

Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Porte Empresarial como Antecedentes das Dimensões da Performance

Autoria: Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin, Éder Henriqson

Apesar da busca pelo entendimento dos antecedentes da performance empresarial constituir-se num dos cerne da disciplina de estratégia (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1995), existem discordâncias quanto aos principais determinantes ou antecedentes da performance (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). Nestes sentido, esta pesquisa objetivou analisar o comportamento de três recursos / habilidades empresariais - orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e porte – como influenciadores dos diferentes indicadores de performance empresarial. O estudo tomou por base os dados coletados em um levantamento do tipo *survey cross-sectional* realizado com empresas da Indústria Eletro-Eletrônica do Brasil. Os resultados encontrados apontam para uma influência mais expressiva da orientação para o mercado sobre a performance empresarial, seguida da orientação para aprendizagem e do porte da empresa.

1. Introdução

A identificação de estratégias empresariais que resultem em performance superior tem sido um desafio enfrentado pelas empresas, sendo assunto de interesse desde os trabalhos de Chandler (1960) e Andrews (1960). Desde então, a performance empresarial tornou-se um importante componente da pesquisa empírica da área de Administração Estratégica, havendo grande interesse, para acadêmicos e práticos, em medir e entender esse conceito (DESPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; PORTER, 1989). A importância do entendimento da performance e seus antecedentes é um consenso entre os autores da área (ROWE; MORROW, 1999; RICH et al., 1999; UNCLES, 2000).

Entretanto, apesar da relevância do tema, o tratamento da performance em pesquisas é uma questão difícil com a qual se confrontam os pesquisadores acadêmicos (ROWE; MORROW, 1999; RICH et al., 1999; STRONG, 2000). No que tange a sua mensuração, os pesquisadores têm conceituado e medido performance de diferentes formas, dependendo das questões de pesquisa, foco disciplinar e disponibilidade de dados (PERIN; SAMPAIO, 1999). O certo é que a mensuração da performance empresarial é ainda uma questão fundamental e aberta (UNCLES, 2000).

Apesar dessas dificuldades, a eficácia empresarial está no centro da Administração Estratégica. Muitas teorias lidam implícita ou explicitamente com implicações sobre a performance empresarial como teste da estratégia utilizada (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). A pesquisa em Administração tem investigado uma grande variedade de fatores para explicar as diferenças de performance. Estratégia empresarial, orientação para o mercado e capacidade de marketing, são três dos mais citados exemplos de fatores que influenciam a performance empresarial (DAY, 1994).

Na busca pela explicação dos principais fatores que serviriam para explicar performances diferenciadas pelas empresas, duas escolas apresentam pressupostos diferenciados. Enquanto a escola da Organização Industrial acredita que a indústria e a dinâmica do setor explicariam performances diferenciadas (PORTER, 1989), a Visão Baseada em Recursos (VBR - *resource based view of the firm*) apóia-se nas competências e nos recursos internos da organização (BARNEY, 1991).

Desenvolvida e sedimentada principalmente nos últimos 20 anos, a VBR postula que os recursos internos e próprios da organização comandam o desempenho da empresa. A

vantagem competitiva, neste sentido, provém da posse e desenvolvimento de recursos que são de alguma forma superiores do que os dos competidores (BARNEY, 1991).

A VBR ressalta a importância dos fatores organizacionais na criação da vantagem competitiva, em contraste à visão determinista baseada na indústria. Segundo a VBR, os recursos acumulados ao longo dos anos determinam a competência para o desenvolvimento das atividades em determinado ponto no tempo, estabelecendo uma posição vantajosa pelo resultado do estoque de recursos que a organização tiver diante dos concorrentes. Ao contrário da perspectiva da visão industrial e da perspectiva de mercado, a VBR lança seu foco principalmente nas condições internas da firma, analisando como seus recursos são aplicados e combinados (COLLINS; MONTGOMERY, 1995).

Barney (1991) define recursos como um conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento da empresa. Existe na literatura, ainda, uma classificação complementar entre os recursos propriamente ditos e as capacidades (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Os recursos são insumos ao processo produtivo, como, por exemplo, recursos financeiros e as habilidades individuais dos funcionários. As capacidades resultam da habilidade em combinar recursos, como, por exemplo, lançar novos produtos e manter relações duradouras com os clientes. Assim, os recursos constituem a fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Nem todos os recursos, no entanto, possuem igual importância no desenvolvimento de vantagem competitiva. Os recursos capazes de gerar vantagem competitiva são aqueles que habilitam a provisão de valor superior para os clientes (BARNEY, 1991), resistem à duplicação pelos competidores (DIERICKX; COOL, 1989) e aqueles que podem ser apropriados pelas organizações (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Dentro da VBR a vantagem competitiva é adquirida através do desenvolvimento de mecanismos isolantes para proteger a vantagem da imitação. Estes mecanismos incluem a ambigüidade causal (dificuldade de identificar como a vantagem foi criada), a complexidade (surge da atuação conjunta de múltiplos recursos), as questões tácitas (habilidades intangíveis e conhecimento resultante do aprendizado e da experiência), o tempo de maturação (necessidade de passar por um período de estágios dependentes críticos para criar a vantagem), as questões econômicas (custo da imitação) e as barreiras legais (como direitos e patentes) (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1989; REED; DEFILLIPPI, 1990). Recursos como reputação da marca, relacionamentos com canais e orientação para o mercado apresentam as características apontadas anteriormente. Tipicamente esses recursos são idiossincráticos à firma, têm sido construídos ao passar dos anos com muita confiança nas habilidades e conhecimento tácito, e envolvem inter-relações complexas com outros recursos.

O certo é que muitos autores identificaram empiricamente que os recursos e as capacidades empresariais são variáveis explicativas importantes para o construto de performance empresarial (SCHMALENSEE, 1985; RUMELT, 1991, HAWAWINI; SUBRAMANIAN; VERDIN, 2003; BRITO; VASCONCELOS, 2003). Mello e Marcon (2004) afirmam que efeitos do ano, da indústria e da firma são comumente modelados para identificar suas respectivas contribuições sobre a variância da performance. Os resultados encontrados em seu estudo convergem com aqueles realizados anteriormente fora e dentro do contexto da economia brasileira, ou seja, o efeito da firma (suas características específicas e idiossincráticas) é o mais importante e abrangente fator para explicar as variações de performance empresarial, fundamentando a VBR.

Dentre os efeitos da firma, consolidou-se, a partir da década de 90, o construto de orientação para o mercado como um importante predecessor da performance empresarial (BECKER; HOMBURG, 1999). Muitos autores da área de Estratégia e de Marketing,

contudo, têm concordado que a orientação para o mercado é necessária, mas não suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo (SLATER; NARVER, 1995; DICKSON, 1996; BAKER; SINKULA, 1999; FARRELL, 2000). A posição desta corrente de autores é a de que a habilidade de se engajar em processos de aprendizagem organizacional deve acompanhar a orientação para o mercado para que as organizações alcancem a vantagem competitiva de longo prazo, particularmente em ambientes dinâmicos e competitivos. Estudos têm analisado, ainda, a influência de fatores moderadores ambientais – por exemplo, turbulência de mercado e tecnológica, intensidade competitiva – na relação entre orientação para o mercado e performance empresarial (SLATER; NARVER, 1994; GREENLEY, 1995; BHUIAN, 1998). Outros estudos procuram identificar fatores – por exemplo, porte, estrutura, estratégia, cultura – que influenciariam o grau de orientação para o mercado e a performance das empresas (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; PELHAM; WILSON, 1996).

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

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

2. Referencial Teórico

O referencial teórico descrito a seguir aborda os construtos de orientação para o mercado, orientação para aprendizagem, porte e performance empresarial.

2.1. Orientação para o Mercado

Poucos temas na área de Marketing assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para o mercado (BECKER; HOMBURG, 1999). Ao longo da última década, consolidou-se uma teoria dos antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado, desenvolveu-se medidas para o construto e testou-se o impacto da orientação para o mercado sobre a performance empresarial. Dentre os estudos que trataram deste tema, destacam-se as linhas representadas por Narver e Slater e por Kohli e Jaworski.

Narver e Slater (1990) delinearão orientação para o mercado como um construto constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) que seriam as ações e os padrões de comportamento da empresa. Os autores testaram e aprimoraram a sua concepção teórica de orientação para o mercado através de um estudo, usando uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana. A partir deste estudo, desenvolveram uma escala de quinze itens denominada MKTOR.

Nesse estudo, Narver e Slater (1990) verificaram a relação da orientação para o mercado com a performance empresarial. Os autores afirmam, também, que existe pouca influência dos moderadores ambientais sobre a relação entre orientação para o mercado e performance

empresarial, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são de longo prazo enquanto que as condições ambientais são passageiras (SLATER; NARVER, 1994).

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

Tendo por base os seus estudos anteriores (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR, com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, sendo composta por vinte variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

Além dos trabalhos supracitados, a verificação empírica da relação entre orientação para o mercado e performance tem sido foco central de diversos outros estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais. Inicialmente, a maioria dos estudos que abordava essa relação foi realizada nos EUA. Entretanto, várias pesquisas similares que verificaram a relação entre orientação para o mercado e performance foram realizadas em outros países, inclusive no Brasil. De uma maneira geral, observa-se uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial (PERIN, 2002).

Por outro lado, a literatura tem tratado a orientação para o mercado como intimamente ligada ao construto de aprendizagem organizacional (DAY, 1994; SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995; DICKSON, 1996; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999). Slater e Narver (1995, p.67) chegam a afirmar que “a orientação para o mercado é por herança uma orientação para aprendizagem”. Este construto é discutido no item a seguir.

2.2. Orientação para Aprendizagem

A orientação para aprendizagem é tida como um conjunto de “valores e práticas que refletem onde a aprendizagem ocorre e a natureza do que foi aprendido” (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995, p. 76). Para Baker e Sinkula (1999a, p. 413), a orientação para aprendizagem é “o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante”, isto é, um conjunto de valores organizacionais que influenciam a propensão da organização para criar e utilizar o conhecimento. Assim, empresas com alto grau de orientação para aprendizagem estimulam nos seus funcionários, ou mesmo exigem deles, o questionamento constante das normas da organização que orientam o seu processamento de informações de mercado e as ações organizacionais.

Sinkula, Baker e Noordewier (1997) relacionam três valores organizacionais normalmente associados à predisposição da empresa em aprender: compromisso com a aprendizagem, postura de mente aberta e visão compartilhada.

Para estes autores, empresas que têm compromisso com a aprendizagem valorizam a necessidade de entender as causas e os efeitos de suas ações, permitindo-lhes a detecção e correção de erros na teoria em uso. A característica de mente aberta está associada ao conceito de unlearning, através do qual a empresa proativamente questiona até mesmo as suas mais antigas rotinas, asserções e crenças, descartando ou substituindo o conhecimento ultrapassado. A visão compartilhada, por sua vez, difere do compromisso com a aprendizagem e da postura

de mente aberta, na medida em que influencia a direção da aprendizagem, enquanto que os outros dois valores influenciam a intensidade da aprendizagem (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). O compartilhamento dos propósitos e objetivos da organização entre os seus membros propicia o foco para a aprendizagem, promovendo esforço, compromisso e propósito entre os membros da organização (DAY, 1994).

Para Baker e Sinkula (1999a) a orientação para aprendizagem afeta diretamente a habilidade de desafiar as asserções ou as “verdades” antigas sobre o mercado e de como a empresa deve ser organizada para tratá-las, promovendo a inovação baseada em novos paradigmas e impulsionando a organização para além da hábil resposta às mudanças do ambiente, refletindo o valor que a organização dá para o desafio das asserções que modelam o seu relacionamento com o ambiente (BAKER; SINKULA, 1999a).

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

2.3. Porte Empresarial

Desde o estudo seminal de Porter (1989) sobre vantagem competitiva, uma série de autores tem discutido a importância que o porte empresarial exerce no estabelecimento de vantagens competitivas (BONACCORSI, 1992; RIAHI-BELKAOUI; PAULIK, 1993; MOEN, 1999; ORSER; HOGARTH-SCOTT; RIDING, 2000). Algumas das principais conclusões desses autores das vantagens obtidas em relação especificamente ao poder de barganha em função do volume de compras de grandes empresas são: maior poder de negociação pelo volume de compras, trazendo preços e condições mais favoráveis; habilidade em selecionar fornecedores especialmente competitivos entre si; solicitação de propostas ocasionais a novos fornecedores para testar e forçar melhores condições de preço e fornecimento; intensificação da influência da escala de compras através de contratos baseados no volume anual com entrega em fases, ao invés de compras freqüentes menores; destinação de executivos de compras especialistas em negociação; investimento em informações para compreender melhor as condições do mercado e os custos dos fornecedores; e desenvolvimento de fornecedores para ofertas específicas para a empresa.

Berry (1995) também entende a importância do porte para que as empresas consigam, via maior poder de barganha, possuir um menor custo e obter um posicionamento de preço mais baixo. Nesta mesma linha de relação entre porte e poder de barganha na negociação, Hunger e Wheelen (2002) postulam que o poder de negociação em função de um maior volume de compras força a queda de preços, possibilita negociar por melhor qualidade ou serviços e jogar os concorrentes de fornecimento uns contra os outros. De igual maneira, Ghemawat (2000) argumenta que os prováveis determinantes mais importantes do poder do comprador sejam seu tamanho e sua concentração, permitindo que se comprimam as margens da indústria, forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço sem recompensa. “Um dos argumentos mais importantes é que empresas de maior porte possuem mais recursos (financeiros, tecnológicos, pessoal) ou estão aptas a adquirir economias de escala tornando-se mais competitivas” (MOEN, 1999, p. 53)

Aaker (2001) e Moen (1999) postulam que o estudo acerca da vantagem competitiva e sua relação com performance empresarial tem sido uma das prioridades de investigação entre acadêmicos. Neste sentido, concordando com uma série de autores (BHARADWAJ;

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

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

2.4. Performance Empresarial

A complexidade e multidimensionalidade da performance (PELHAM; WILSON, 1996; STRONG, 2000) dificulta a seleção de um esquema conceitual para defini-la, bem como a identificação de medidas acuradas para operacionalizá-la (DESS; ROBINSON, 1984). Mesmo quando o escopo da performance se limita às dimensões financeiras de performance – por exemplo lucratividade e retorno sobre ativos – encontram-se problemas na sua mensuração, pela indisponibilidade e confidencialidade dessas informações (SLATER; NARVER, 1994; PELHAM; WILSON, 1996). Surge, ainda, a questão de como comparar essas medidas quando são considerados diferentes portes de indústrias e diferentes segmentos.

Uma maneira de entender a idéia abstrata de efetividade é considerar como os pesquisadores operacionalizam e medem o construto em questão. Perin (2002) sintetiza as formas e os indicadores mais utilizados para a mensuração de performance empresarial, identificando que vários autores têm preferido utilizar medidas subjetivas de performance por sua natureza multidimensional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987), pela maior facilidade de obtenção de respostas (PELHAM; WILSON, 1996) e pela possibilidade de comparar diferentes indústrias e segmentos (SLATER; NARVER, 1994). Alguns estudos demonstraram que a mensuração de performance realizada subjetivamente, a partir de procedimentos auto-resposta, proporciona resultados relacionados a uma avaliação objetiva de performance, proveniente tanto de fontes internas das organizações (DESS; ROBINSON, 1984) quanto de fontes externas (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), sinalizando, portanto, fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas (PEARCE; ROBBINS; ROBINSON, 1987). O estudo realizado no Brasil por Perin e Sampaio (1999) também sinaliza que não há diferença significativa entre a mensuração subjetiva e objetiva de performance empresarial.

Pode-se constatar, também, que há diversas alternativas de significados de performance (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993), incluindo fontes de dados primários ou secundários e indicadores financeiros ou não (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). O certo é que a mensuração da performance empresarial é ainda uma questão fundamental e aberta (UNCLES, 2000).

Os estudos sobre o porte empresarial, bem como aqueles relacionados à orientação para o mercado e à orientação para aprendizagem, assim como as relações com a performance, foram tomados como base para a definição do método aplicado nesta pesquisa, descrito a seguir.

3. Método

O método aplicado na realização desta pesquisa, dada a sua natureza descritiva, foi o levantamento do tipo *survey cross-sectional*, seguindo recomendações de Churchill (1999) e Malhotra (2001). A influência de cada um dos três antecedentes analisados – orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e porte empresarial – na explicação das dimensões da performance organizacional foi verificada pela aplicação da análise de correlação e de regressão linear (CHURCHILL, 1999), utilizando-se o software estatístico SPSS[®]. Para tanto, foram considerados os dados coletados no Brasil junto a empresas da Indústria Eletro-Eletrônica do Brasil.

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

3.1. Elaboração do Instrumento de Coleta

O modelo teórico proposto exigiu a elaboração de instrumento de coleta para a mensuração dos construtos de orientação para o mercado, de orientação para aprendizagem, de porte de empresa e das dimensões da performance empresarial.

Para operacionalização do construto de orientação para o mercado foi utilizada a escala MARKOR de vinte itens, respeitando os conceitos empregados no trabalho original de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), por ser esta uma escala já amplamente validada em diferentes culturas e países, inclusive o Brasil (SAMPAIO, 2000; PERIN, 2002).

A variável aplicada para a definição do porte da empresa foi aquela comumente utilizada em estudos empíricos do setor em análise (PERIN; SAMPAIO, 2004), qual seja: o faturamento médio mensal.

A operacionalização da performance empresarial neste estudo considerou os indicadores de performance utilizados com maior frequência em estudos anteriores sobre o tema (PERIN, 2002) especialmente aqueles que verificaram empiricamente a relação da performance empresarial com os construtos de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e porte (CLAYCOMB; GERMAIN, 1997; BAKER; SINKULA, 1999a e 1999b; FARRELL, 2000; PELHAM, 2000; SLATER; NARVER, 2000). A relação de indicadores selecionados (e as suas respectivas origens na literatura) constitui-se de:

- Taxa de introdução de novos produtos (CLAYCOMB; GERMAIN, 1997; BAKER; SINKULA, 1999a e 1999b);
- Grau de sucesso dos novos produtos (CLAYCOMB; GERMAIN, 1997; BAKER; SINKULA, 1999a e 1999b; FARRELL, 2000; SLATER; NARVER, 2000);
- Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços (CLAYCOMB; GERMAIN, 1997; BAKER; SINKULA, 1999a e 1999b);
- Taxa de crescimento de vendas (FARRELL, 2000; PELHAM, 2000; SLATER; NARVER, 2000);

- Lucratividade (CLAYCOMB; GERMAIN, 1997; BAKER; SINKULA, 1999b; PELHAM, 2000);
- Desempenho geral (BAKER; SINKULA, 1999a; FARRELL, 2000).

Nota-se que estes indicadores podem ser divididos em duas facetas (tratadas na literatura pela expressão *outcomes* ou resultados da performance), uma relativa aos aspectos de inovação e outra relativa aos resultados financeiros da organização, seguindo o padrão empregado nos estudos realizados por Claycomb e Germain (1997), Hurley e Hult (1998), Baker e Sinkula (1999a e 1999b) e Slater e Narver (2000). Os três primeiros indicadores mensuram a faceta de performance relativa a novos produtos, considerando a intensidade, pioneirismo e sucesso de novos produtos. Os três últimos, taxa de crescimento de vendas, lucratividade e desempenho geral, buscam medir a faceta de resultados econômico-financeiros da organização.

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

3.2. Coleta de Dados

A forma de coleta adotada, dada a extensão territorial envolvida na pesquisa, foi a de questionário via correio, tendo este sido enviado para as 533 empresas da população considerada, ou seja, as 541 empresas associadas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), excluídas as oito empresas participantes do pré-teste.

O destino do questionário foi a alta administração das empresas envolvidas, sendo encaminhado para o executivo de contato de cada empresa cujo nome constava no cadastro da ABINEE. Este procedimento partiu da premissa que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HOMBURG, WORKMAN; KROHMER, 1999).

Dos 533 questionários enviados, 22 retornaram por apresentarem endereços incorretos ou por paralisação das atividades da empresa; quatro foram registrados como empresas duplicadas no cadastro e três manifestaram a sua negativa em oferecer uma resposta à pesquisa. Assim, a população ajustada envolveu um número final de 504 empresas. Da população ajustada, foram recebidos 208 questionários, compondo uma taxa de retorno de cerca de 41%. Estes questionários foram digitados e processados com a utilização do software estatístico SPSS[®]. Após a eliminação de valores estranhos (*outliers*) (HOYLE, 1995) e de casos com valores faltantes (*missing values*) nas variáveis de caracterização de porte, a amostra final foi composta por 182 casos.

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

4. Análise dos Dados

Para a aplicação da análise de correlação e de regressão linear, especificamente para os construtos de Orientação para o Mercado e Orientação para a Aprendizagem, utilizou-se do procedimento de agregação de escalas (*summated scales*). Neste caso, as variáveis latentes são transformadas em variáveis observáveis pelo cálculo da soma dos seus indicadores (CHURCHILL, 1999), dada a constatação de consistência interna dos construtos em questão.

A análise inicial, de correlação (Tabela 1), demonstrou que os construtos antecedentes orientação para o mercado e orientação para aprendizagem possuem comportamentos bastante similares, são fortemente associados entre si e com as dimensões de performance empresarial, conforme demonstra o cálculo da correlação de Pearson (CHURCHILL, 1999). Observa-se que o construto porte empresarial, classificado por Amit e Schoemaker (1993) como um recurso, diferentemente dos outros dois construtos classificados como capacidades, não é associado com os antecedentes orientação para o mercado e orientação para aprendizagem. Note-se, ainda, que o construto porte está associado somente à dimensão lucratividade de performance, não manifestando correlação com os outros indicadores.

Tabela 1 - Correlação entre as Dimensões da Performance e seus Antecedentes

	OM	AO	FMM	TI	GS	PM	TCV	LUC
AO	0,668**							
FMM	0,019	0,035						
TI	0,318**	0,330**	0,064					
GS	0,338**	0,342**	0,087	0,597**				
PM	0,361**	0,342**	0,036	0,524**	0,406**			
TCV	0,365**	0,327**	0,031	0,456**	0,391**	0,341**		
LUC	0,271**	0,267**	0,176*	0,267**	0,318**	0,258**	0,571**	
DG	0,345**	0,340**	0,118	0,551**	0,491**	0,471**	0,631**	0,644**

Nota: OM - Orientação para o Mercado; OA - Orientação para Aprendizagem; FMM - Faturamento Médio Mensal; TI - Taxa de Introdução de Novos Produtos; GS - Grau de Sucesso dos Novos Produtos; PM - Pioneirismo no Mercado; TCV - Taxa de Crescimento de Vendas; LUC - Lucratividade; DG - Desempenho Geral

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Para medir a participação dos antecedentes na explicação do comportamento das dimensões da performance realizou-se uma série de 6 regressões lineares (uma para cada indicador de performance), utilizando-se o método *enter* (CHURCHILL, 1999). A Tabela 2 registra os coeficientes padronizados de regressão (Beta) de cada um dos antecedentes para cada um dos indicadores de performance (quando significativos), além do valor do *R Square* de cada regressão.

Percebe-se que nenhum construto apresentou coeficiente de regressão significativo com todos os indicadores de performance avaliados. Por outro lado, os três construtos apareceram como antecedentes da performance empresarial em pelo menos uma de suas dimensões.

A orientação para o mercado manifestou participação significativa em quatro dos seis indicadores avaliados, sendo que em três indicadores aduziu com uma maior contribuição - Pioneirismo no Mercado, Taxa de Crescimento de Vendas e Desempenho Geral. Já a orientação para a aprendizagem expressou três indicadores com coeficiente de regressão significativos, sendo que na dimensão Grau de Sucesso de Novos Produtos apresentou uma

contribuição mais expressiva. Em relação ao porte, em apenas um dos seis indicadores de performance empresarial avaliados - Lucratividade - manifestou participação significativa. Ressalta-se, entretanto, que apesar do porte ser o menos abrangente precedente da performance entre os construtos investigados, é ele que aparece como o único precedente significativo da dimensão Lucratividade, um dos indicadores de desempenho mais utilizados e valorizados pelas empresas.

Tabela 2 - Regressão entre as Dimensões da Performance e seus Antecedentes

	Orientação para o Mercado	Orientação para Aprendizagem	Faturamento médio mensal	R Square
Taxa de introdução de NP	ns	0,211*	ns	0,129
Grau de sucesso dos NP	0,199*	0,207*	ns	0,145
Pioneirismo no mercado	0,239*	Ns	ns	0,149
Taxa de Crescimento de Vendas	0,265**	Ns	ns	0,146
Lucratividade	ns	Ns	0,168*	0,115
Desempenho Geral	0,214*	0,194*	ns	0,153

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Tomando por base que os indicadores de performance empresarial podem ser divididos em duas facetas (CLAYCOMB; GERMAIN, 1997; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999a, 1999b; SLATER; NARVER, 2000), percebe-se que a faceta relativa aos aspectos relacionados à inovação, formada pelos três primeiros indicadores de performance da Tabela 2, tem como principais antecedentes os construtos de orientação para aprendizagem e de orientação para mercado. Por outro lado, quando se tomam os três últimos indicadores, voltados para uma faceta de resultados econômico-financeiros da organização, é a orientação para o mercado que surge como o antecedente mais expressivo, na medida em que tem impacto significativo em dois dos indicadores.

As considerações quanto a estes resultados são apresentadas a seguir.

5. Discussão dos Resultados e Implicações Acadêmicas e Gerenciais

Apesar da busca pelo entendimento dos antecedentes da performance empresarial constituir-se num dos cerne da disciplina de estratégia (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991), existem discordâncias quanto a sua operacionalização e quanto aos principais determinantes da performance (CYRINO; VASCONCELOS, 2000). Este trabalho procurou aprofundar o conhecimento a respeito dos construtos precedentes na formação das dimensões da performance. Neste sentido, o estudo insere-se no escopo dos trabalhos sobre as estratégias que impactam nos desempenhos das empresas. Mais especificamente, a presente pesquisa não objetivou testar empiricamente as relações entre os construtos orientação para o mercado, orientação para aprendizagem, porte e performance, mas avaliar o papel de cada construto como antecedente na formação das diferentes dimensões da performance empresarial.

Para tanto, as associações entre os construtos e a importância de cada um deles como antecedentes da performance foram avaliadas por meio da análise de correlação e de regressão linear, tendo como base um levantamento realizado na indústria eletroeletrônica. A partir dos resultados, discutiram-se as diferenças de abrangência e magnitude de cada construto investigado no desempenho empresarial.

A conclusão primeira do estudo é que tanto a orientação para o mercado quanto a orientação para aprendizagem, via de regra, exercem uma influência sobre diversas dimensões da performance para as organizações da indústria eletroeletrônica do Brasil. Esta constatação é coerente com os resultados de pesquisas anteriores, realizadas em outras áreas e setores econômicos, dentro e fora do Brasil (PERIN, 2002).

O conceito de orientação para o mercado tem sido relatado como de fundamental importância nas organizações por salientar a necessidade de maior interação com o mercado como forma de obter melhor desempenho competitivo (LEVITT, 1960; SHAPIRO, 1988; WEBSTER, 1988). Esta afirmação se torna especialmente relevante se considerada a natureza dinâmica da maioria dos mercados, da complexidade e intensidade competitivas do ambiente de negócio (PELHAM, 1997; HURLEY; HULT, 1998). Quanto à orientação para aprendizagem, Baker e Sinkula (1999a) defendem a existência de uma influência sinérgica da orientação para aprendizagem e a orientação para o mercado sobre a performance empresarial. Hurley e Hult (1998) sustentam a relação entre a orientação para aprendizagem e a orientação para o mercado e destas com a inovação e com a performance.

A principal implicação acadêmica do estudo foi a constatação de que é a orientação para o mercado que exerce uma influência mais expressiva e sólida sobre a performance empresarial. Desta forma, em consonância com a base teórica apresentada, que aponta a orientação para o mercado como um determinante do desempenho empresarial, as indústrias do segmento eletroeletrônico devem buscar aumentar seu grau de orientação para o mercado, pois haverá uma compensação em diferentes dimensões da performance. Assim, os resultados sugerem que as organizações devem incrementar a geração e disseminação de informações de mercado através da organização para promover respostas mais efetivas às oportunidades e ameaças identificadas no mercado.

Por outro lado, os resultados apontam que a orientação para aprendizagem está fortemente voltada para aspectos relativos à inovação. Em termos gerais o resultado é consistente com os achados dos estudos que verificaram que a Orientação para Aprendizagem afeta indiretamente a performance organizacional, pelo aumento dos comportamentos orientados para o mercado, e afeta diretamente a performance, facilitando a aprendizagem generativa que leva à Inovação de Produtos, procedimentos e sistemas (SLATER; NARVER, 1995; DICKSON, 1996; CLAYCOMB; GERMAIN, 1997; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999a; SLATER; NARVER, 2000).

Em relação ao porte, apesar de ter se manifestado como sendo o menos abrangente antecedente em relação às dimensões de performance analisadas, cabe ressaltar que aparece como o único precedente significativo da dimensão Lucratividade. Este resultado encontra suporte nos diferentes estudos empíricos que associam o desempenho financeiro de uma empresa intimamente ligado ao porte (AAKER, 2001; ORSER; HOGARTH-SCOTT; RIDING, 2000; RIAHI-BELKAOUI; PAVLIK, 1993), e pode ter advindo das principais vantagens relacionadas ao tamanho da empresa, quais sejam, efeito escala, custos fixo menores, ativos especializados, poder de barganha (BERRY, 1995; MOEN, 1999). Por fim, o menor impacto do porte empresarial sobre a performance repercute diretamente nas decisões estratégicas das empresas do ramo em estudo (a indústria eletroeletrônica), uma vez que determina uma possibilidade de pequenas empresas fazerem frente a empresas de maior porte. Esta possibilidade se torna visível na medida em que as pequenas empresas possam direcionar seus esforços para a obtenção de uma postura de orientação para o mercado e de aprendizagem organizacional.

5.1. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

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

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

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

Por fim, deve-se registrar que, devido ao cálculo estatístico empregado (regressão linear), a relação de dependência ou sinergia entre os construtos tomados como antecedentes da performance empresarial, bem como seus efeitos, não foi considerada neste estudo. Estudos futuros deveriam considerar uma abordagem estatística mais abrangente, como modelagem de equações estruturais, para dirimir esta limitação.

6. Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, v. 14, n.1, p. 33-46, Jan.1993.
- ANDREWS, R. K. The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Irwin, 1960.
- BAKER, James M.; SINKULA, William E. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 4, p. 411-27, Fall 1999a.
- BAKER, James M.; SINKULA, William E. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational performance. Journal of Market-Focused Management, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999b.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, Jan; HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. Journal of Market-Focused Management, v. 4, n. 1, p. 17-41, Jun. 1999.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Editora Maltese, 1995.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN P., Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. Journal of Marketing, v. 57, n. 3, p. 83-99, 1993.
- BHUIAN, Shahid N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. Journal of Business Research, v. 43, n. 1, p. 13-25, Sep. 1998.

- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. Journal of International Business Study, Washington, v. 23, n. 4, p. 605-636, 1992.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Firm Performance in an extremely environment: year, industry and firm effects. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. Anais...Atibaia, 2003.
- CHANDLER, A. Strategy and Structure. Cambridge: MIT Press, 1960.
- CHURCHILL, Gilbert A, Jr. Marketing Research: Methodological Foundations. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- CLAYCOMB, Cindy; GERMAIN, Richard. Organizational Learning and Performance: an Empirical Test. In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1997, St. Petersburg (Florida). Proceedings... St. Petersburg: AMA, 1997. p. 94-100.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. Harvard Business Review, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.
- CYRINO, Alvaro B.; VASCONCELOS, Flavio C. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional, Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 20-37, 2000.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. Journal of Marketing, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.
- DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard B., Jr. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. Strategic Management Journal, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.
- DICKSON, Peter R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. Journal of Marketing, v. 60, n. 3, p. 102-106, 1996.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, v. 35, p. 1504-1551, 1989.
- FARREL, Mark A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. Australian Journal of Management, v. 25, n. 2, p. 201-222, Sep. 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário de Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GREENLEY, Gordon E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. British Journal of Management, v. 6, n. 1, p. 1-13, Dec. 1995.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry - or firm-specific factors? A new look at the evidence. Strategic Management Journal, v.24, p.1-16, 2003.
- HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, v. 63, n. 2, p. 1-17, Apr. 1999.
- HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- HURLEY, Robert F.; HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal of Marketing, v. 62, n. 3, p. 42-54, July 1998.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, v. 57, p. 53-71, July 1993.

- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. Journal of Marketing 1990; 54 (2): 1-18.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. Harvard Business Review, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, Richard P. Uncertain inimitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition. Bell Journal of Economics, v. 13, p. 418-453, 1982.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MELLO, Rodrigo Bandeira; MARCON, Rosilene. A Mensuração Multivariada da Performance e suas Componentes de Variância: uma Análise dos Efeitos do Ano, Indústria e Firma no Contexto Brasileiro. In: 28º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba-PR. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- MOEN, Oystein. The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. International Small Business Journal, London, v. 18, n. 1, p. 53-72, 1999.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.
- NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, J. M. Understanding Organizations as Learning Systems. Sloan Management Review, v. 36, n. 2, p. 73-85, Winter 1995.
- ORSER, Barbara; HOGARTH-SCOTT, Sandy; RIDING, Allan L. Performance, firm size, and management problem solving. Journal of Small Business Management, Milwaukee, v. 38, n. 4, p. 42-58, 2000.
- PEARCE, John. A., ROBBINS, D. Keith.; ROBINSON, Richard. B, Jr. The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance. Strategic Management Journal, v. 8, n. 2, p. 125-134, Mar.-Apr. 1987.
- PELHAM, Alfred M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. Journal of Small Business Management, v. 38, n. 1, p. 48-67, Jan. 2000.
- PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 24, n. 1, p. 27-43, Winter 1996.
- PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Claudio H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- PERIN, Marcelo G. A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- PERIN; Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance, Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PROBST, Gilbert; BUCHEL, Bettina S.T. Organizational learning. London: Prentice Hall, 1997.
- REED, Richard; DEFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, v. 15, p. 1, p. 88-102, 1990.

- RIAHI-BELKAOUI, Ahmed; PAVLIK, Ellen. Effects of ownership structure, firm performance, size and diversification strategy on CEO Compensation: a path analysis. Managerial Finance, Patrington, v. 19, n. 2, p. 33-54, 1993.
- RICH, Gregory A.; BOMMER, William H.; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; JOHNSON, Jonathan L. Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, v. 19, n. 4, p. 41-52, Fall 1999.
- ROWE, W. Glenn; MORROW, J. L. A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures. Canadian Journal of Administrative Science, v. 16, n. 1, p. 58-70, 1999.
- RUMELT, R. How much does industry matter? Strategic Management Journal, v.12. p.167-185, 1991.
- RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan; TEECE, David J. Strategic Management and Economics, Strategic Management Journal, v. 12, p. 5-29, 1991.
- SAMPAIO, Cláudio H. Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? The American Economic Review, v. 75, p.341-351, jun. 1985.
- SHAPIRO, Benson P. What the Hell Is Market Oriented? Harvard Business Review, v. 66, n. 6, p. 119-125, Nov.-Dec. 1988.
- SINKULA, James M. Market Information Processing and Organizational Learning. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 35-45, Jan. 1994.
- SINKULA, James M; BAKER, William E.; NOORDEWIER, Thomas. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.
- STRONG, Nathan. Organizational Performance Assessment. In: ASQ's Annual Quality Congress, 54, 2000, Milwaukee. Proceedings... Milwaukee: ASQ, 2000. p. 482-484, 2000.
- UNCLES, Mark. Market Orientation. Australian Journal of Management, v. 25, n. 2, p. i-ix, September 2000.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. Journal of Management, v. 13, n. 1, p. 109-122, Spring 1987.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, v. 11, n. 4, p. 801-814, October 1986.
- WEBSTER, Frederick E., Jr. The Rediscovery of the Marketing Concept. Business Horizons, v. 31, n. 3, p. 29-39, May-June 1988.