3151-3177
- Gauzente, C. (1999). Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin*. 10: 76-82

- George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*. 20(1): 63-70
- Goldman, A., Grinstein, A. (2010). Stages in the development of market orientation publication activity: A longitudinal assessment. *European Journal of Marketing*. 44(9/10): 1384-1409
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*. 59(4): 432-448
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*. 22(1): 68-90
- Gounaris, S., (2008) Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*. 19(3): 400-434
- Greenly, G., Hooley, G., Rudd, J. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*. 58(11): 1483-1494
- Han, J., Kim, N., Srivastava, R.. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*. 62 (4): 30-45
- Harris, L., Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*. 51(2): 157-166
- Haugland, S., Myrtveit, I., Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*. 60 (11): 1191-1197
- Hershberger, S. (2003). The growth of structural equation modeling: 1994 – 2001. *Psychology Press*. 10(1): 35-46
- Jaworski, B., Kholi, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 57(3): 53
- Jiménez, D., Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*. 64(4): 408-417

- Kaur, G., Sharma, R., Seli, N. (2009). Internal market orientation in Indian banking: an empirical analysis. *Managing Service Quality*. 19(5): 595-627
- Kaur, G., Sharma, R., Seli, N., (2009). Internal market orientation in Indian banking: an empirical analysis. *Managing Service Quality*. 19(5): 595-627
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*. 9 (4): 396-417
- Kholi, A., Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54(2): 1-18
- Kim, Leong, J., Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*. 24(2): 171-193
- Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*. 69(2): 24-41
- Liao, S., Chang, W., Wu, C., Katrichis, J. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*. 40(2): 301-310
- Lings, I. (2004). Internal market orientation: construct and consequences. *Journal of Business Research*. 57(4): 405-413
- Lings, I., Greenley, G. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*. 7(3): 290-305
- Lings, I., Greenley, G. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*. 21(3): 321-343
- Lonial, S., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S., Zaim, H., (2008). The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management & Data Systems*. 108 (6): 794-811
- Low, D., Chapman, R., Sloan, T. (2007). Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*. 30(12): 878-891
- Mações, M. (2010). Orientação para o mercado, Aprendizagem Organizacional e Inovação. Lisboa: Universidade Lusíada

- Mahmoud, M., Kastner, A., Yeboah, J. (2010). Antecedents, environmental moderators and consequences of market orientation: A study of pharmaceutical firms in Ghana. *Journal of Medical Marketing*. 10(3): 231-244
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., Gray, B. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance?: An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*. 36(9/10): 1058-1075
- Matsuno, K., Mentzer, J., Rentz, J. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*. 58(1): 1-8
- Mavondo, F., Chimhanzi, J., Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*. 39(11/12): 1235-1263
- Megicks, P., Warnaby, G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 18(1): 105-119
- Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61
- Meyer, J., David, S., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*. 61(1): 20-52
- Morrow, P. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*. 79(1): 18-35
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*. 39(8): 1311-1320
- Narver, J., Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54(4): 20-35
- Nasution, H., Mavondo, F., Matanda, M., Ndubisi, N. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*. 40(3): 336-345
- Outers, J. (2004). Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*. 33(7): 583-592

- Panigyrakis, G., Theodoridis, P. (2007). Market orientation and performance: an empirical investigation in the retail industry in Greece. *14(2): 137-149*
- Pelham, A., Wilson, D. (1995). Does market orientation matter for small firms, *Marketing Science Institute*.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2005). Análise de dados para Ciências Sociais, A complementaridade do SPSS (4 ed.): Edições Silabo
- Piercy, N., Morgan, N. (1991). Internal marketing – The missing half of the marketing programme. *Longe Range Planning. 24(2): 82-93*
- Quintana, A., Beerli, A., Martín, J. (2007). Human resource systems as antecedents of hotel industry market orientation: an empirical study in the Canary Island, Spain. *International Journal of Hospitality Management. 26(4): 854-870*
- Raju, P., Lonial, S., Crum, M. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research. 64(12): 1320-1326*
- Ramaseshan, B., Caruana, A., Pang, L., (2002). The effect of market orientation on new product performance: a study among Singaporean firms. *Journal of Product & Brand Management. 11 (6): 399-409*
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behaviour.. 11(5): 361-378*
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour. 23(3): 257-266*
- Rodrigues, A., Pinho, J. (2012). A influência da orientação para o mercado interno e externo no desempenho organizacional em organizações no setor público. *Jornadas hispano-lusas*
- Salavou, H., Avlonitis, G., (2008) Product innovativeness and performance: a focus on SMEs. *Management Decision. 46 (7): 969-985*
- Sandvik, I., Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing. 20(4): 355-376*
- Schlosser, F., McNaughton, R. (2007). Individual-level antecedents to market-oriented actions. *Journal of Business Research. 60(5): 438-446*

Shaw, J., Celery, J., Abdulla, M. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*. 56(12): 1021-1030

Shukla, P. (2008). *Marketing Research*. Frederiksberg: Ventus Publishing Aps.

Siguaw, J., Brown, G., Widing, R. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*. 31(1): 106-116

Sinclair, R., Tucker, J., Cullen, J., Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*. 90(6): 1280-1287

Slater, S., Narver, J. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*. 58(1): 46-55

Søndergaard, H. (2005). Market-oriented new product development: How can a means-end chain approach affect the process?. *European Journal of Innovation Management*. 8(1): 79-90

Sorjonen, H. (2011). The manifestation of market orientation and its antecedents in the program planning of arts organizations. *International Journal of Arts Management*. 14(1): 4-18

Taylor, C., Kim, K., Park, M., Kim, D., Moon, H. (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. *Industrial Marketing Management*. 37(7): 825-832

Tortosa, V., Sánchez, J., Moliner, M. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Services Industries Journal*. 30(8): 1279-1297

Tourigny, L., Baba, V., Han, J., Wang, X. (2012). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*: 1-19

Wei-Lung, C., Lu, H., Tai An, L., Kuang-Yu, C. (2010). The mediating effect of role stressors on market orientation and organizational commitment. *Social Behaviour & Personality: An International Journal*: 38(10): 1431-1440

Wood, J., Bhuian, S., Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*. 48(3): 213-226

Wood, J., Bhuian, S., Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*. 48: 213-226

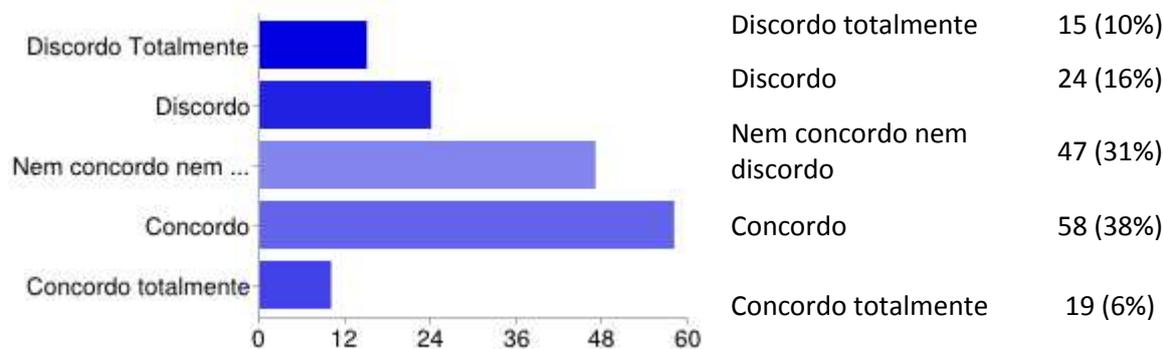
Zahra, S. (2008). Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*. 1 (2): 125-142

Zhang, D., Sivaramakrishnan, S., Delbaere, M., Bruning, E. (2008). The relationship between organizational commitment and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*. 16(1): 55-73

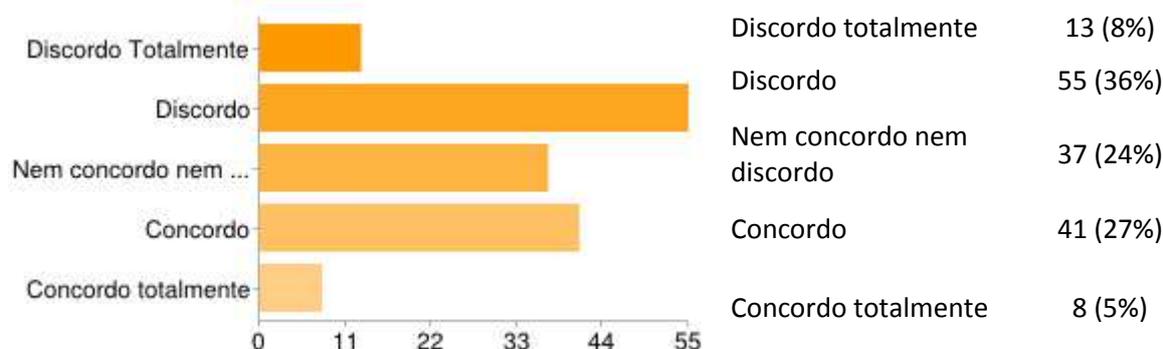
Capítulo 9 - Anexos

Anexo A: Sumário de respostas ao questionário

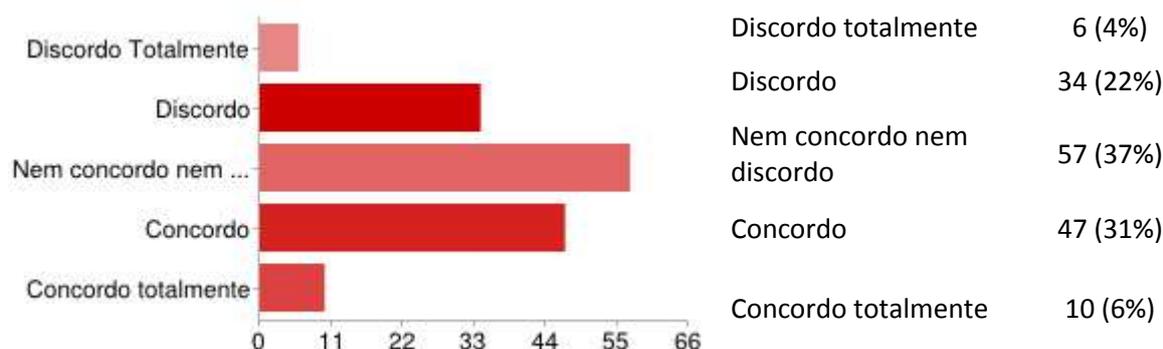
Nesta unidade de negócio, nós encontramos-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais os produtos ou serviços que irão necessitar no futuro.



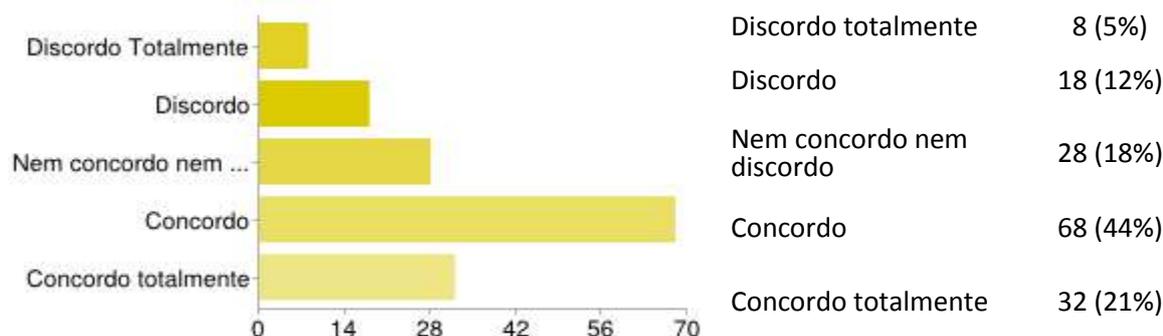
Nesta unidade de negócio, fazemos muita investigação própria de mercado.



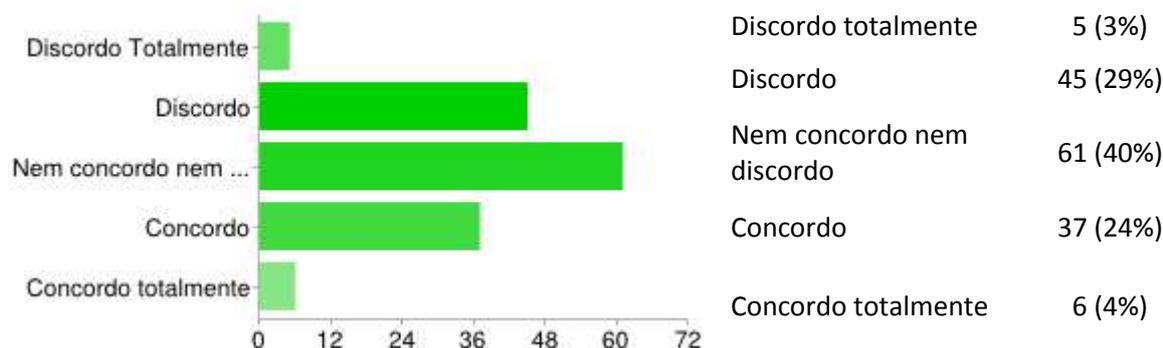
Nós investigamos consumidores finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.



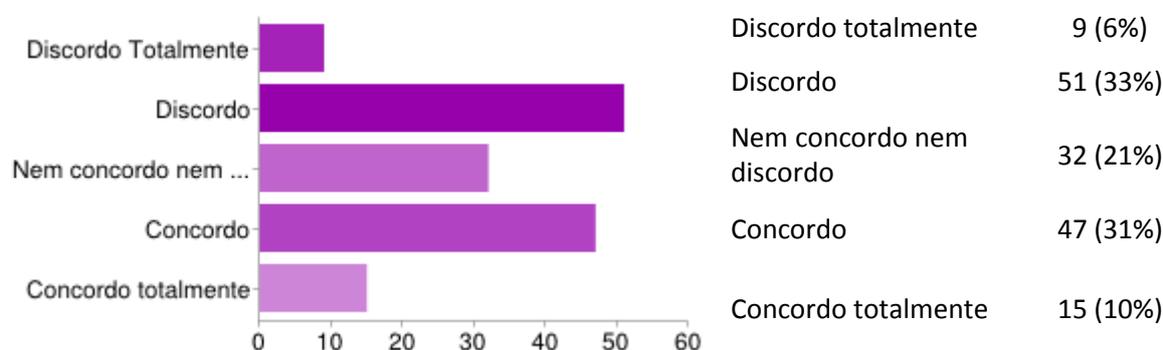
Nós falamos frequentemente com aqueles que podem influenciar as compras dos nossos consumidores finais.



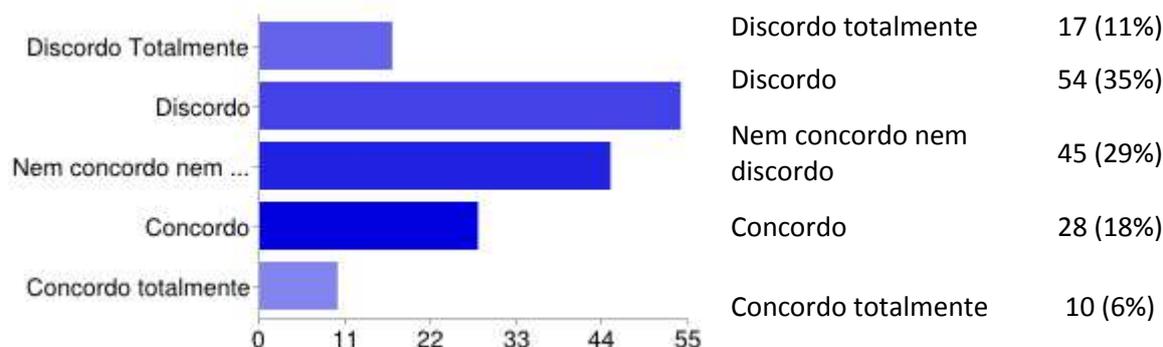
Na nossa unidade de negócio, a inteligência sobre os nossos concorrentes é gerada independentemente pelos diversos departamentos.



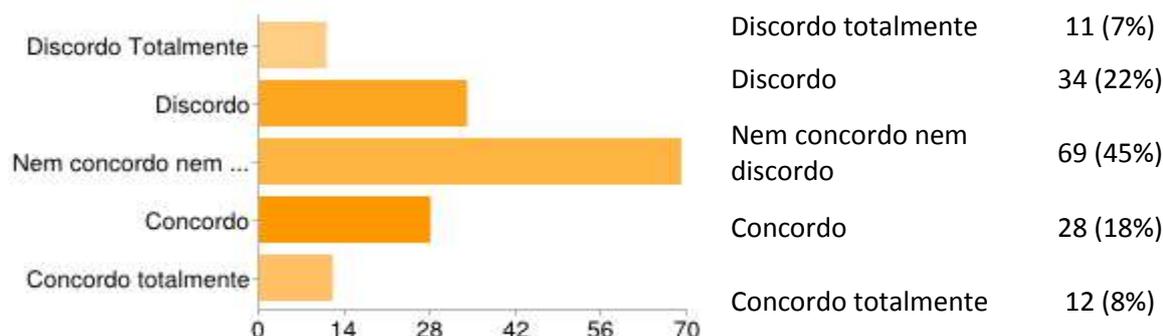
Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos trimestralmente para discutir as tendências e desenvolvimentos do mercado.



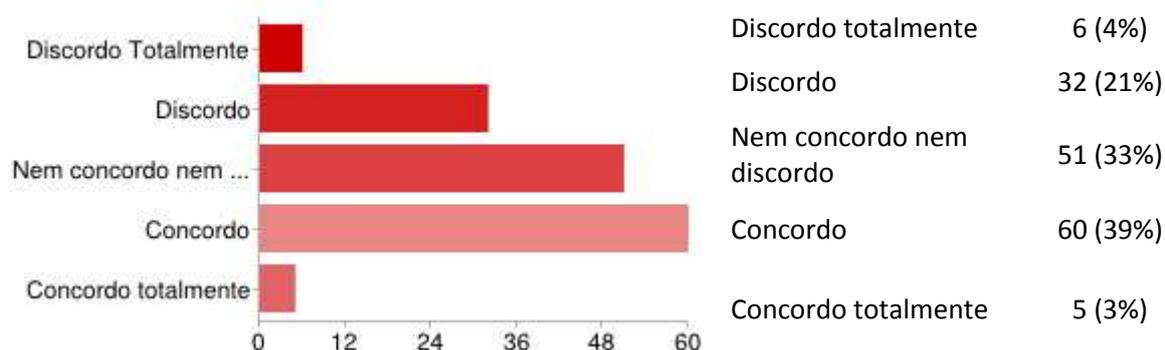
O pessoal do marketing na nossa unidade de negócio gasta tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com os outros departamentos funcionais.



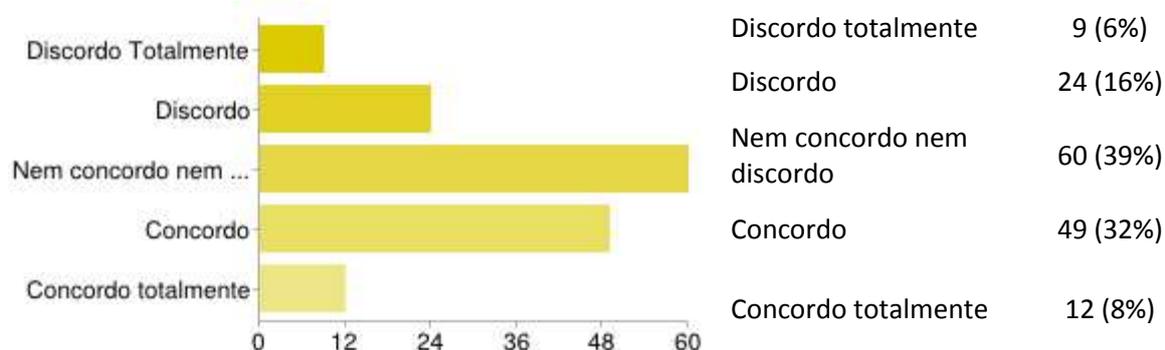
Na nossa unidade de negócio circulam periodicamente documentos (Ex: relatórios, newsletters,...) que providenciam informação sobre os nossos clientes.



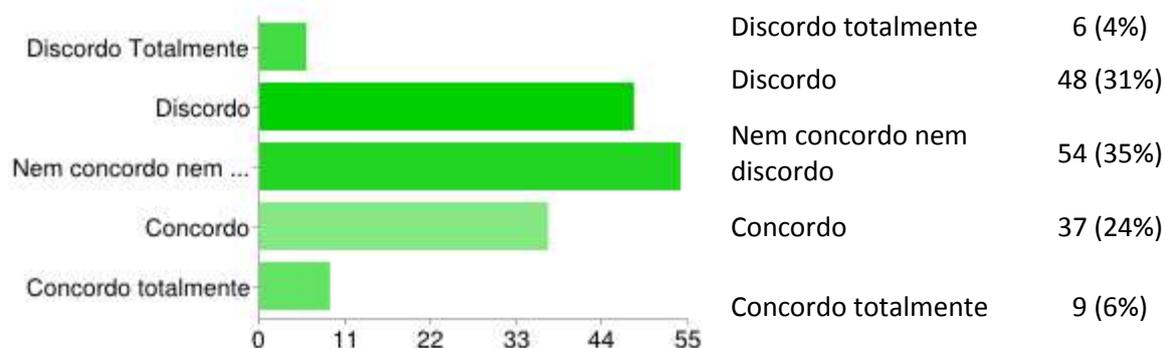
Dados sobre a satisfação do consumidor é disseminada a todos os níveis nesta unidade de negócio de maneira regular.



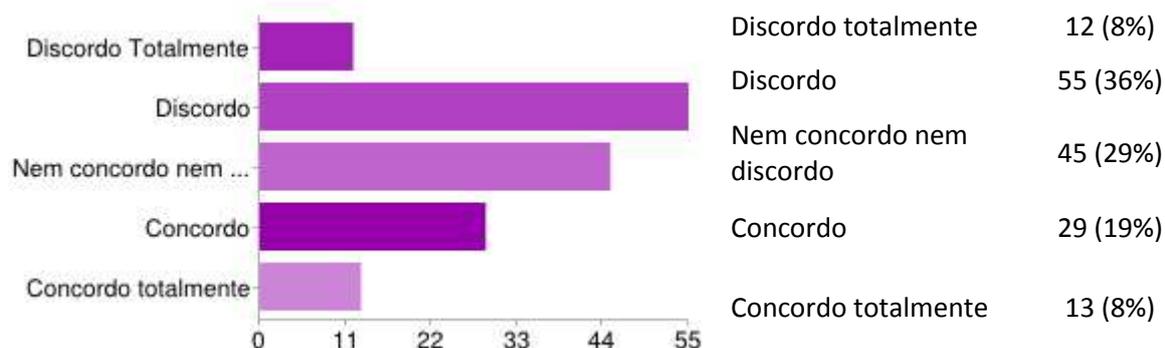
Nós periodicamente revemos os nossos esforços de desenvolvimento de produto para assegurar que estes estão em linha com o que os clientes pretendem.



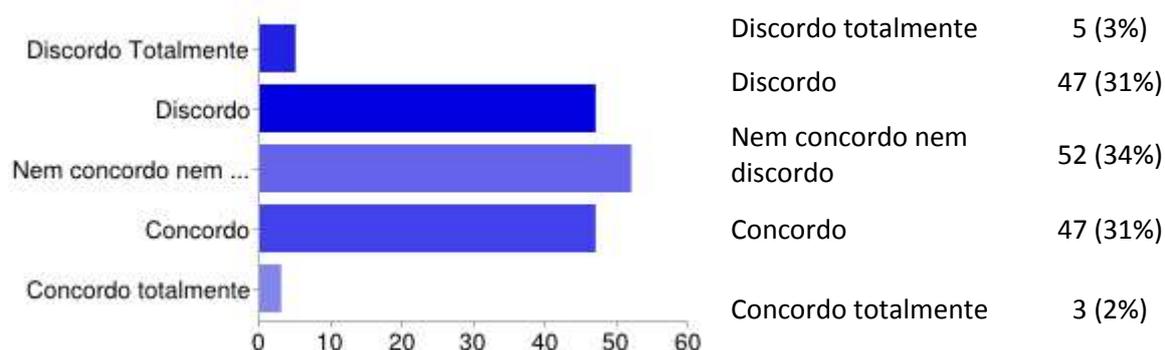
Os nossos planos de negócio estão direcionados mais pelos avanços tecnológicos do que pelas investigações de mercado.



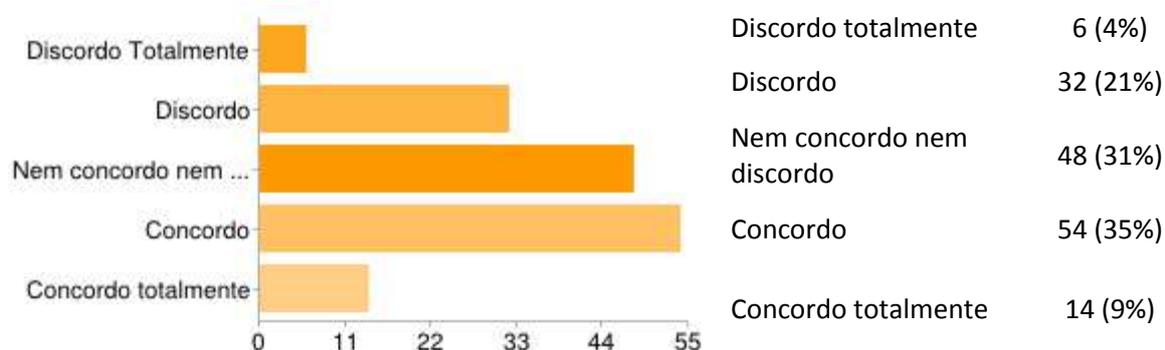
Vários departamentos encontram-se juntos periodicamente para planear respostas às mudanças a terem lugar no nosso ambiente de negócio.



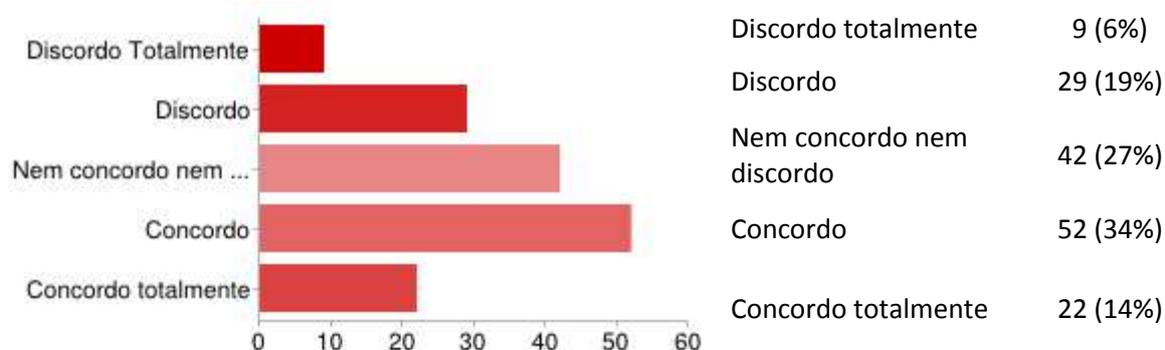
As linhas de produtos que nós vendemos dependem mais de políticas internas do que necessidades reais de mercado.



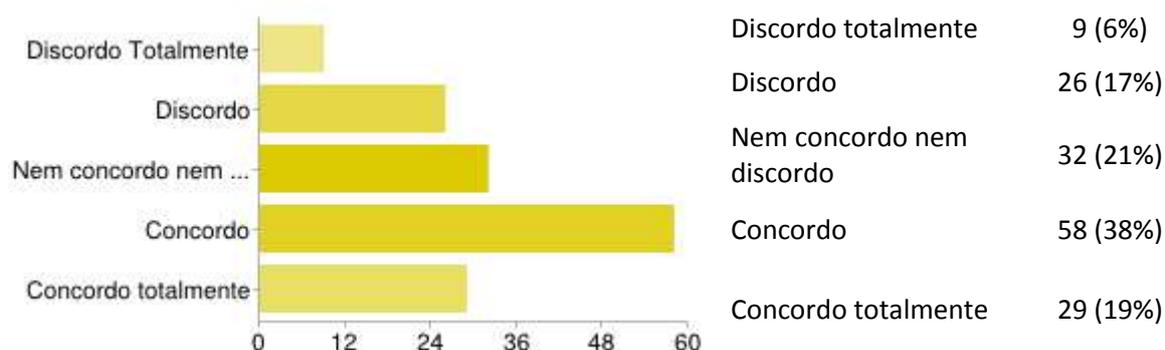
Mesmo que nós conseguíssemos um grande plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de o implementar dentro dos prazos de tempo.



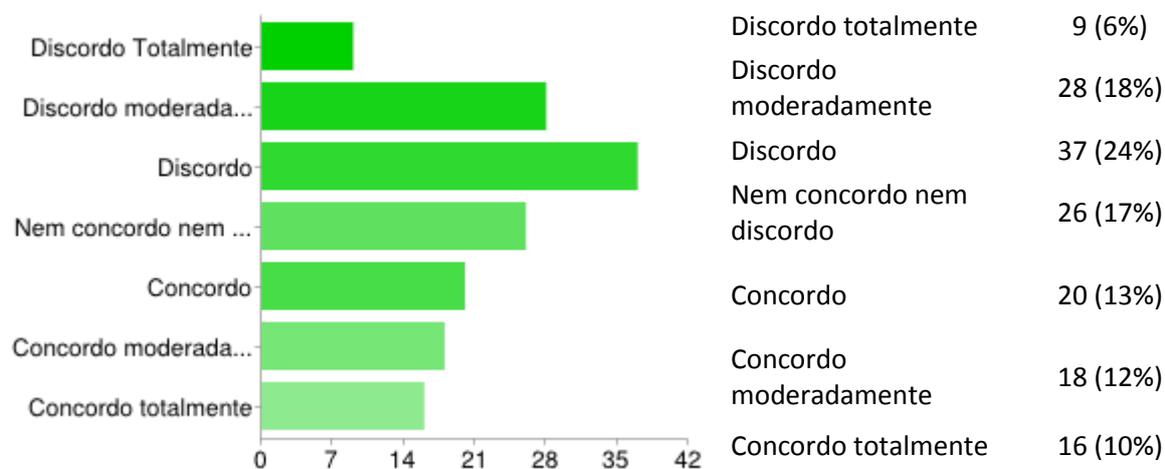
Nós somos rápidos a responder a mudanças significativas nas estruturas de preços dos nossos concorrentes.



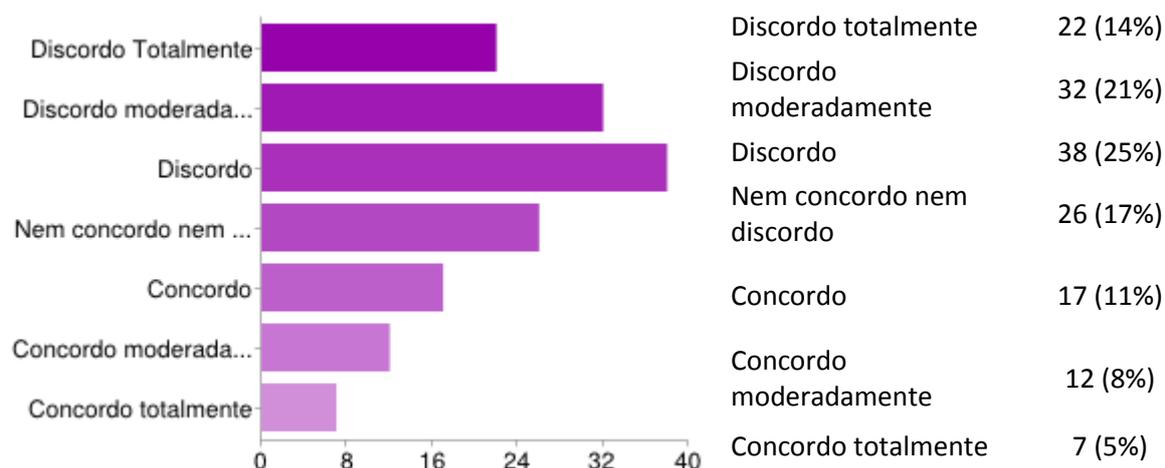
Quando descobrimos que os clientes desejam que nós modifiquemos um produto ou serviço, todos os departamentos envolvidos fazem esforços concertados para esse fim.



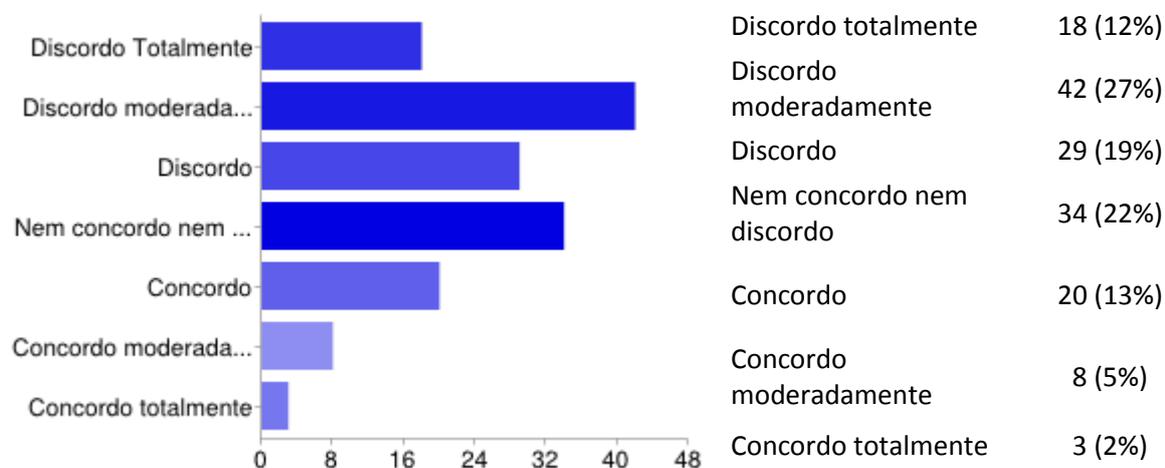
Nesta unidade de negócio a gestão encontra-se com os funcionários pelo menos uma vez por ano para descobrir quais as suas expectativas relativamente ao futuro do seu trabalho na organização.



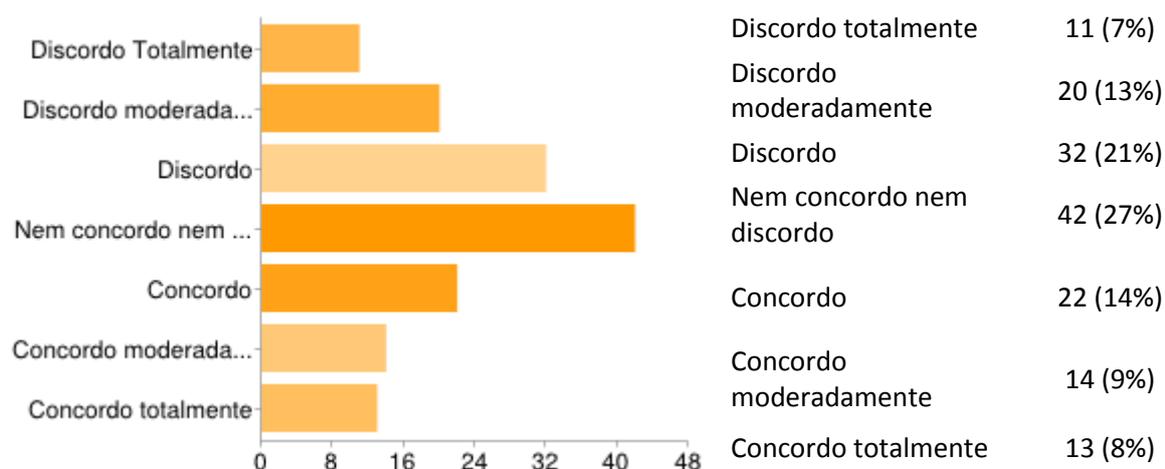
Nesta unidade de negócio existem avaliações de pessoal das quais se discutem o que os funcionários pretendem.



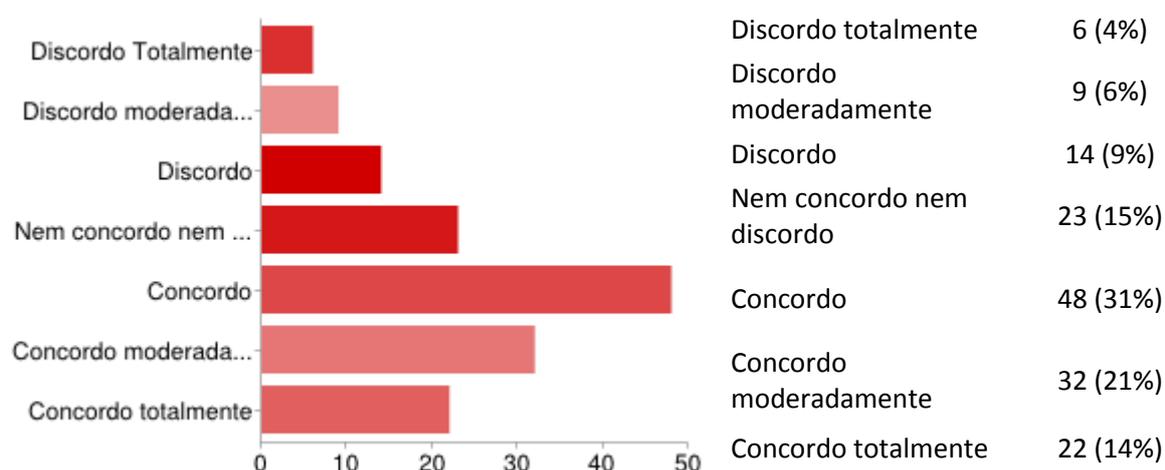
Nesta unidade de negócio a gestão de topo questiona os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de emprego.



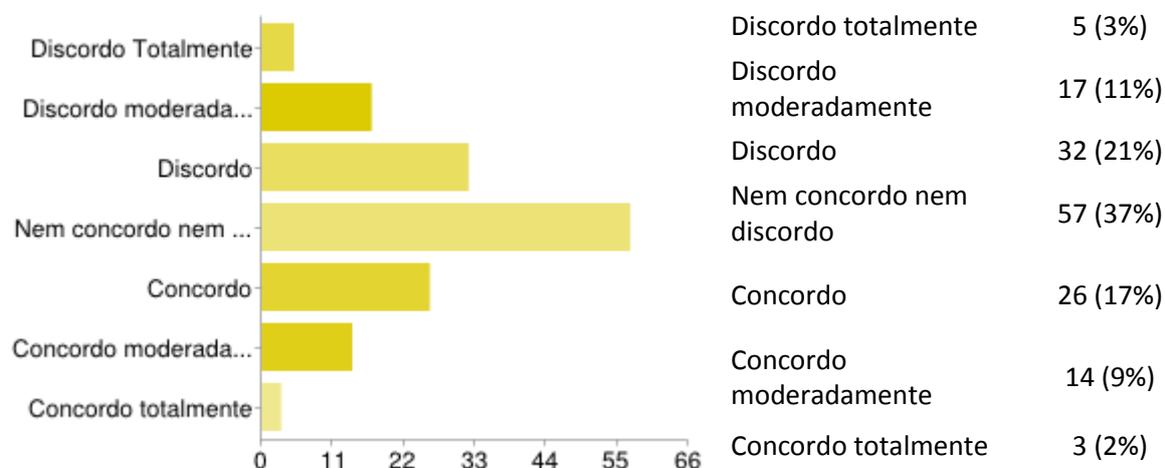
Nesta unidade de negócio a gestão de topo questiona o pessoal pelo menos uma vez por ano para ter informação sobre as suas atitudes no trabalho.



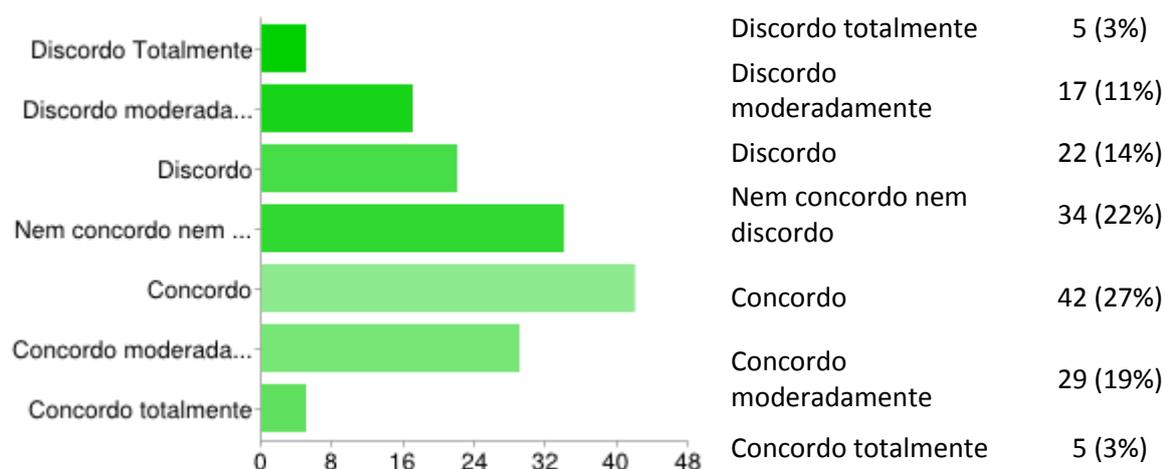
Quando estou no trabalho a gestão de topo fala regularmente comigo para saber do meu trabalho.



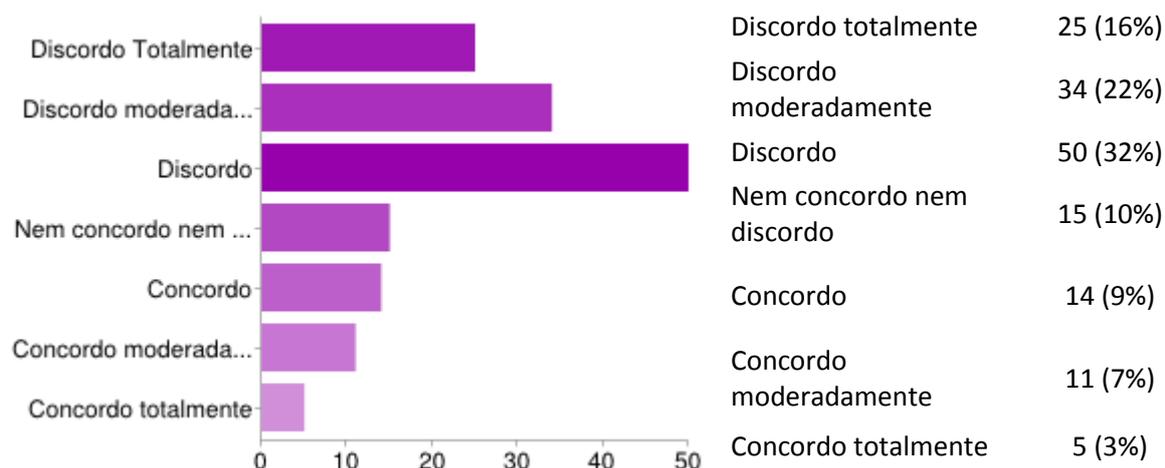
Quando estou no trabalho a gestão de topo tenta descobrir o que é que nós, funcionários da empresa, queremos desta.



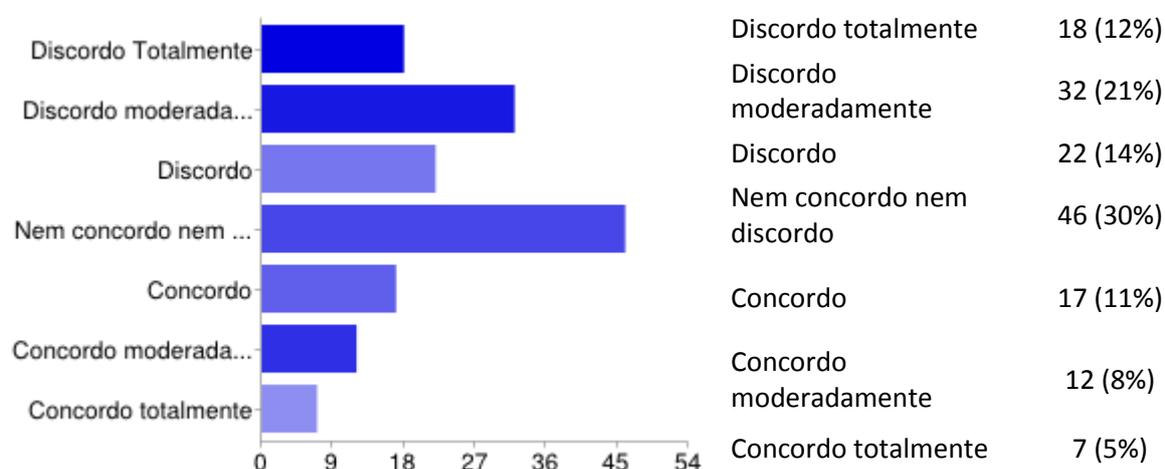
Nesta unidade de negócio a gestão de topo encontra-se regularmente com todos os funcionários para comunicar sobre questões relacionadas com toda a organização.



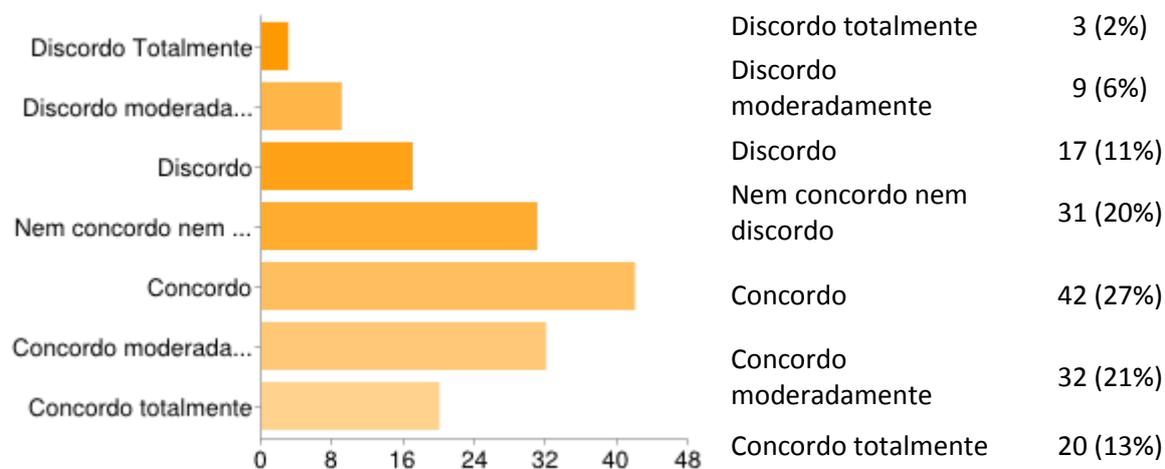
Nesta unidade de negócio a gestão de topo tem reuniões regulares com os funcionários de todos os níveis hierárquicos.



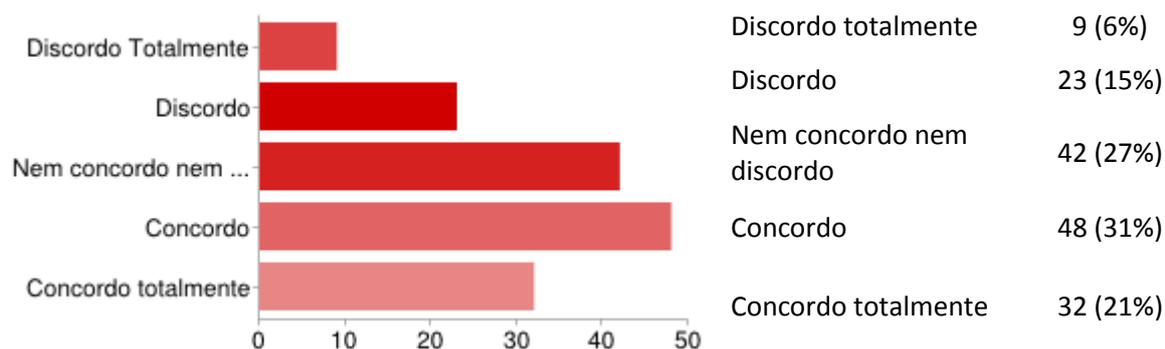
Nesta unidade de negócio, quando a gestão de topo descobre que condições de emprego os funcionários gostariam de ver alteradas, os restantes departamentos fazem esforços concertados para esse fim.



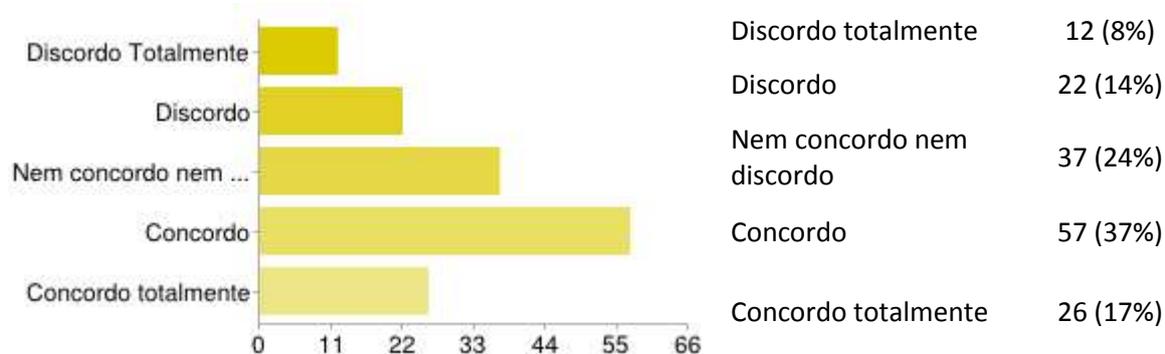
Nesta unidade de negócio, quando a gestão de topo descobre que os funcionários estão insatisfeitos com os seus supervisores ou a própria gestão, eles fazem ações corretivas.



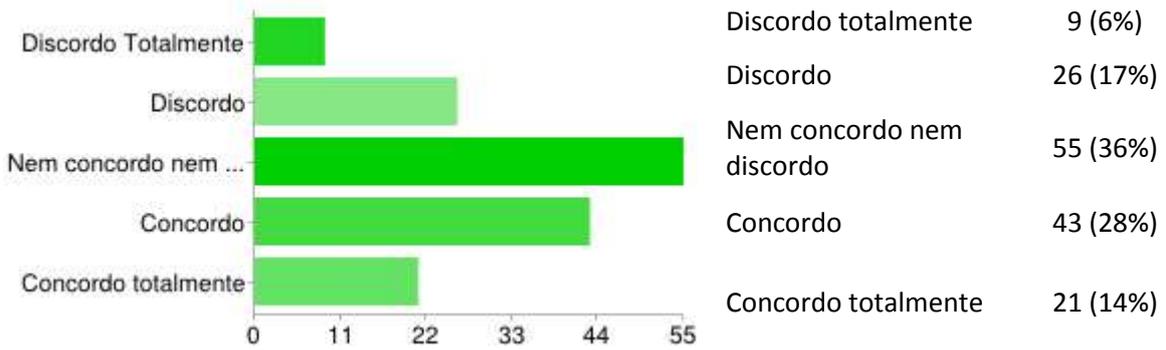
A empresa adota ativa e entusiasticamente novas políticas que possam contribuir para melhorar o desempenho da empresa.



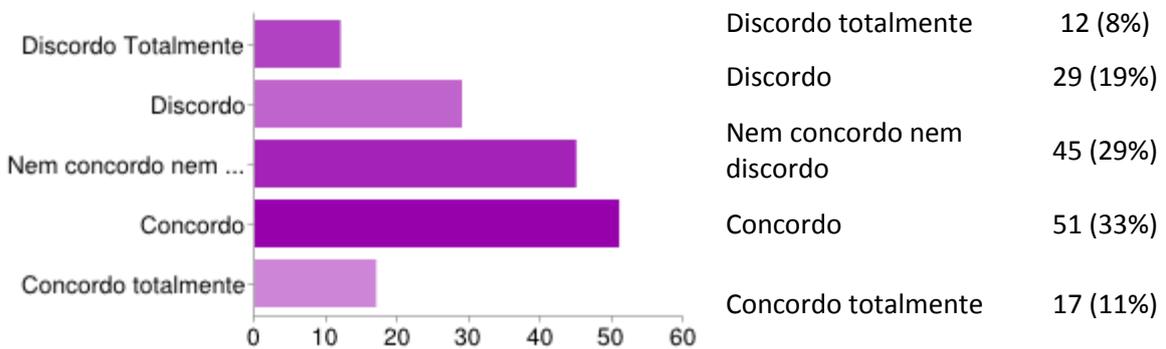
A empresa reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias do mercado.



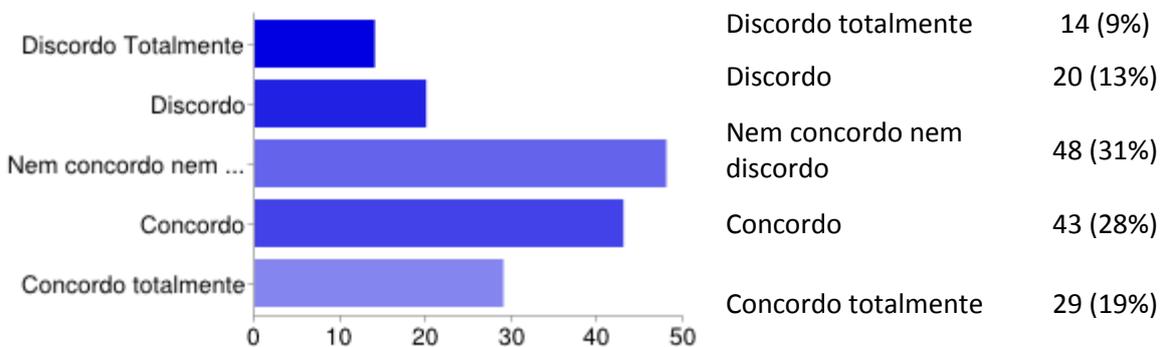
A gestão de topo encara seriamente a inovação.



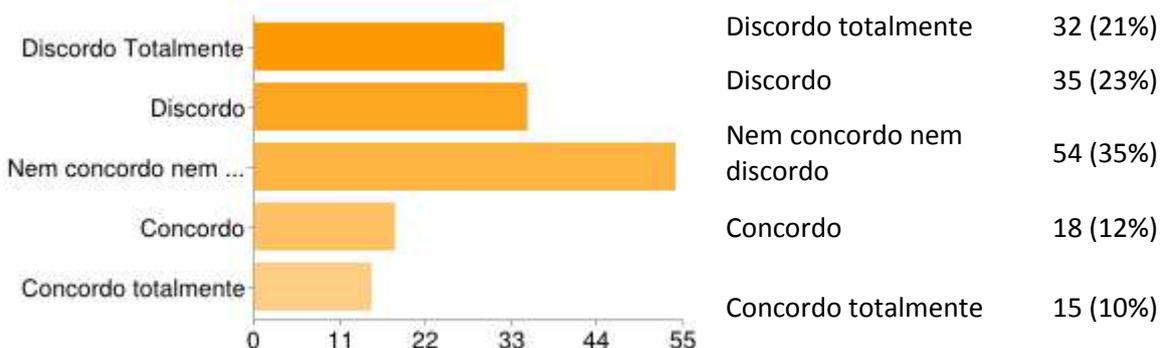
A empresa muda a sua gama de produtos ou serviços de acordo com as mudanças das necessidades dos consumidores.



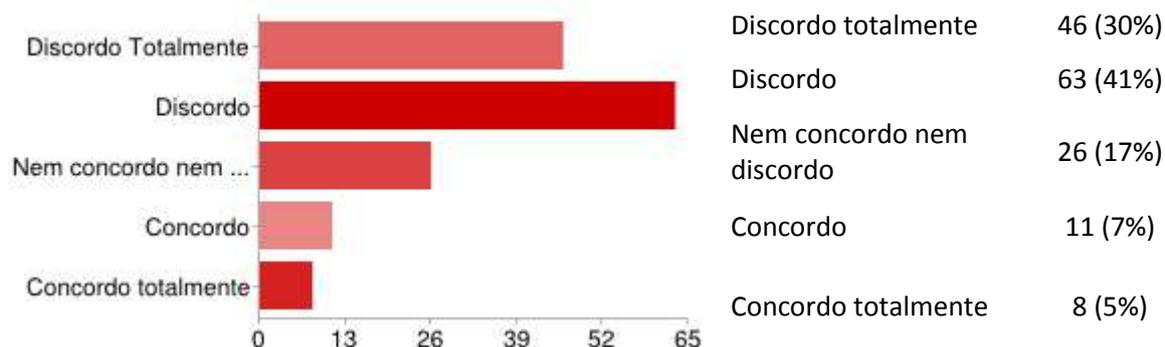
Existe uma grande ênfase na comercialização de produtos/serviços verdadeiros e experimentados.



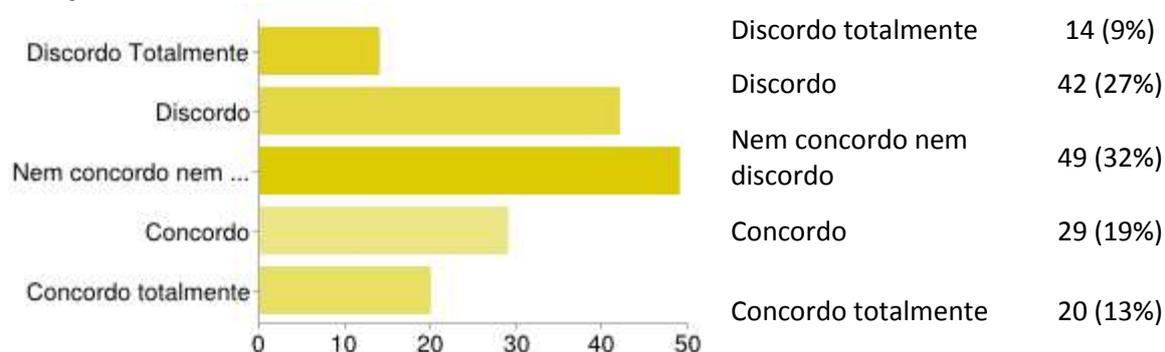
Existe uma grande ênfase na investigação e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações.



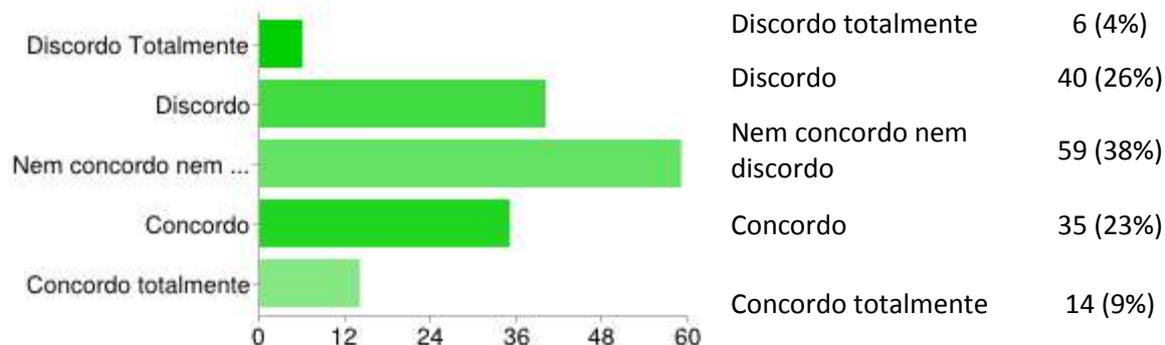
Nos últimos três anos não foram introduzidas novas linhas de produtos/serviços.



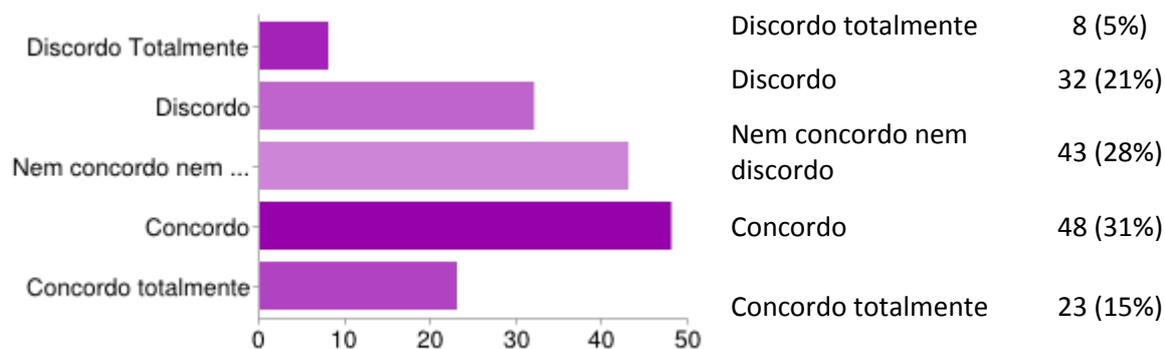
Nos últimos 3 anos foram introduzidas mais de metade das nossas linhas de produtos ou serviços.



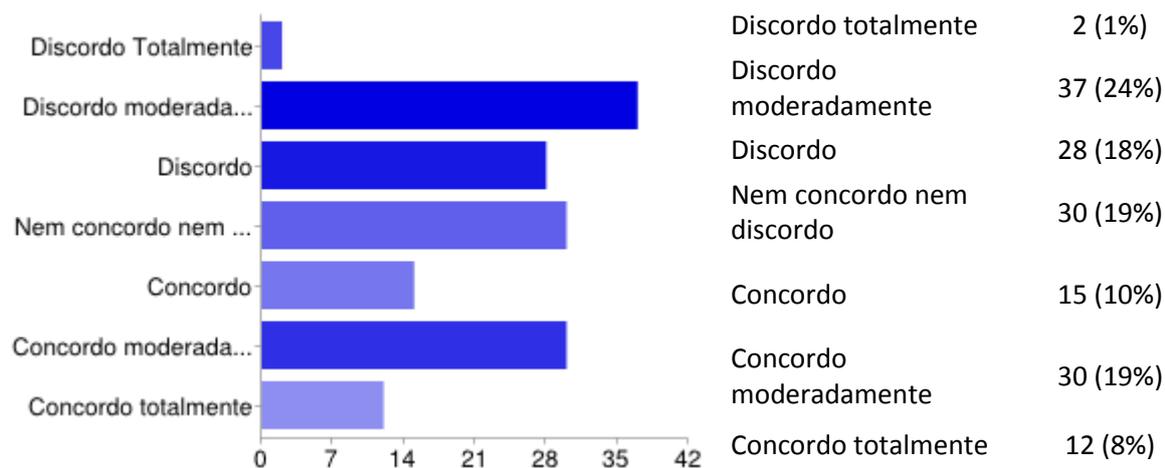
Mudanças nas nossas linhas de produtos foram reduzidas durante os últimos 3 anos.



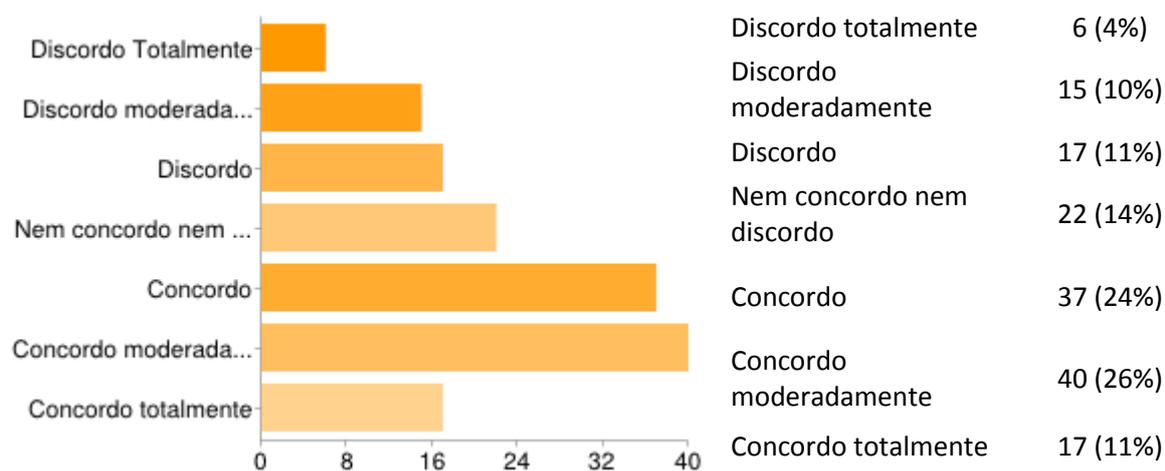
Foram feitas muitas mudanças durante os últimos 3 anos.



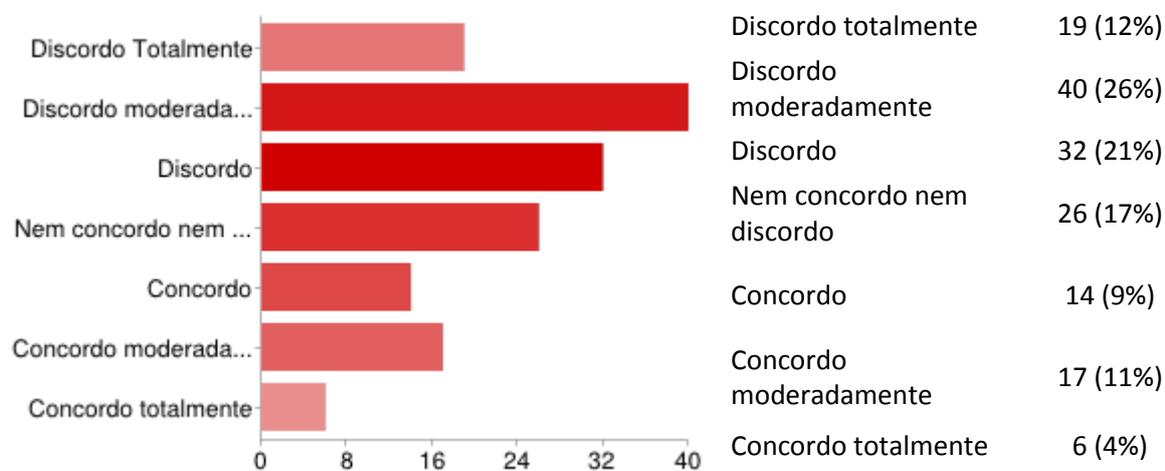
Sinto o meu futuro ligado a esta empresa.



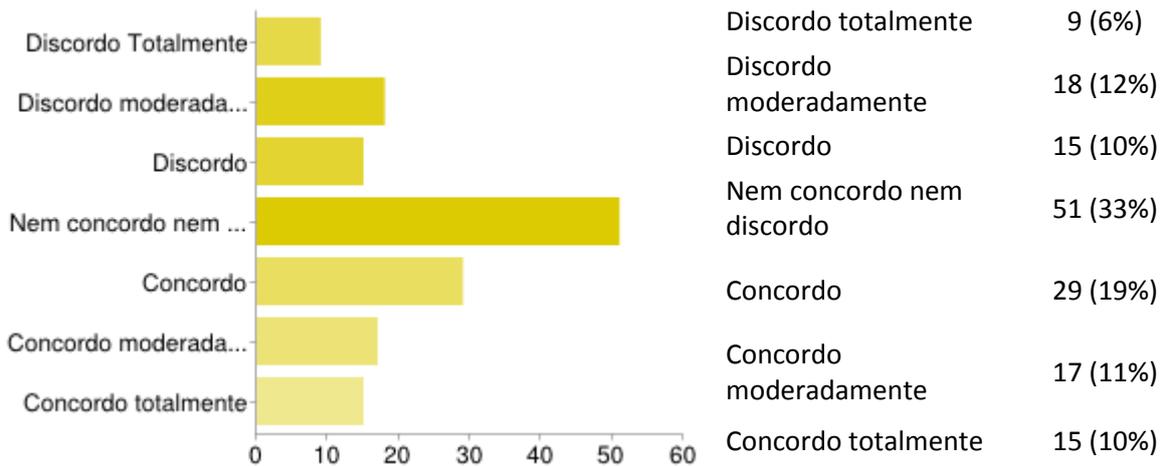
Sinto-me feliz em fazer sacrifícios caso isso seja importante para o bem estar desta unidade de negócio.



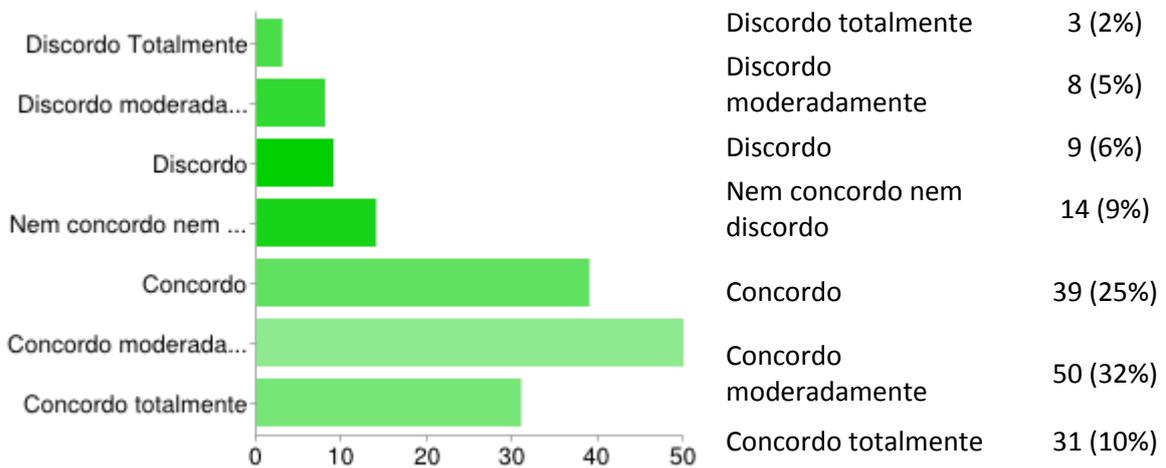
A ligação entre mim e esta empresa é fraca.



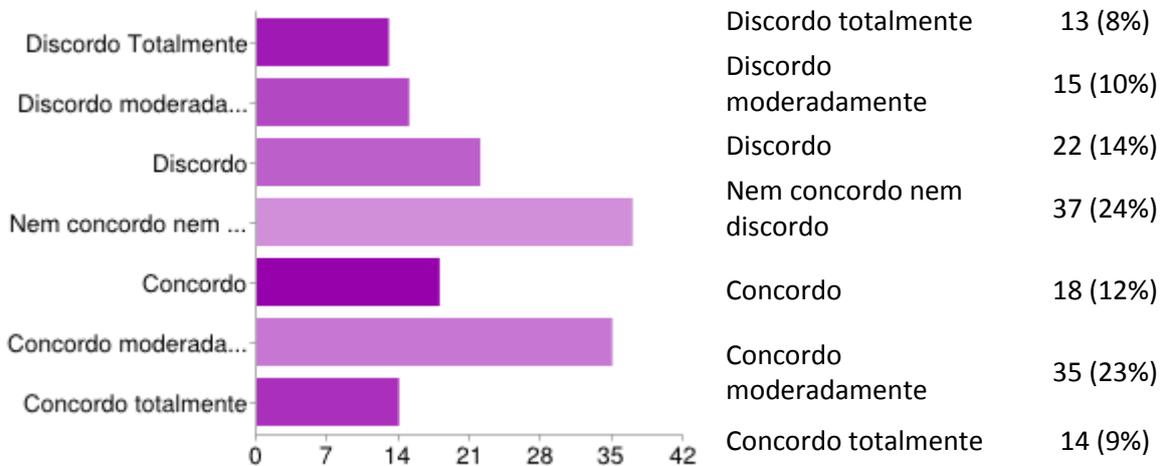
De modo geral, sinto-me orgulhoso em trabalhar para esta empresa.



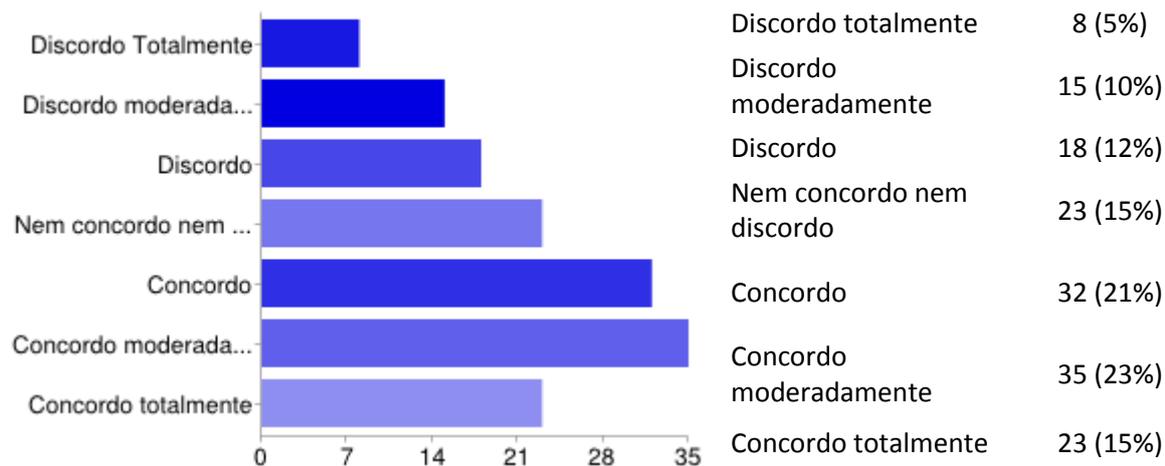
Frequentemente trabalho acima das minhas responsabilidades para assegurar o bem estar da empresa.



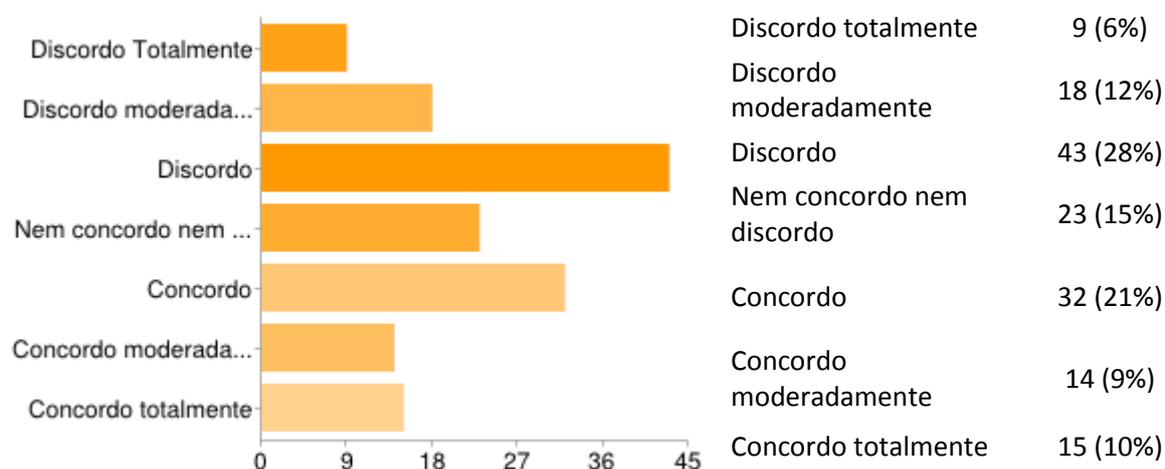
Os meus colegas têm pouco ou nenhum comprometimento para com esta empresa.



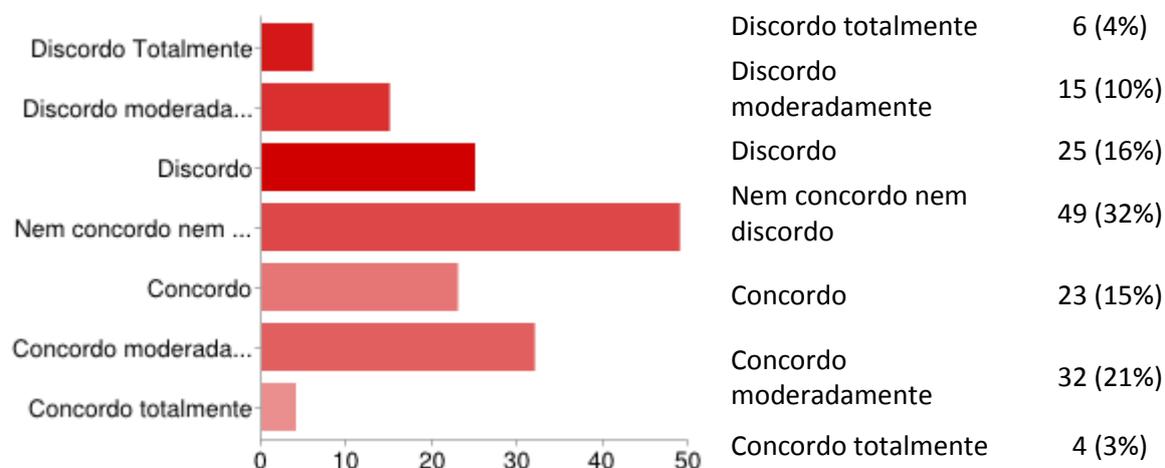
É perfeitamente claro que gosto desta empresa.



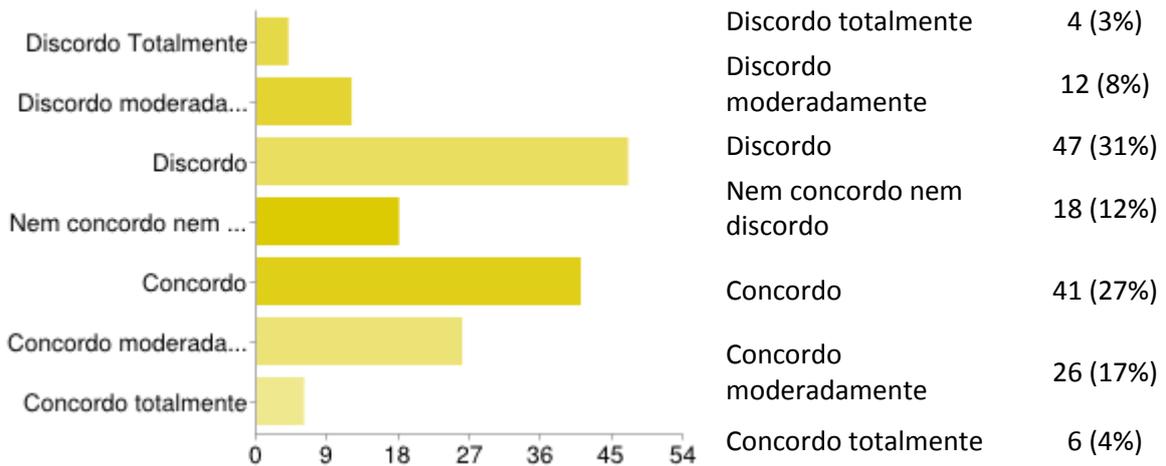
Considero que o desempenho da empresa em termos globais foi positivo.



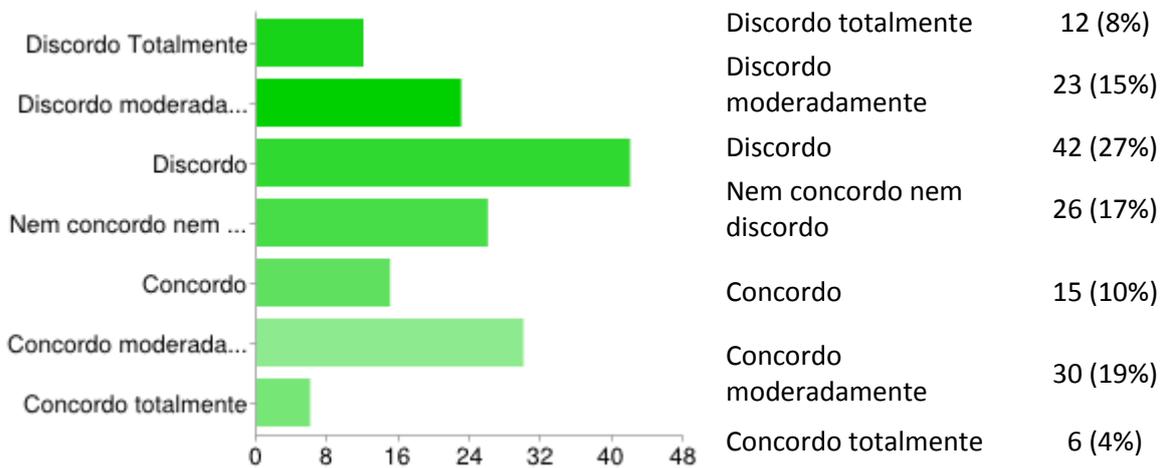
Considero que o desempenho em relação aos concorrentes mais importantes foi positivo.



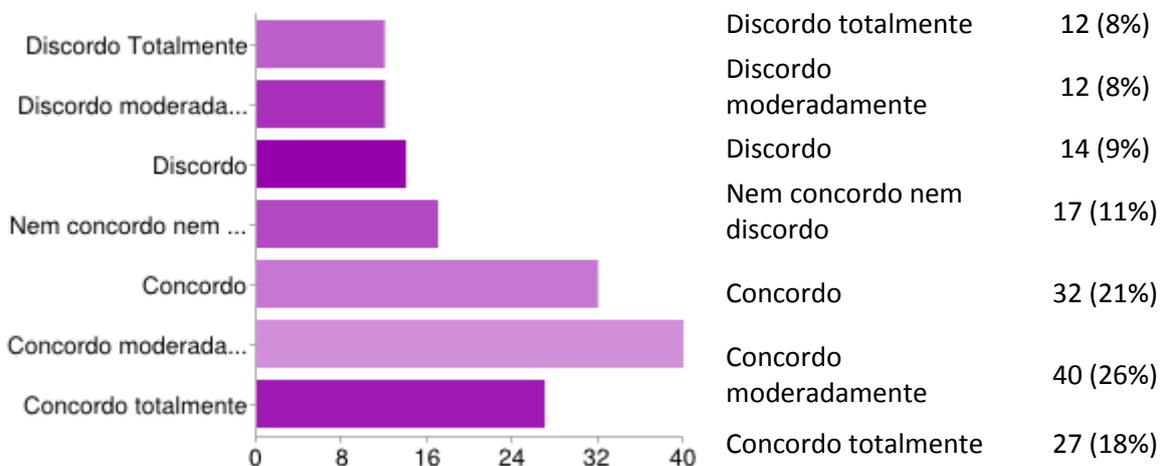
Tem havido um crescimento de vendas nesta empresa.



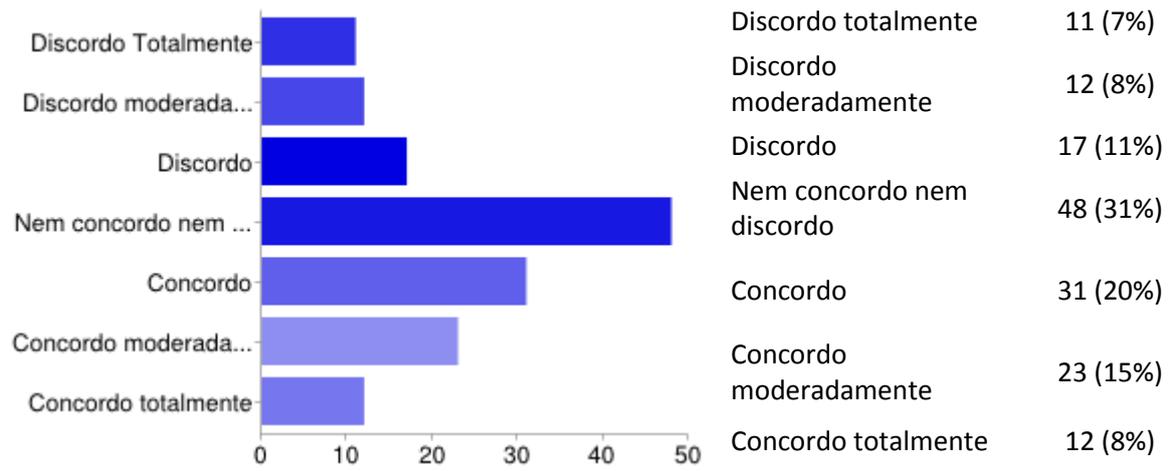
Considero que a empresa tem um bom clima laboral.



Considero globalmente o nível de competência dos funcionários positivo.



Considero que os clientes da empresa estão de modo geral satisfeitos.



Anexo B: Questionário realizado

A relação entre a orientação para o mercado, inovação e comprometimento organizacional

O presente questionário, realizado no âmbito da tese de mestrado do curso de gestão (2º ciclo) pretende fazer uma análise sobre o nível de orientação para o mercado interno das empresas e a sua relação com o nível de inovação e comprometimento organizacional num contexto industrial global. Este questionário está orientado para os quadros médios das empresas. É assegurada a confidencialidade da empresa e dos próprios respondentes.

* Required

Orientação para o mercado

Nesta unidade de negócio, nós encontramos-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais os produtos ou serviços que irão necessitar no futuro. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio, fazemos muita investigação própria de mercado. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nós investigamos consumidores finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nós falamos frequentemente com aqueles que podem influenciar as compras dos nossos consumidores finais. *

Ex: retalhistas ou distribuidores

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo

- Concordo
- Concordo totalmente

Na nossa unidade de negócio, a inteligência sobre os nossos concorrentes é gerada independentemente pelos diversos departamentos. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos trimestralmente para discutir as tendências e desenvolvimentos do mercado. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

O pessoal do marketing na nossa unidade de negócio gasta tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com os outros departamentos funcionais. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Na nossa unidade de negócio circulam periodicamente documentos (Ex: relatórios, newsletters,...) que providenciam informação sobre os nossos clientes. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Dados sobre a satisfação do consumidor é disseminada a todos os níveis nesta unidade de negócio de maneira regular. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nós periodicamente revemos os nossos esforços de desenvolvimento de produto para assegurar que estes estão em linha com o que os clientes pretendem. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Os nossos planos de negócio estão direccionados mais pelos avanços tecnológicos do que pelas investigações de mercado. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Vários departamentos encontram-se juntos periodicamente para planear respostas às mudanças a terem lugar no nosso ambiente de negócio. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

As linhas de produtos que nós vendemos dependem mais de políticas internas do que necessidades reais de mercado. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Mesmo que nós conseguíssemos um grande plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de o implementar dentro dos prazos de tempo. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nós somos rápidos a responder a mudanças significativas nas estruturas de preços dos nossos concorrentes. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Quando descobrimos que os clientes desejam que nós modifiquemos um produto ou serviço, todos os departamentos envolvidos fazem esforços concertados para esse fim. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Orientação para o mercado interno

Nesta unidade de negócio a gestão encontra-se com os funcionários pelo menos uma vez por ano para descobrir quais as suas expectativas relativamente ao futuro do seu trabalho na organização. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio existem avaliações de pessoal das quais se discutem o que os funcionários pretendem. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio a gestão de topo questiona os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de emprego. *

- Discordo Totalmente

- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio a gestão de topo questiona o pessoal pelo menos uma vez por ano para ter informação sobre as suas atitudes no trabalho. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Quando estou no trabalho a gestão de topo fala regularmente comigo para saber do meu trabalho. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Quando estou no trabalho a gestão de topo tenta descobrir o que é que nós, funcionários da empresa, queremos desta. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio a gestão de topo encontra-se regularmente com todos os funcionários para comunicar sobre questões relacionadas com toda a organização. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo

- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio a gestão de topo tem reuniões regulares com os funcionários de todos os níveis hierárquicos. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio, quando a gestão de topo descobre que condições de emprego os funcionários gostariam de ver alteradas, os restantes departamentos fazem esforços concertados para esse fim. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Nesta unidade de negócio, quando a gestão de topo descobre que os funcionários estão insatisfeitos com os seus supervisores ou a própria gestão, eles fazem acções correctivas. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Inovação

A empresa adopta activa e entusiasticamente novas políticas que possam contribuir para

melhorar o desempenho da empresa. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A empresa reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias do mercado. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A gestão de topo encara seriamente a inovação. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A empresa muda a sua gama de produtos ou serviços de acordo com as mudanças das necessidades dos consumidores. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Existe uma grande ênfase na comercialização de produtos/serviços verdadeiros e experimentados. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Existe uma grande ênfase na investigação e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações. *

- Discordo Totalmente
- Discordo

- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nos últimos três anos não foram introduzidas novas linhas de produtos/serviços. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Nos últimos 3 anos foram introduzidas mais de metade das nossas linhas de produtos ou serviços. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Mudanças nas nossas linhas de produtos foram reduzidas durante os últimos 3 anos. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Foram feitas muitas mudanças durante os últimos 3 anos. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Comprometimento organizacional

Sinto o meu futuro ligado a esta empresa. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente

- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Sinto-me feliz em fazer sacrifícios caso isso seja importante para o bem estar desta unidade de negócio. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

A ligação entre mim e esta empresa é fraca. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

De modo geral, sinto-me orgulhoso em trabalhar para esta empresa. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Frequentemente trabalho acima das minhas responsabilidades para assegurar o bem estar da empresa. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente

- Concordo totalmente

Os meus colegas têm pouco ou nenhum comprometimento para com esta empresa. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

É perfeitamente claro que gosto desta empresa. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Performance Global

Considero que o desempenho da empresa em termos globais foi positivo. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Considero que o desempenho em relação aos concorrentes mais importantes foi positivo. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente

- Concordo totalmente

Tem havido um crescimento de vendas nesta empresa. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Considero que a empresa tem um bom clima laboral. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Considero globalmente o nível de competência dos funcionários positivo. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Considero que os clientes da empresa estão de modo geral satisfeitos. *

- Discordo Totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

Anexo C: Revisão da literatura

| Autores | Metodologia | Resultados | Conclusões |
|-----------------------------|--|--|--|
| Beverland e Lindgreen, 2007 | Estudo de casos múltiplos em empresas industriais no que se refere à implementação da orientação para o mercado. O estudo foi feito através de entrevistas pessoais a gestores relacionadas com a área de marketing de dois tipos de empresas, com várias perguntas sobre a orientação para o mercado e mudanças estratégicas. | Foi feita uma comparação de resultados da entrevista, onde foram abordados aspetos sobre a organização da empresa (estrutura e mercados servidos), orientação para o mercado e resultados de desempenho. Isto tudo antes depois de certas implementações de programas de marketing realizados. | Os gestores de marketing que desejam implementar estratégias de marketing em empresas industriais necessitam de chamar os membros da organização (geralmente aqueles que estão fora da área de marketing) e clientes-chave de modo a serem efetivos, assegurando uma cultura orientada para o mercado integrada. Isto é importante, uma vez que os autores identificaram como menos usual a implementação da filosofia de orientação para o mercado em empresas industriais. |
| Carter e Gray, 2007 | Verifica a relação entre a orientação para o mercado interno e as competências relacionais e performance dos funcionários. Foi realizada uma pesquisa teórica em que se propuseram algumas investigações futuras. | Foi proposta que quanto maior for a competência relacional dos funcionários, maior será o nível de orientação para o mercado interno e que quanto maior for a orientação para o mercado interno, maior será a retenção, satisfação e performance dos funcionários. | Foi concluído que a orientação para o mercado (externo) necessita de um investimento a longo-prazo nos funcionários e gestores. |
| Conduit e Mavondo, 2001 | O estudo investiga a relação entre a orientação para o cliente interno e a orientação para o mercado. Foram questionados 368 funcionários de 3 grandes organizações da Austrália. | Foi provada a importância da orientação para o cliente interno para o desenvolvimento da orientação para o mercado. Também foi analisado o impacto de vários antecedentes à orientação para o mercado interno. | O estudo conclui a relação positiva entre a orientação para o cliente interno e providencia uma visão dos processos internos de gestão e as dinâmicas organizacionais necessárias para o desenvolvimento da orientação para o mercado. |

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| Damanpour e Evan, 1984 | Estudo do impacto da adoção dos diferentes tipos de inovação (técnicas e administrativas) na performance organizacional. As propostas foram elaboradas pela amostra de 85 bibliotecas públicas e por revisão bibliográfica anterior. | Foi proposto que: as bibliotecas adoptam mais rapidamente inovações técnicas do que administrativas; as inovações técnicas e administrativas têm uma maior correlação em organizações de maior performance; o grau de atraso organizacional está inversamente relacionado com a performance; a adoção de inovações administrativas tendem à adoção de inovações técnicas, mais do que o inverso. | Este estudo prova a existência de uma importância muito grande das inovações administrativas no sucesso das mudanças que uma organização pretende introduzir. Este tipo de inovação melhora o aparecimento de inovações técnicas e têm um grande impacto no sucesso a longo-prazo. |
| Damanpour et al, 1989 | Estudou-se a relação entre as inovações técnicas e administrativas durante um certo período, onde existiram mudanças organizacionais. Foram conseguidos 85 questionários válidos de directores de bibliotecas. | Foi provado através de questionário que à medida que vão existindo mudanças (inovações) ao nível administrativo durante um espaço de tempo, mais mudanças ao nível técnico ocorrem. Foi também provado que o tamanho da empresa afeta a adopção de inovações técnicas e administrativas. | Foi verificado que as inovações técnicas são essenciais para a efetividade da organização e que as inovações administrativas são necessárias para providenciar o balanço entre a estrutura social e o sistema técnico. |
| Dibrell et al, 2011 | Estudo sobre o nível de orientação para o mercado, a capacidade de inovação e as atitudes perante o ambiente natural. Foram feitos questionários a 358 executivos ou donos de empresas na indústria de processamento de alimentos. | Foi verificada a existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a inovação da empresa. Esta inovação também foi testada como sendo uma variável moderadora entre a relação da orientação para o mercado e as atitudes dos gestores perante o ambiente natural. | De acordo com os resultados permitiu-se tirar duas principais conclusões: (1) uma maior compreensão do relacionamento da cultura organizacional com a orientação para o mercado, no que se refere ao ambiente natural; (2) um melhor conhecimento do papel do ambiente natural nos processos estratégicos como a inovação. |
| Goldman e Grinstein, 2010 | Estudo longitudinal sobre a investigação na área de orientação para o mercado. Baseou-se na revisão de todos os artigos e referências no período entre 1957 e 2005. | Foram identificados três períodos: anos 50 e fim dos anos 70, fim dos anos 70 e início dos anos 90 e início dos anos 90 até aos dias de hoje. | O período do início dos anos 90 até aos dias de hoje representam o período de maior crescimento (exponencial até) da temática da orientação para o mercado, tornando-se num fenómeno global e que a sua base de conhecimento tem impacto limitado às áreas de gestão e de marketing. |
| Gounaris, 2006 | Este estudo discute a importância da orientação para o mercado interno, desenvolvendo e validando um instrumento de verificação do grau de nível de orientação para o mercado interno. Foram feitos 583 | Foi validado um construto para a orientação para o mercado interno, que ficou definido como a geração de inteligência, disseminação e resposta, assim como a sua influência no foco do cliente. | As empresas que adotam uma filosofia de orientação para o mercado interno têm mais probabilidade em serem mais efetivos nas ações de marketing interno e que esta adoção é um requisito para a simetria entre os objetivos |

| | | | |
|------------------------|---|--|--|
| | entrevistas a pessoas de contacto de vários hotéis na Grécia. | | externos de marketing e as condições do mercado interno que a empresa necessita. |
| Gounaris, 2008 | Estudo que verifica o impacto da orientação para o mercado interno na aplicação de práticas de marketing interno e a satisfação de trabalho dos funcionários. Foram recolhidos dados através de entrevistas pessoais com gestores e funcionários da indústria hoteleira (20 hotéis de 5 estrelas) | A satisfação do trabalho está positivamente relacionada com a prática de marketing interno. No entanto, a orientação para o mercado interno é também uma variável significativa na explicação da satisfação de trabalho dos funcionários sendo uma variável moderadora entre o marketing interno e a satisfação do trabalho. | Os prestadores de serviços que procurem diferenciação através do serviço ao cliente têm que ter em atenção as necessidades dos funcionários e desenvolver uma orientação para o mercado interno para complementar a sua orientação para o cliente. |
| Greenley et al, 2005 | O estudo pretende investigar se a orientação para o mercado se foca demasiado nos consumidores, ou se deverá haver um perfil de orientação para os outros múltiplos <i>stakeholders</i> . 485 questionários foram respondidos, sendo os respondentes executivos de marketing de vários tipos de empresas. | Foi identificado os 4 grupos de <i>stakeholders</i> (accionistas, funcionários, clientes e concorrentes). Foram encontradas diferenças e similaridades nas capacidades de marketing entre os executivos com uma ênfase no mercado/cliente e executivos com ênfase noutros <i>stakeholders</i> . | Em termos de capacidades de marketing, existe uma clara superioridade dos executivos com ênfase no cliente, assim como capacidades de rede e serviço ao cliente. De qualquer das maneiras, o foco exclusivo não deverá ser feito, uma vez que estes não são a única parte interessada no negócio. |
| Kholi e Jaworski, 1990 | Construção teórica e definição da orientação para o mercado através de comparação de literatura e perspectivas de campo. Foram realizadas entrevistas a gestores de 47 organizações e 10 académicos da área de gestão de duas grandes universidades dos EUA. | Foi elaborado um construto em que foram identificados três grandes componentes: Geração de inteligência, disseminação e resposta. | Uma definição formal de orientação para o mercado foi oferecida pelos autores como: a geração de inteligência de mercado, de acordo com as necessidades actuais e futuras dos clientes; a disseminação dessa inteligência nos vários departamentos e resposta organizacional a essa inteligência. Também foi proposta investigações futuras para avaliar antecedentes e consequências à orientação para o mercado. |
| Kholi e Jaworski, 1993 | Provar-se empiricamente vários antecedentes e consequências da orientação para o mercado. Foram questionados executivos seniores de 222 unidades de negócio numa 1ª amostra. A 2ª amostra foi extraída da Associação Americana de Marketing, onde 230 membros responderam ao inquérito. | Foram realizadas regressões para identificar os antecedentes e consequências. Obtiveram-se resultados convergentes entre a 1ª e 2ª amostras. | Foram identificados os seguintes antecedentes que melhoram ou pioram o nível de orientação para o mercado. Antecedentes: ênfase da gestão de topo, aversão ao risco, conflito, conectividade interdepartamental e sistemas organizacionais (formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensa). Consequências: |

| | | | |
|------------------------|---|--|--|
| | | | Comprometimento organizacional, espírito de equipa e performance, com esta última a ser moderada pela turbulência de mercado, intensidade competitiva, turbulência tecnológica. |
| Kim et al, 2005 | O estudo pretende investigar a relação entre a orientação para o serviço e a satisfação, comprometimento e intenção de saída dos funcionários. Foram questionados 328 funcionários de uma grande cadeia de restaurantes. | Foi verificada a relação positiva entre o serviço ao cliente e o comprometimento, ao contrário do que aconteceu com a satisfação. A satisfação está relacionada positivamente com o comprometimento, mas está negativamente relacionada com a intenção de saída. Finalmente, o comprometimento está também associado negativamente com a intenção de saída. | Conclui-se que uma orientação para o serviço ao cliente melhora o comprometimento e reduz a intenção de saída. Apesar de não afetar a satisfação, os gestores devem melhorar essa parte através de, por exemplo, um maior reconhecimento do trabalho dos funcionários. |
| Liao et al, 2011 | Estudo longitudinal sobre o tipo de publicações da orientação para o mercado. Foram analisados 514 artigos desde o ano de 1995 até ao dia de 15 de Fevereiro de 2009. | Em termos de resultados principais verificou-se que: a investigação da temática aumentou significativamente a partir de 2001; 10 revistas de topo representam 46,6% do número total de artigos; que as revistas europeias lideram em relação às norte-americanas por uma margem de 55%; a orientação para o mercado é uma temática geralmente bem aceite e universal. | O estudo providenciou uma orientação para todos os interessados em aprender sobre a orientação para o mercado e o seu impacto e interações com fatores tanto internos como externos à organização. |
| Lings e Greenley, 2005 | Identificação de uma escala de avaliação da orientação para o mercado interno. Os itens foram retirados da literatura (nomeadamente a escala de Kholi e Jaworski, 1990), de grupos de foco e entrevistas profundas. Depois de elaborado o questionário com todos os itens, foram questionados 766 gestores. | Foram identificados três grandes componentes para a orientação para o mercado interno (geração de informação interna, disseminação dessa inteligência e resposta). Além destes três componentes, os autores dividiram o primeiro em três subcomponentes: a geração de informação escrita, a geração de informação cara-a-cara formal e a geração cara-a-cara informal. | Conseguiu-se com este estudo uma escala válida de medição da orientação para o mercado interno que servirá para estudos empíricos posteriores. |
| Lings e Greenley, 2010 | Investigação empírica sobre o marketing interno na sua perspectiva comportamental. Foram realizados questionários a gestores no | A orientação para o mercado interno tem consequências positivas no nível de orientação para o mercado por parte dos funcionários e | Foi provado empiricamente que as empresas devem balancear o seu foco externo com alguma atenção para com os funcionários e que não devem |

| | | | |
|-----------------------|---|--|--|
| | retalho no Reino Unido, onde se mede o nível de orientação para o mercado interno, a orientação para o mercado externo e uma série de construtos sobre os comportamentos de tarefas a desempenhar pelos funcionários. | nos seus comportamentos no que se refere ao seu desempenho de tarefas internas. Isto, por sua vez, influencia o sucesso de marketing. | colocar em segundo plano as suas necessidades. |
| Lings, 2004 | Estudo sobre a temática da orientação para o mercado interno. Fez-se uma revisão sobre a literatura da orientação para o mercado externo e aplicou-se ao construto proposto para a orientação para o mercado interno. Foram feitas várias proposições, nomeadamente sobre o seu impacto nos aspectos internos da performance e orientação para o mercado externo. | Foram identificados três componentes principais da orientação para o mercado interno: A investigação do mercado interno, a comunicação e resposta. Também foram identificadas várias ações para cada componente. | Os gestores devem assegurar a satisfação e motivação dos seus trabalhadores, de igual maneira como o fazem em relação aos clientes. A procura de informação relativa ao mercado interno (funcionários), a sua comunicação e resposta são essenciais para esse processo. |
| Matsuno et al, 2005 | O objectivo foi de comparar 3 diferentes escalas de orientação para o mercado. Foram enviados questionários a vários tipos de empresas e cada uma com um tipo diferentes de escala. | Foi realizado, com recurso a várias técnicas estatísticas, a verificação em que cada escala é melhor a avaliar, isto em relação a sete medidas de performance. | Foi concluído que a escala de Kholi e Jaworski, (1990) é melhor que a escala de Narver e Slater (1990) pela sua consistência com a teoria e operacionalização da escala. |
| Naidoo, 2010 | Verifica a influência da orientação para o mercado em empresas pequenas num contexto económico difícil. Foram distribuídos inquéritos a gestores de empresas da indústria têxtil na China. Foram conseguidas 184 respostas. | Foram testadas as hipóteses, onde houve confirmação das mesmas. A orientação para o mercado influencia a inovação, que por sua vez influencia a criação de vantagem competitiva. Finalmente essa vantagem competitiva (principalmente através da estratégia de diferenciação) influencia a performance em tempos de crise. | Como principais conclusões foi descoberto que, independentemente do tipo de vantagem competitiva, as empresas pequenas industriais da China têm maior probabilidade de sobrevivência se tiverem essa vantagem. A capacidade de inovação de marketing destas empresas também faz com que consigam sustentar vantagens competitivas e, também, a adoção de uma filosofia de orientação para o mercado melhora a inovação de marketing dessas empresas. |
| Narver e Slater, 1990 | Desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado. Foi feita uma revisão bibliográfica sobre o tema do qual se extraíram 5 componentes de orientação para o mercado. Depois entrevistou-se 3 | Foi desenvolvido um modelo que identifica três componentes de orientação para o mercado. As outras duas componentes foram eliminadas através da análise de fiabilidade. Foi também identificada uma relação positiva entre a | A orientação para o mercado foi definida como o equilíbrio entre os três componentes: a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional. Também se conseguiu provar que a orientação para o mercado é um |

| | | | |
|---------------------------------|---|---|---|
| | acadêmicos reconhecidos de marketing estratégico e enviados questionários a gestores de topo de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande empresa de produtos florestais. Depois foi avaliado a relação orientação para o mercado e a rentabilidade (através do indicador retorno sobre activos). | orientação para o mercado e a rentabilidade do negócio. | determinante importante da orientação para o mercado. |
| Nasution et al, 2011 | Estuda o papel do empreendedorismo e a sua relação com a inovação e valor para o cliente, em conjunto com a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem. Foram inquiridos 231 gestores de hotéis na Indonésia. | Foi provado que o empreendedorismo, a orientação para o mercado e as práticas de gestão de recursos humanos estão associados positivamente com a inovação, ao contrário da orientação para a aprendizagem. Estas relações também se verificam igualmente quando se refere ao valor para o consumidor. | As principais conclusões foram de que o empreendedorismo e a gestão de recursos humanos conduzem significativamente à inovação e valor para o cliente. A orientação para o mercado, em conjunto com as variáveis indicadas, melhoram ainda mais o valor para o cliente e inovação, por esta ordem. |
| Panigyrakis e Theodoridis, 2007 | O estudo investiga a adoção da orientação para o mercado e o seu impacto na performance no contexto do retalho. Foram conseguidas respostas a 265 questionários de gestores de redes de supermercados na Grécia. A performance teve duas vertentes (financeira e não-financeira). | Foi comprovado que existe uma relação positiva da orientação para o mercado e o efeito que tem na performance e suporta-se também a noção que a orientação para o mercado é um determinante importante para a performance da empresa. | Este estudo verifica a relação positiva da orientação para o mercado e a performance. Este estudo conclui algo que já foi comprovado em estudos anteriores, mas aplicou-o ao setor específico que é o retalho. |
| Pelham e Wilson, 1995 | Investigação sobre a influência da orientação para o mercado nas empresas pequenas. Foram elaboradas hipóteses com antecedentes da orientação para o mercado (ambiente de mercado, estratégia e estrutura organizacional) e as consequências (efetividade do marketing e rentabilidade). Foram utilizados modelos de regressão e foram enviados questionários a 68 empresas, com dados de 2 anos. | A maior influência para um melhor nível de orientação para o mercado em empresas pequenas é o nível da sua formalização. Como consequência foi descoberto que quanto maior for o nível de orientação para o mercado melhor será a rentabilidade da pequena empresa, uma vez que constitui uma grande vantagem competitividade através da estratégia, por exemplo, da diferenciação. | A implementação de uma filosofia de orientação para o mercado constitui uma vantagem competitiva importante para as pequenas empresas, uma vez que esta permite estratégias de diferenciação, estratégia essa fundamental para este tipo de empresas, uma vez que, por exemplo, estratégias de baixo preço/custo são facilmente copiáveis pelos concorrentes. |
| Quintana-Déniz et al, | O estudo investiga se as práticas de gestão dos recursos humanos influenciam a | Foi provado que as práticas de gestão de recursos humanos têm influência na | O estudo conclui que as práticas de gestão de recursos humanos favorecem a implementação da |

| | | | |
|-------------------------|---|---|---|
| 2007 | orientação para o mercado dos hotéis. Foram conseguidos 173 questionários de gestores ou subdiretores de hotéis das Ilhas Canárias. | orientação para o mercado dos hotéis investigados e em todas as suas três componentes (geração, disseminação e resposta). | orientação para o mercado. |
| Raju et al, 2011 | Estudo sobre a orientação para o mercado no contexto das pequenas e médias empresas. Realizou-se um quadro conceptual através de análise de investigações anteriores, com a identificação dos antecedentes, variáveis moderadoras, variáveis mediadoras e performance. | Identificou-se cada variável. Como antecedentes estão a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Como moderadores da influência orientação para o mercado e a performance temos a turbulência do mercado, a turbulência tecnológica, a intensidade competitiva e o crescimento de mercado. Como mediadores, a inovação e as práticas de qualidade. | Mediante o quadro conceptual que se fez, os autores fizeram algumas proposições de como no futuro as investigações podem analisar a diferença do impacto da orientação para o mercado e a performance nas pequenas e médias empresas através da comparação com as grandes empresas e de acordo com as variáveis apresentadas. |
| Ricketta, 2002 | Meta-análise sobre o comprometimento organizacional. Foram analisados 111 amostras de 93 estudos publicados. | Houve várias correlações verificadas entre o comportamento e a performance de trabalho, ou seja, variáveis moderadoras. Estas foram: a performance extratrabalho e tarefas no trabalho; os funcionários de escritório e os de terreno e a performance avaliada pela própria pessoa oposta à performance indicada pelo supervisor. | Foram identificados pela literatura vários aspetos relacionados com a relação comprometimento organizacional-performance e variáveis que afetam esse relacionamento. Isto é interessante, uma vez que orienta futuras investigações para estes aspetos. |
| Rodrigues e Pinho, 2012 | Este estudo verifica o impacto da orientação para o mercado interno-orientação para o mercado externo e os efeitos mediadores da satisfação e comprometimento organizacional na relação orientação para o mercado externo-performance. Foram validados 118 questionários a membros do executivo de 86 Câmaras Municipais. | Foi verificada a relação positiva entre a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado externo, assim como uma influência positiva da orientação para o mercado externo e a performance. No entanto, não se encontrou suporte para mostrar que a satisfação e comprometimento sejam variáveis moderadoras, uma vez que não foi verificada a relação positiva entre estas duas variáveis e a performance. | A conclusão principal é a de que a orientação para o mercado interno é importante para a orientação para o mercado externo, mesmo quando se trata de empresas públicas locais, sector pouco investigado até então. |
| Sandvik e Sandvik, 2003 | O estudo examina a relação da orientação para o mercado e a performance do negócio. Gestores de topo de 298 hotéis da Noruega | Foi provada a existência de um impacto positivo e direto na inovação do produto nas suas duas vertentes (novos para a empresa e | Confirmou-se a relação entre a orientação para o mercado e a inovação do produto, em que o primeiro determina o sucesso do segundo. Provou- |

| | | | |
|----------------------------|--|--|---|
| | foram questionados. | novos para o mercado). No entanto, não ficou provado a existência de uma relação direta entre a inovação de produto e a performance neste tipo de setor. | se esta relação e a relação da orientação para o mercado e a performance num contexto diferente aos investigados até então, que foi o da indústria hoteleira. |
| Schlosser e Naughton, 2007 | Estudo sobre os antecedentes individuais e a sua relação com os comportamentos orientados para o mercado. Foram feitos questionários a 138 funcionários de 50 empresas de seguros e de serviços financeiros dos EUA. | Foi verificada a importância dos contratos psicológicos, na orientação para a aprendizagem e a frequência de contacto com o clientes nos comportamentos orientados para o mercado. | Foi provado neste estudo como é que as empresas podem construir uma vantagem competitiva através de relações fortes com os funcionários que visem aumentar a sua retenção e performance. |
| Siguaw et al, 1994 | É investigada a influência da orientação para o mercado no comportamento e atitudes da força de vendas. Foram questionados 306 pessoas da área de vendas das empresas industriais. | Os resultados indicam que a orientação para o mercado da empresa influencia significativamente a orientação para o cliente e as atitudes de trabalho do pessoal da força de vendas. | Como conclusões, provou-se que a orientação para o mercado é uma filosofia que influencia não só as atitudes de trabalho e a orientação para o consumidor, como também melhora o comprometimento e a satisfação, como diminui o conflito e a ambiguidade no trabalho. |
| Tortosa-Edo et al, 2010 | Investigação sobre o impacto da orientação para o mercado e a satisfação do pessoal de contacto em empresas de serviços. Foram entrevistados gestores e funcionários através de inquérito. | Foram comparadas todas as componentes da orientação para o mercado interno. Destas relações entre os componentes, apenas não se encontrou relação entre a geração de informação formal e a resposta à informação. Em termos de relação entre a orientação para o mercado interno e a satisfação do pessoal de contacto, encontrou-se uma relação positiva. | É necessário que os gestores de topo tenham em conta todos os <i>stakeholders</i> da organização, incluindo os funcionários, de modo a que consigam a satisfação destes, que por sua vez, influencia o sucesso da organização. |
| Tourigny et al, 2012 | Estuda o papel da exaustão emocional e o comprometimento organizacional afetivo nas intenções de abandono. Enviou-se questionário a 222 enfermeiras e 231 supervisores de 3 grandes hospitais chineses. | Foi provada a existência de um efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre a exaustão emocional e a intenção de abandono. Também se verificou que a exaustão emocional afeta a performance de trabalho e, nesse caso, o comprometimento organizacional afetivo já não tem um efeito mediador. | Sendo a exaustão emocional algo comum no mundo da enfermagem, este estudo contribui para melhorar a compreensão dos aspetos psicológicos que contrapõem esse efeito na performance do trabalho. |
| Zhang et al, 2008 | O estudo pretende analisar qual o papel do comprometimento organizacional na | Verificou-se que o comprometimento organizacional medeia a relação entre sistemas | Além das conclusões tiradas pelos resultados, um dos grandes argumentos foi de que o |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | orientação para o mercado. Foram obtidas respostas de 306 gestores do Canadá, de empresas de diversos sectores. | baseados na recompensa e a orientação para o mercado, assim como modera a força do relacionamento entre a ênfase da gestão de topo e a orientação para o mercado. | comprometimento organizacional funciona como antecedente da orientação para o mercado, ao contrário do que concluíram outros autores até então. |
|--|---|---|---|