



TESIS DOCTORAL

**LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DE CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LA
ORIENTACIÓN AL MERCADO. ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS
RESULTADOS.**

TERESA CRISTINA FERNANDES FERREIRA MADUREIRA

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGIA

Conformidad del/los Director/res:

Fdo: Dr. Alejandro del Moral Agundez

2015

El presente trabajo para obtener el grado de Doctor ha sido realizado por Teresa Cristina Fernandes Ferreira Madureira en el Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura, bajo la dirección del Dr. Alejandro del Moral Agúndez, Profesor Titular del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Extremadura

Badajoz, 2015

Agradecimentos

É com grande alegria e prazer que escrevo estas últimas linhas deste trabalho. Este desafio só foi possível concretizar devido ao apoio de várias pessoas: família, amigos, colegas e professores. A todos eles, o meu muito obrigada.

Começo por agradecer ao meu orientador, Prof. Alejandro del Moral Agúndez, toda a dedicação, cuidado, empenho e perseverança na orientação desta tese.

Agradeço o apoio institucional do IPVC, em especial ao Presidente, Rui Teixeira. Durante estes anos foram muitas as conversas, as trocas de opinião e os conselhos amigos. Aos meus colegas da ESA, em particular à Direção, agradeço a compreensão e apoio que sempre me deram e que permitiram acumular o desempenho da minha profissão com a realização deste trabalho.

Ao meu amigo Fernando, companheiro de estrada, cúmplice e amigo. Obrigada pelo incentivo, pela ajuda permanente, pela partilha de experiências.

Ao José, um agradecimento muito especial pela prova que a generosidade e a amizade não se medem pelo tempo, distância ou idade.

Às minhas amigas Sandra, Marta e Adriana, obrigada por tantas vezes me ouvirem refletir e desabafar durante estes anos.

À minha família, sempre disposta a ajudar em “tudo o que for preciso”, de quem nunca ouvi um “não”.

Ao meu “núcleo duro”, pai, mãe e irmã, obrigada pela ajuda incondicional e sempre presente. Obrigada pelos incentivos, pelas palavras de ânimo e de encorajamento. Foi com certeza o vosso exemplo de vida que me permitiu chegar até aqui.

Ao Rafael, obrigada por transformares os momentos de desânimo e de desalento em incentivos fortes e encorajadores. Obrigada por nunca teres duvidado.

Finalmente, obrigada aos meus filhos. É a eles que dedico esta tese, esperando que estes anos de trabalho intenso e de algumas ausências lhes permitam perceber que é através da persistência e do trabalho que se atinge o Sucesso e a Felicidade.

Obrigada a todos.

Resumen alargado

Introducción: contexto de la investigación, objetivos y organización de la tesis

Los mercados actuales son, por norma general, altamente competitivos y las organizaciones tienen que vérselas con consumidores cada vez más exigentes. El paradigma de la Orientación al Mercado (OM) surgió a principios de la década de 1990, con la asunción de que los factores de éxito de una empresa tienen que ver no solo con la búsqueda de una excelencia de producción y la contención de costes, sino también con la importancia de concebir e implementar visiones estratégicas que permitan a las empresas detectar y aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, evitar las amenazas del mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Day, 1994). Es esta capacidad de analizar y comprender el mercado para anticipar su evolución lo que está en la base de la OM de una organización. Desde entonces, diversos autores de casi todo el mundo han estudiado ampliamente la cuestión de la OM en innumerables sectores de actividad (Avlonitis y Gounaris, 1997; Appiah-Adu, 1998; Dawes, 2000; Slater y Narver, 2000; Payne, 2001; Matear *et al.*, 2002; Agarwal *et al.*, 2003; Langerak, 2003; Cano *et al.*, 2004; Erdil *et al.*, 2004; Verhees y Meulenbergh, 2004; Baker y Sinkula, 2005; Hult *et al.*, 2005; Kara *et al.*, 2005; Kirca *et al.*, 2005; Shoham *et al.*, 2005; Ellis, 2006; Durrieu y Hofmeister, 2008). La OM es particularmente relevante desde el punto de vista de la sostenibilidad de las organizaciones, desde el punto y hora en que diversos estudios ponen de manifiesto una relación positiva entre la OM y el Rendimiento de las organizaciones (Narver y Salter, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Hunt y Morgan, 1995; Pelham, 1999; Matsuno *et al.*, 2002; Matear *et al.*, 2002; Kirka *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005). No obstante, a pesar de la evidencia sobre la existencia de una relación entre OM y Rendimiento, existen otras variables que pueden ejercer su influencia en esta relación, explicando tanto la forma como la intensidad de la misma, concretamente la Orientación a la Innovación (OI) y la Orientación a la Calidad (OC) (Agarwal *et al.*, 2003; Sittimalakorn y Hart, 2004; Bozic, 2006; Tajeddini, 2006).

Al igual que muchos otros sectores de actividad, el sector vitivinícola ha asistido a un proceso de desarrollo acelerado en las últimas décadas. Uno de los principales motivos de

este cambio ha sido el marcado crecimiento de los vinos de llamado Nuevo Mundo (Argentina, Australia, Canadá, Chile, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Estados Unidos de América y Brasil). Al introducir técnicas de producción y marketing innovadoras, los vinos del Nuevo Mundo “revolucionaron” el sector vitivinícola europeo, ejerciendo así presión sobre productores y enólogos en cuanto a la práctica de un enfoque más orientado al mercado (Anderson *et al.*, 2001; Cusmano *et al.*, 2010). Al mismo tiempo, la estructura económica de este sector ha sufrido alteraciones significativas, con la entrada de grandes empresas en la producción y comercialización de vino. Si hace unos años el sector estaba dominado por un gran número de pequeñas bodegas cooperativas, en la actualidad los interesados son los grandes inversores y las empresas de otros sectores, con lo que este mercado se ha vuelto más agresivo y competitivo. Finalmente, la disminución del consumo per cápita de vino en Europa ha ido acompañada de una evolución de la producción y, por consiguiente, en los últimos años la producción de vino en Europa, al igual que en Portugal, ha sido superior al consumo (Nunes *et al.*, 2011). La clásica estrategia de orientación al producto practicada durante muchos años por la mayoría de los productores de vino del Viejo Mundo no se ajusta a esta nueva realidad y tendrá necesariamente que ser sustituida por el desarrollo de nuevas estrategias que permitan un seguimiento permanente y sistemático de las dinámicas del mercado. Esta respuesta al cambio está relacionado con la estrategia de explotación de los recursos internos de la empresa, a través de los cuales las organizaciones pueden aumentar sus competencias (Day, 1994).

En este contexto de creciente competitividad es importante analizar en qué medida las empresas vitivinícolas portuguesas tienen estrategias de OM que les permitan, de forma sostenible, mantener o aumentar sus ventajas competitivas y evaluar hasta qué punto tiene impacto la OM en su Rendimiento. Teniendo en cuenta además el hecho de que la OI y la OC comparten conceptos estructurantes con la OM, es importante contextualizarlos para comprender su papel en relación con el Rendimiento.

Este trabajo tiene por objetivo principal evaluar el grado de OM en las empresas vitivinícolas portuguesas y medir su impacto en el Rendimiento. Va dirigido a evaluar el papel mediador de la OI y de la OC en la relación entre OM y Rendimiento, así como la eventual moderación de las dimensiones y la forma jurídica de las organizaciones. Para

ello, se establecen cuatro objetivos: 1) caracterizar el sector vitivinícola portugués en lo tocante a la práctica de una OM; 2) verificar si existe una relación positiva entre OM y Rendimiento en las organizaciones del sector vitivinícola portugués; 3) analizar los posibles efectos mediadores de la OC y la OI en la relación entre OM y Rendimiento de las organizaciones de este sector; 4) verificar si la relación entre OM y Rendimiento está condicionada por la moderación de dos variables: la forma organizativa (bodega cooperativa o empresa productora-embotelladora) y las dimensiones de la organización.

La presente tesis consta de ocho capítulos. En el Capítulo 1 se contextualiza y fundamenta el ámbito de investigación, definiendo los principales objetivos de este trabajo. Se presenta una introducción a los principales conceptos desarrollados en los siguientes capítulos y se justifica la pertinencia del análisis del sector de actividad bajo estudio. El Capítulo 2 presenta una revisión de la bibliografía sobre la OM, indispensable para comprender el modelo conceptual desarrollado. Se presentan los principales autores y las principales investigaciones y se comentan, en particular, los estudios existentes en el sector de actividad bajo análisis. En el Capítulo 3 se presenta la revisión de la bibliografía principal sobre las variables establecidas como mediadoras en el modelo propuesto: la OI y la OC. El Capítulo 4 analiza la bibliografía existente sobre la relación entre OM y Rendimiento organizacional, haciendo especial hincapié en los estudios que incorporan el posible efecto de las variables mediadoras y moderadoras bajo análisis. En base a la revisión de la bibliografía realizada en los capítulos anteriores, en el Capítulo 5 se propone un modelo conceptual y se formulan las hipótesis de investigación. En el Capítulo 6 se define la metodología de investigación adoptada. Se comienza por caracterizar a la población meta y se sigue con la presentación de las escalas de medida que permitirán la construcción de la encuesta empleada. Posteriormente, se discuten y presentan las técnicas utilizadas para recopilar y analizar los datos. El Capítulo 7 se centra en el análisis y la discusión de los resultados, revisando los resultados cuantitativos de la aplicación del cuestionario. En el Capítulo 8 se establece el modelo estructural propuesto que, una vez evaluado y validado, nos permitirá presentar y discutir los resultados, contrastándolos con las hipótesis de investigación previamente formuladas. En el capítulo final se analizan y discuten los resultados obtenidos, presentándose las principales conclusiones de esta investigación. Finalmente, se formulan algunas implicaciones

empresariales y se reflexiona sobre las limitaciones de la presente investigación, enunciándose algunas sugerencias para trabajos futuros.

Orientación al Mercado

En este capítulo se hace una revisión de los principales autores e investigaciones sobre la OM, prestando especial atención a los trabajos de Kohli y Jaworski, de Narver y Slater, de Desphandé, Farley y Webster y de Day.

La turbulencia, asociada al desconocimiento y a la constante alteración de los factores ambientales del mercado, tanto desde el punto de vista de la oferta como desde el punto de vista de la demanda, ha hecho que los estudios de mercado sean una perspectiva estratégica, en especial en cuanto a la necesidad de identificar los factores clave que permitan a las organizaciones obtener ventajas competitivas sostenibles. Considerando estos factores, se ha implementado un enfoque que analiza y hace hincapié en los requisitos y beneficios de una aplicación real del concepto de marketing denominada OM.

Uno de los estudios más importantes es el de Kohli y Jaworski (1990), que proponen una teoría sistemática del concepto, defendiendo un modelo compuesto por tres tipos de factores: los antecedentes, que pueden favorecer o desfavorecer la OM, las variables moderadoras, que refuerzan o debilitan la relación entre OM y Rendimiento, y las consecuencias de la implementación de la OM. Posteriormente, en 1993, Kohli, Jaworski y Kumar desarrollaron una escala para medir el grado de OM, denominada MARKOR (*Market Orientation Measure*).

También en 1990, Narver y Slater (1990) publican un enfoque que, a pesar de ser distinto del de Kohli y Jaworski (1990), lo complementa y se asienta sobre tres constructos comportamentales (la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional) y sobre dos criterios de decisión (visión a largo plazo y rentabilidad). En el mismo estudio, Narver y Slater (1990) proponen también una escala para medir el grado de OM designada MKTOR.

Las conceptualizaciones de Kohli y Jaworski (1990) y las de Narver y Slater (1990)

presentan similitudes en muchos aspectos, compartiendo, por ejemplo, los principales componentes de los modelos: la necesidad de conocer al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional. Al mismo tiempo, presentan también algunas diferencias. El modelo de Kohli y Jaworski (1990) defiende que el procesado de información debe basarse en tres actividades (generación de la información, difusión de dicha información y capacidad de respuesta de la organización); mientras que Narver y Slater (1990) destacan, esencialmente, el papel de la cultura organizacional en este proceso.

Coincidiendo con la visión de Narver y Slater (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), consideran que la OM es una forma de cultura organizacional. Es decir, defienden que el conocimiento de las necesidades del consumidor es determinante, pero no suficiente en sí mismo, siendo necesario centrar ese enfoque en las actividades organizacionales de la organización (Deshpandé *et al.*, 1993). En 1998, Deshpandé y Farley desarrollan la escala MORTN, construida a partir de la escala MARKOR de Kohli *et al.* (1993), de la escala MKTOR de Narver y Slater (1990) y de la escala de Deshpandé *et al.* (1993).

Otro autor que merece la pena destacar en el estudio de la OM es Day (1994; 1999), para quien la OM refleja una capacidad superior de las organizaciones en lo tocante a la comprensión y satisfacción de las necesidades de los consumidores, conseguida a través del desarrollo de las capacidades organizacionales. Day (1994) identifica dos capacidades distintivas necesarias para que una organización se oriente al mercado: por un lado, poseer la sensibilidad necesaria para comprender el mercado y por otro su relación con los clientes. El autor defiende que todas las decisiones de la organización deben partir del cliente, guiadas por una profunda comprensión compartida de sus necesidades y comportamiento y de las capacidades y objetivos de la competencia, quedando así garantizada la obtención de un Rendimiento superior (Day, 1994). En un trabajo posterior, de 1999, el autor explica que los efectos positivos de la OM se justifican por la capacidad superior de estas organizaciones a la hora de comprender el mercado (detectar oportunidades, capacidad de anticipar las acciones de la competencia y toma de decisiones basada en hechos) y de atraer y retener a los clientes (creación de un valor superior y de mayor lealtad).

La OM sigue siendo un tema ampliamente estudiado en la actualidad y tocando los más

diversos campos de actividad (Mahmoud y Yusif, 2012; Zebal y Goodwin, 2012; Ramayah *et al.*, 2011). Así mismo, han surgido estudios comparativos que tienen por finalidad elaborar análisis generalizados y consolidar los resultados obtenidos individualmente. Surge así el trabajo de Langerak (2003), que analiza 51 estudios y concluye que existe una evidencia inequívoca sobre la relación entre OM y Rendimiento, pero que esta puede verse condicionada por la influencia indirecta de otras variables. También Kirca *et al.* (2005) realizan un meta-análisis de 114 estudios en el que sistematizan los antecedentes y las consecuencias de la OM y confirman la relación positiva entre OM y Rendimiento, concluyendo que esta relación puede tener lugar de forma indirecta, a través de la innovación, de la lealtad de los consumidores y de la calidad. Esta conclusión es especialmente importante en el contexto de esta investigación en la medida en que realiza el papel de la innovación y la calidad en la relación entre OM y Rendimiento.

No obstante, en el sector vitivinícola escasean los estudios acerca de la OM. A pesar de esta laguna informativa, destacan, por supuesto, la constatación de alteraciones significativas en el paradigma de mercado y la alerta sobre la necesidad de que los productores reflexionen acerca de estos cambios y de sus impactos en la competitividad de sus organizaciones. Las transformaciones acaecidas en el mercado vitivinícola mundial, provocadas esencialmente por la disminución del consumo mundial de vino y por la entrada agresiva de los vinos del Nuevo Mundo, han alterado el status quo del mercado del vino. Efectivamente, hasta finales de la década de 1980, los países europeos en general y en particular Francia e Italia dominaban el mercado internacional del vino. Pero desde principios de la década de 1990, su supremacía se puso en entredicho con la entrada de nuevos países (Cusmano *et al.*, 2010). Como consecuencia, en los últimos años el ambiente competitivo del sector vitivinícola se ha caracterizado por importantes alteraciones que han modificado el paradigma competitivo de las empresas del sector, si bien parece seguir existiendo una cierta resistencia por parte de los productores del Viejo Mundo. Un estudio realizado por Beverland (2004) sobre productores franceses, revela que estos tienen dificultades a la hora de caracterizar a los consumidores de su marca y que el proceso de desarrollo de sus productos no se basa en su voluntad de agradar al mercado ni a los consumidores. El autor concluye que la orientación al producto prevalece sobre la orientación al cliente y al mercado. Del mismo modo, Mele y Spena

(2008) afirman que los productores italianos siguen practicando una orientación al producto y no al mercado. También Hall y Mitchell (2007), en la línea de los estudios anteriormente citados, afirman que los productores del Viejo Mundo están orientados a la producción y no a los mercados en los que venden sus productos.

Orientación a la Calidad y Orientación a la Innovación

En este tercer capítulo se lleva a cabo una revisión de la bibliografía sobre la OC y la OI. La OC es una filosofía empresarial que comenzó a desarrollarse cuando las organizaciones empezaron a centrarse en la obtención de ventajas competitivas mediante la satisfacción de los clientes a través de la calidad (Mehra *et al.*, 2011), que permite a las organizaciones optimizar la relación con sus clientes en tanto que promueve el uso de procedimientos y técnicas que optimizan dicha relación (Kantsperger y Hunz, 2005). Podemos fácilmente constatar que, de forma transversal en los distintos autores, el factor estructurante de la OC es la relación con el cliente (Homburg y Pflesser, 2000; Lai, 2003; Alrubaiee *et al.*, 2013).

La evolución de la importancia de la calidad y, por consiguiente, la aceptación de la misma como factor estratégico, determinante para la obtención de ventajas competitivas sostenibles, motivó un creciente interés por la OC, concretamente, en lo tocante a la definición y el análisis de los factores críticos subyacentes a la misma (antecedentes). Motwani (2001) analiza los principales trabajos y concluye que existen siete factores críticos, comunes a los trabajos investigados: el compromiso de la dirección de empresa, la evaluación comparativa y las medidas de evaluación de la calidad, la gestión basada en procesos, el diseño del producto, la formación y la capacitación de los colaboradores, la gestión de la calidad de los proveedores y la satisfacción y la implicación de los clientes. Con respecto a las consecuencias de la OC, existen diversos estudios que relacionan este concepto con el Rendimiento. Según Sittimalakorn y Hart (2004), la OC afecta al Rendimiento en la medida en que, por un lado, contribuye a la reducción de los costes y, por otro, mejora la capacidad de la organización de fidelizar a sus clientes actuales y de atraer a otros nuevos. Los beneficios de la OC no se limitan a cuestiones relacionadas con

la calidad del producto y la satisfacción de las necesidades de los clientes, permitiendo, de una forma efectiva, reducir costes y alcanzar la eficiencia mediante la implementación de mejoras en los procesos. Wang y Wei (2005) refuerzan esta idea, afirmando que solo las organizaciones con una elevada OC, que planifican y supervisan de forma sistemática la mejora de los resultados, pueden obtener el Rendimiento deseado.

El segundo concepto bajo análisis en este capítulo es la OI. Según Damampour (1991), una innovación presupone, desde luego, un cambio o una alteración, ya sea desde una perspectiva de respuesta al cambio en su entorno (interno o externo), o bien como una acción preventiva para influir sobre un entorno dado. El concepto de innovación puede estar asociado a un producto o servicio, pero también a un proceso productivo o a un nuevo sistema administrativo (Hult, *et al.*, 2004) y presupone, desde luego, la voluntad de renunciar a viejos hábitos y de experimentar ideas no comprobadas. Damanpour (1991), en una acepción más amplia del concepto, define innovación como el desarrollo de un nuevo producto o servicio, de un nuevo proceso tecnológico, de un nuevo sistema o una nueva estructura administrativa o de un nuevo plan o programa de la organización. Dada la complejidad de sus interrelaciones con otras variables, otros procesos y otros resultados, la innovación se ha estudiado desde una perspectiva multidimensional. Así, algunos autores han centrado sus investigaciones en el estudio de los factores determinantes de la investigación (Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; Wan, Ong y Lee, 2005; Moreno *et al.*, 2011); mientras que otros se han centrado en investigar el desarrollo de instrumentos de medición (Hurley y Hult, 1998; Lukas y Ferrell, 2000; Alegre y Chiva, 2006; Ferreira *et al.*, 2007) y, finalmente, autores como Damanpour (1991), Hult *et al.* (2004), Zhou *et al.* (2005), Sigauw *et al.* (2006) y Frishammar *et al.* (2012) han analizado las consecuencias de la OI.

Al analizar los estudios que identifican los determinantes y las consecuencias de la OI, se constató que existe un conjunto de factores transversales comunes a los conceptos de OC y OM, en tanto que comparten presupuestos, objetivos e impactos. Prajogo y Sohal (2006b) afirman que la OC facilita la identificación de los procesos que se deben renovar o sustituir por otros para hacer que la organización sea más eficiente. De esta forma, la calidad sustenta y facilita la creación de un clima de innovación. Los principios de la orientación al cliente y de la mejora continua, subyacentes al concepto de OC,

presuponen la identificación de las necesidades de los consumidores como base para la generación de ideas y para una búsqueda permanente de formas de mejorar la organización, propiciando así la Orientación a la Innovación (McAdam y Armstrong, 2001).

Impacto de la Orientación al Mercado en el Rendimiento: factores mediadores y moderadores

Como se ha dicho anteriormente, Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) realizaron en la década de 1990 los primeros análisis sistemáticos sobre los efectos de la OM en el Rendimiento de las organizaciones. Desde entonces se sucedieron los estudios por todo el mundo y en diversos sectores de actividad económica, confirmándose, en general, la relación directa y positiva entre OM y Rendimiento organizacional (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli *et al.*, 1993; Slater y Narver, 1994a; Pitt *et al.*, 1996; Appiah-Adu, 1998; Deshpandé y Farley, 1998; Dawes, 2000; Slater y Narver, 2000; Calantone *et al.*, 2002; Matear *et al.*, 2002; Matsuno *et al.*, 2002; Agarwal *et al.*, 2003; Kara *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005; Alegre y Chiva, 2006; Ellis, 2006). Efectivamente, existe una abundante bibliografía acerca de los antecedentes y de las consecuencias de la OM. Se destacan aquí tres estudios que sistematizan y comparan otros estudios de diversos autores: Langerak, 2003; Kirca *et al.*, 2005 y Ellis, 2006.

Langerak (2003), en un estudio comparativo de 51 trabajos publicados, concluye que existe una relación directa y positiva entre OM y Rendimiento. Añade, además, que es necesario considerar en este análisis el impacto de algunas variables que pueden explicar cuándo (variables moderadoras) o cómo (variables mediadoras) se establece esta relación. También Ellis (2006) analiza 56 estudios, confirmando que la OM es un factor determinante para el Rendimiento de las organizaciones y añade que su intensidad está condicionada por factores contextuales. Kirca *et al.* (2005) realizan una investigación meta-analítica sobre OM basada en 114 estudios, confirmando que hay una inequívoca relación positiva entre OM y Rendimiento, potencialmente mediada por variables tales como la calidad y la innovación.

Un aspecto especialmente relevante para la presente investigación está relacionado con

la forma de medir las variables analizadas. Concretamente en lo tocante al Rendimiento, algunos autores utilizan indicadores objetivos, otros subjetivos y otros optan por indicadores mixtos. Dawes (1999) afirma que la relación entre OM y Rendimiento es más obvia aún cuando se utilizan indicadores de carácter subjetivo. Dess y Robinson (1984) explican que a menudo puede resultar difícil medir el Rendimiento a través de indicadores objetivos, dada la dificultad de obtención de información económica, que los gestores consideran sensible o confidencial. Los autores concluyen que existe coherencia entre el modo en que los gestores perciben el Rendimiento y los indicadores objetivos empleados. También Hunt y Morgan (1995) argumentan que el Rendimiento debe medirse en base a indicadores subjetivos, comparables con los de la competencia, puesto que la OM da lugar a la obtención de una ventaja competitiva y, por ello, relativa. Comentan también la existencia de diversos estudios que demuestran que existe una fuerte correlación entre los dos tipos de medidas (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Pearce, Robbins y Robinson, 1987; Slater y Narver, 1994a; Covin, Slevin y Schultz, 1994; Hart y Banbury, 1994; Dawes, 1999).

Pero, a pesar de la constatación de una relación positiva entre OM y Rendimiento (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli *et al.*, 1993; Narver y Slater, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Langerak, 2003; Zhou *et al.*, 2005; Kara *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005), es importante estudiar si existen variables que expliquen cuándo y cómo tiene lugar esta relación. O sea, evaluar la influencia que determinadas variables (moderadoras o mediadoras) pudieran ejercer sobre la OM y el Rendimiento de la organización. Un moderador es una variable que afecta a la dirección o a la fuerza de la relación entre una variable independiente o predictiva y una variable dependiente. Una variable moderadora determina, así, cuándo o en qué circunstancias se da una relación significativa entre las variables dependientes e independientes y su efecto (moderador) representa la fuerza de la relación entre dichas variables (Baron y Kenny, 1986; Langerak, 2003). Tiene lugar un efecto mediador cuando una tercera variable (mediadora) explica la relación entre las variables dependientes e independientes (Baron y Kenny, 1986).

En el contexto de la presente investigación, es especialmente importante analizar los trabajos existentes sobre el papel mediador de la OC y la OI en la relación entre OM y

Rendimiento.

La OM exige, por definición, un sistema de información sobre el mercado, los clientes y la competencia, maximizándose su valor cuando se comparte entre las funciones de la organización. De este modo, la implementación de un sistema de Gestión de la calidad total (GCT) desempeña un importante papel mediador en la relación entre OM y Rendimiento organizacional (Demirbag *et al.*, 2006). La relación entre la OM y la implementación de prácticas de GCT parece ser inequívoca, ya que ambas se centran expresamente en la satisfacción del cliente (Demirbag *et al.*, 2006). Así, las organizaciones que implementan y ponen en práctica un sistema de GCT en su estrategia y cultura corporativas se orientan de forma natural al mercado (Samat *et al.*, 2006). Day (1994) explica que la GCT tiene por objetivo obtener un Rendimiento superior, puesto que centra sus acciones en la satisfacción del cliente (enfoque externo) y en la excelencia operacional (enfoque interno). De esta manera se puede constatar que los sistemas de gestión de la calidad tienen un efecto mediador en la relación entre OM y Rendimiento.

Con respecto a la relación entre OM y OI, varios autores apuntan a una relación directa y positiva entre ambas variables (Erdil y Keskin, 2004; Mavondo *et al.*, 2005). La OM aumenta la capacidad de innovación de la organización, afectando de forma positiva a la satisfacción del cliente y mejorando la calidad de los productos/servicios (Kirca *et al.*, 2005). Así, una organización con capacidad para innovar cubre las necesidades de sus clientes mejorando la calidad de sus productos actuales o lanzando nuevos productos. Como consecuencia, la satisfacción y lealtad de los clientes aumentan, lo cual refleja una mejora en el Rendimiento de la organización. También Menguc (2006) afirma que la OM, cuando se ve complementada por la innovación, supera las expectativas de los clientes, generando un nivel de satisfacción que permite fortalecer la relación positiva entre OM y Rendimiento organizacional. Han *et al.* (1998), Deshpandé *et al.* (1993), Erdil y Keskin (2004), Agarwal *et al.* (2003), Matear *et al.* (2002) y Low *et al.* (2007) corroboran esta afirmación en tanto que defienden que la OM facilita el desarrollo de capacidades innovadoras que, a su vez, influyen positivamente en el Rendimiento.

En resumen, se constata que diversos autores defienden que la OC y la OI ejercen efectos

mediadores en la relación entre OM y Rendimiento.

Modelo conceptual e hipótesis de investigación

El presente trabajo pretende investigar la relación entre OM y Rendimiento en el sector vitivinícola portugués. Como ya se vio en el capítulo anterior, la relación directa y positiva entre estas dos variables ha sido defendida por diversos autores, lo cual lleva a la formulación de la primera hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: *El nivel de OM de las organizaciones vitivinícolas portuguesas tiene un impacto directo y positivo en su Rendimiento.*

A pesar de la evidencia acerca de la relación positiva entre OM y Rendimiento, algunos autores añaden que es necesario considerar el efecto mediador de otras variables, entre ellas, la calidad. Lai (2003) afirma que una organización orientada al mercado disfruta, de entrada, de condiciones privilegiadas para implementar la gestión de la calidad, obteniendo así un Rendimiento superior. Demirbag *et al.* (2006) corroboran esta afirmación, defendiendo que el efecto positivo de la OM sobre el Rendimiento se consigue a través del efecto mediador de un sistema de gestión de calidad. La innovación es otra de las variables consideradas como mediadoras en la relación entre OM y Rendimiento. Han *et al.* (1998) consideran que el impacto de la OM sobre el Rendimiento se ve totalmente mediado por la innovación. Del mismo modo, Hurley y Hult (1998), Matear *et al.* (2002), Erdil *et al.* (2004), Baker y Sinkula (2000) y Kirca *et al.* (2005) afirman que la OI condiciona la obtención de un Rendimiento superior a través de la OM. Estas conclusiones llevan a la formulación de dos hipótesis sobre la relación indirecta entre OM y Rendimiento, respectivamente mediada por la OC y por la OI.

Hipótesis 1a: *El nivel de OM afecta indirecta y positivamente al Rendimiento de la organización a través de la mediación de su grado de OC.*

Hipótesis 1b: *El nivel de OM afecta indirecta y positivamente al Rendimiento de la organización a través de la mediación de su grado de OI.*

La OM y la OC poseen una génesis común, ya que ambas se centran, expresamente, en la

satisfacción de los clientes (Demirbag *et al.*, 2006) y las organizaciones que implementan y ponen en práctica un sistema de GCT en su estrategia y cultura corporativas se ven orientadas al mercado de forma natural (Samat *et al.*, 2006). Efectivamente, la OM precisa la implicación y el compromiso de la dirección de empresa, siendo la calidad un elemento facilitador de este proceso (Demirbag *et al.*, 2006).

Dadas las semejanzas entre los conceptos de OM y OC, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 2: *El nivel de OM de una organización afecta directa y positivamente a su nivel de OC.*

Por otro lado, se constata que las organizaciones orientadas al mercado son, naturalmente, más innovadoras, puesto que la OM potencia el desarrollo exitoso de nuevos productos (Erdil *et al.*, 2004; Baker y Sinkula, 2009). Mavondo *et al.* (2005) defienden que las organizaciones ponen de manifiesto su OM a través del éxito de sus innovaciones. Efectivamente, si se considera la OM desde la perspectiva de la generación de información de mercado, es decir, si se analiza su papel en la determinación de las necesidades (actuales y futuras) de los clientes y la supervisión de su competencia y de los factores ambientales, se puede concluir que la OM influye positivamente en el grado de innovación de las empresas (Lado y Maydeu-Olivares, 2001; Hurley y Hult, 1998). Diversos estudios corroboran la existencia de una influencia positiva de la OM en la innovación (Kohli y Jaworski, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Slater y Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1996).

Así, se llega a la formulación de la tercera hipótesis de investigación, que relaciona la OM con la innovación.

Hipótesis 3: *El nivel de OM de una organización afecta directa y positivamente a su nivel de OI.*

Wang y Wei (2005) afirman que solo las organizaciones con una elevada OC, que planifican y supervisan de forma sistemática los resultados, pueden alcanzar los niveles de Rendimiento deseados. Rapert y Wren (1998) afirman que la OC no es un fin en sí, sino un medio para alcanzar un fin, concretamente, la obtención de un mejor Rendimiento

financiero y de ventajas competitivas sostenibles. También Sittimalakon y Hart (2004) afirman que las organizaciones con niveles más elevados de OC obtienen niveles de Rendimiento superiores a los de aquellas menos orientadas a la calidad. Por consiguiente, en línea con los estudios previamente citados, se formula la hipótesis de investigación que hace referencia a la conexión entre OC y Rendimiento.

Hipótesis 4: *El nivel de OC de una organización afecta directa y positivamente a su nivel de Rendimiento.*

La capacidad de innovar es uno de los principales determinantes del Rendimiento organizacional (Damanpour, 1991; Cooper y Kleinschmidt, 2000) y las organizaciones deben ser innovadoras para mantener o ganar ventajas competitivas y garantizar su supervivencia (Calantone *et al.*, 2002; Frishammar *et al.*, 2012). La innovación tiene un efecto positivo en el éxito a largo plazo de las organizaciones, ya que aumenta la flexibilidad organizacional, la voluntad de cambiar y la introducción de nuevos productos y reduce la inercia organizacional (Damanpour, 1991; Hult *et al.*, 2004). Efectivamente, las organizaciones con mayor capacidad para innovar consiguen responder más fácilmente al entorno externo y desarrollar nuevas competencias, lo que les permite obtener ventajas competitivas y alcanzar un Rendimiento superior (Hurley y Hult, 1998). En este contexto, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 5: *La OI de una organización afecta directa y positivamente a su nivel de Rendimiento.*

Las anteriores hipótesis tienen por finalidad evaluar la relación, directa o mediada, entre OM y Rendimiento. Además de estas relaciones, Kohli y Jaworski (1990) defienden la existencia de contingencias que pueden fortalecer o debilitar la relación entre OM y Rendimiento, o sea, que pueden existir efectos moderadores en esta relación. El potencial efecto moderador de las dimensiones de las organizaciones resulta particularmente interesante desde el punto y hora en que es una de las hipótesis de investigación formuladas en el presente trabajo. Pelham (1999) afirma que la OM puede ser especialmente importante para organizaciones de menores dimensiones, ya que estas pueden fomentar sus potenciales ventajas de flexibilidad, adaptabilidad y proximidad a los clientes. Por otro lado, Liu (1995) evalúa la OM en organizaciones de diferentes

dimensiones y concluye que las organizaciones de menores dimensiones tienden a adoptar la OM en menor grado que las de mayores dimensiones. Según la investigación previa, es de esperar que en las organizaciones del sector vitivinícola portugués de mayores dimensiones la relación entre OM y Rendimiento sea más fuerte. Por consiguiente, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 6: *La relación entre OM y Rendimiento se ve moderada por las dimensiones de la organización.*

Por último, este trabajo pretende analizar el eventual hecho moderador de la forma jurídica de la organización en la relación entre OM y Rendimiento. Esta cuestión parece pertinente ya que el sector vitivinícola portugués, al igual que los productores del Viejo Mundo, se ve caracterizado por la existencia de un elevado número de bodegas cooperativas, donde el estilo de gestión participativo de estas organizaciones puede plantar mayores dificultades a su capacidad competitiva y a su Rendimiento (Orth *et al.*, 2007). Alberto y Ferreira (2007) confirman que la gestión sigue siendo llevada a cabo por asociados que carecen de cualificaciones a tal efecto. A pesar de no existir bibliografía que pueda probar la posible moderación de esta variable, los anteriores argumentos parecen indicar una cierta dificultad por parte de las bodegas cooperativas en la práctica de estrategias de OM, por lo que es de esperar que el efecto de la OM sobre el Rendimiento sea inferior en las bodegas cooperativas que en las restantes organizaciones. Se formula, así pues, esta relación como hipótesis de investigación.

Hipótesis 7: *La relación entre OM y Rendimiento se ve moderada por la forma jurídica de la organización.*

Metodología

Este capítulo comienza caracterizando el universo bajo estudio, el sector vitivinícola portugués, compuesto por 948 organizaciones, 883 de las cuales son empresas productoras-embotelladoras (93%) y 65 bodegas cooperativas (7%). En una segunda fase, y teniendo en cuenta la revisión de la bibliografía previamente realizada, se definen las escalas que servirán de base al cuestionario utilizado. Para medir la OM se optó por la

escala MORTN (Deshpandé y Farley, 1998), que consta de dos dimensiones. Una centrada en el cliente, formada por cuatro ítems, y otra relacionada con la evaluación de las necesidades, que incluye los seis ítems restantes. En cuanto al Rendimiento, se optó por la escala desarrollada por Beaujanot *et al.* (2006). Esta escala, de carácter subjetivo, se compone de cinco ítems y evalúa la percepción que tienen los gestores de las ventas, el Rendimiento global, la rentabilidad de la inversión, el éxito de nuevos productos y la calidad de las marcas de la organización, con respecto a sus principales competidores. En relación a la OI, se escogió la escala desarrollada por Hurley y Hult (1998), formada por cinco ítems. Finalmente, para la OC se seleccionó la escala desarrollada por Rahman (2001), compuesta por cinco factores críticos de calidad (dimensiones), evaluados a través de veinticinco ítems. Las dimensiones consideradas son “liderazgo”, “recopilación y análisis de información”, “estrategia y planificación”, “recursos humanos” y “procesos, productos y servicios”.

El cuestionario empleado en esta investigación se divide en dos secciones y consta de un total de 49 preguntas. La primera sección está formada por cuatro preguntas generales de caracterización de la organización con respecto a su forma jurídica y a sus dimensiones, a su ubicación y a la región de producción. La segunda sección está formada por las escalas de OM, OC, OI y Rendimiento anteriormente explicadas y consta de 45 preguntas, evaluadas a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos. La encuesta se envió por correo electrónico a todo el conjunto de las organizaciones vitivinícolas portuguesas bajo estudio (948 organizaciones), entre junio y octubre de 2013.

En este capítulo se hace de nuevo una revisión bibliográfica de las técnicas utilizadas para responder a las hipótesis de investigación formuladas. En una primera etapa, se llevan a cabo análisis descriptivos, univariados y bivariados. En una segunda etapa, se realiza una modelación mediante ecuaciones estructurales, aplicando para su estimación la metodología PLS (*Partial Least Square*).

Análisis de datos y resultados básicos

Este capítulo comienza por caracterizar y calcular el ajuste de la muestra a la población estudiada. Dado el elevado número de regiones vitivinícolas existentes, se opta por su agrupamiento en tres conjuntos relativamente homogéneos en términos de proximidad geográfica: Región de los Vinos verdes (grupo I), Trás-os-Montes, Duero y Beiras (grupo II) Tajo, Lisboa, Península de Setúbal, Alentejo y Algarve (grupo III). La muestra obtenida está formada por 186 organizaciones, 28,5% del grupo I, 34,4% del grupo II y 37,1% del grupo III. El 11,3% son bodegas cooperativas y el 88,7% restante algún otro tipo de organización. Para evaluar el ajuste de la muestra a la población, se ensayó un análisis de ajuste χ^2 . Analizando la muestra según los dos criterios caracterizadores (región vitivinícola y forma jurídica), se puede concluir, con un nivel de significatividad del 5%, que la muestra se ajusta a la población en base al criterio de región vitivinícola de producción y no se ajusta del todo a la misma en cuanto a la forma jurídica. Un criterio importante a tener en cuenta en el ajuste del tipo de modelo es el relacionado con la relación entre el tamaño de la muestra y el número de variables. En este caso, el ratio dimensión de la muestra/número de escalas presenta un valor bajo. Según Kerlinger (1978), de ser posible, se recomienda la eliminación de algunas de las escalas (ítems). La muestra está formada por 186 organizaciones y el cuestionario contiene 45 variables. Se procede así al análisis de viabilidad de esta posible eliminación, evaluando cuatro criterios: (1) Análisis del "*corrected item-total correlation*" (correlación de cada ítem con la suma de los demás dentro de su categoría), y consiguiente eliminación del mismo si fuera inferior a 0,5. (2) Análisis de la coherencia interna de las escalas (alfa de *Cronbach*) de cada dimensión, para analizar si los ítems se pueden eliminar sin que disminuya sustancialmente la fiabilidad (Torkzadeh y Doll, 1999). (3) Análisis factoriales exploratorios, con todos los ítems restantes de cada categoría, para analizar la unidimensionalidad de los ítems retenidos para cada concepto y la eventual eliminación de aquellos que no son factorialmente puros, con pesos de 0,30 o más, en más de un factor (Weiss 1970). (4) Estudio de los resultados de cada análisis factorial anteriormente realizado con las variables (ítems) de cada concepto, para ponderar la nueva eliminación de ítems (si el análisis revelara dimensiones en más de un factor) o decidir si aceptar una mayor complejidad del constructo. Tras el análisis de la (1) "*corrected item-total correlation*" de

las variables en las dimensiones a las que teóricamente pertenecen, se identificaron dos variables susceptibles de eliminación: CL17 (dimensión “enfoco en los clientes” de la OM) e INO4 (OI). Según el (2) alfa de *Cronbach*, se constata que las variables INO4 (OI), EP1 (dimensión “estrategia y planificación” de la OC y PPS2 (dimensión “procesos, productos y servicios” de la OC son susceptibles de eliminación. (3) Analizando la correlación entre las variables observadas, se concluye que no existen problemas, por lo que no se considera la eliminación de ninguna variable. Por último, (4) se procede a la evaluación de la unidimensionalidad de las variables observadas. Se comienza por ensayar un análisis factorial con las 45 variables observadas con la solicitud de tantos factores como dimensiones consideradas hay en el establecimiento de las escalas, o sea, nueve. Se concluye que ciertas dimensiones no son unidimensionales y que existen variables ambiguas en cuanto a su “significado” y en cuanto al concepto en el que se incluyen. En un esfuerzo por garantizar escalas más coherentes, se tomaron cuatro escenarios de eliminación de variables, analizándose los resultados obtenidos y los respectivos impactos en el modelo. Tras el análisis detallado de los resultados obtenidos en cada uno de los escenarios, se decidió eliminar diez variables. Así pues, se consideran para el análisis 35 variables distribuidas entre los cuatro conceptos y las nueve dimensiones anteriormente definidos.

El análisis prosigue con las medidas de tendencia central y dispersión de las 35 variables observadas en la muestra. Con respecto a la OM, por lo general, las organizaciones consultadas consideran que se centran en alto grado en los clientes (con valores medios siempre superiores al 4) y que evalúan las necesidades de los clientes (entre 3,3 y 4,2). Con respecto a la OI, los valores medios oscilan entre 3,7 y 4,1, lo que significa que las organizaciones se consideran orientadas a la innovación. Las cinco dimensiones que componen la OC presentan siempre valores medios positivos (superiores al punto neutro, 3), encontrándose el valor más bajo identificado en “recursos humanos” (3,5) y el más elevado en “estrategia y planificación” (4,2). Así pues, se puede concluir que, de forma general, las organizaciones se consideran orientadas a la calidad. Finalmente, el Rendimiento es el concepto que presenta valores más bajos, si bien positivos, con medias que oscilan entre 3,0 y 3,5.

A continuación se procede al análisis de la posible influencia de las dimensiones y la forma jurídica en los cuatro conceptos en análisis. Para realizar este estudio, se aplica el análisis de varianza. Se analizan, más concretamente, las diferencias en las medias para cada una de las variables observadas (ítems) según estos dos posibles factores moderadores. Con respecto a la comparación a través de la forma jurídica, el contraste de la diferencia entre las medias no se realiza puesto que la muestra relativa a las bodegas cooperativas consta solo de 21 entrevistas (es inferior a 30, por lo que no se verifica el presupuesto básico de la aplicación de la distribución normal). A pesar de esta imposibilidad, se presenta un análisis exploratorio de las medias obtenidas en las bodegas cooperativas y en las demás organizaciones. Así, con respecto a la OM, no existen diferencias significativas en la dimensión “enfoque en los clientes” según el tamaño de las organizaciones, pero en la “evaluación de las necesidades” existe un ítem (NEC6) en el que la diferencia es significativa. Con respecto a la forma jurídica de las organizaciones, se verifica que los valores medios son normalmente iguales o superiores en las bodegas cooperativas (excepto para NEC2). La principal diferencia se encuentra en el ítem NEC6, en el que destacan las bodegas cooperativas. En el segundo concepto bajo análisis, se constata que no existen diferencias significativas en la OI entre las organizaciones con menos o más de diez trabajadores. Con respecto a la forma jurídica, se puede observar que las medias de respuestas de las bodegas cooperativas siempre son inferiores a las de las restantes organizaciones, lo cual puede de entrada indicar una menor OI en las bodegas cooperativas. Además, en las cinco dimensiones y los veinte ítems del concepto “OC” tampoco se encontraron diferencias significativas entre las medias de las respuestas según el tamaño de la organización. Con respecto a las medias obtenidas según la forma jurídica, se puede verificar que, a excepción de un ítem en la dimensión “recursos humanos” (RH8), la media de las respuestas de las bodegas cooperativas es siempre inferior a las de las respuestas de las restantes organizaciones. Finalmente, y al contrario de lo verificado para los tres conceptos anteriormente analizados, se constata que existen diferencias significativas en la media de las respuestas entre los cinco ítems del Rendimiento, presentando en este caso mejores resultados las organizaciones de mayores dimensiones. Con respecto a la forma jurídica, las bodegas cooperativas presentan medias superiores a las restantes organizaciones en la evaluación de este

concepto.

La investigación se centra a continuación en el análisis de los resultados por conceptos y dimensiones. Con respecto a los cuatro conceptos analizados, se puede constatar que el valor de las medias es siempre superior a 3 (valor medio de la escala), lo cual representa una concordancia generalizada con las afirmaciones del cuestionario, rondando los 4 puntos, salvo en el concepto Rendimiento, para el cual se constata un grado de acuerdo un tanto menor, en torno al punto neutro de la escala (3 puntos). Analizando ahora los datos en base a las dimensiones que componen cada uno de los conceptos, se constata que el valor medio más elevado es de 4,3 en la dimensión “enfoco en los clientes” y el valor mínimo (3,2) pertenece a Rendimiento. Cabe destacar que todos los valores son superiores a 3 (media de la escala), lo cual revela una concordancia generalizada con las afirmaciones del cuestionario. Se comprobó además que, como era previsible en base al análisis previo de los resultados por ítems, no hay diferencias significativas en las respuestas de las organizaciones dependiendo del número de trabajadores en los cuatro conceptos analizados. Analizando las dimensiones que componen los conceptos, se verificó también que en ninguna de las dimensiones que conformaban la OM o la OC existen diferencias significativas en las respuestas dependiendo de las dimensiones de las organizaciones. Con respecto a la comparación a través de la variable moderadora forma jurídica, tal y como se dijo anteriormente, no se efectuará el contraste de la diferencia de medias. Estudiando las medias de los conceptos bajo análisis, se verificó que en los conceptos OM y Rendimiento las bodegas cooperativas presentan una media superior a las demás organizaciones presentando, por el contrario, valores inferiores para los conceptos OI y OC. Así pues, se puede concluir de forma preliminar que las bodegas cooperativas, a pesar de estar menos orientadas a la innovación y la calidad, están más orientadas al mercado y obtienen un mejor Rendimiento que las otras. En todo o caso, las diferencias verificadas son pequeñas. Analizando ahora las dimensiones según la forma jurídica, se puede verificar que en la OM la dimensión “enfoco en los clientes” presenta la misma media para ambos subgrupos y que la dimensión “evaluación de las necesidades” presenta una media ligeramente superior en las bodegas cooperativas (3,9 vs. 3,8). Todas las dimensiones del concepto OC tienen una media inferior en las bodegas cooperativas en comparación con las restantes organizaciones.

El análisis de resultados continúa con el análisis de correlación, tomando como base los valores redondeados de las puntuaciones factoriales obtenidas en el PLS entre los conceptos y las dimensiones bajo análisis. Con respecto a la correlación entre conceptos, se constata que existe una correlación entre los cuatro conceptos en estudio. En cuanto a la correlación entre las nueve dimensiones analizadas, se verifica que todas las correlaciones son positivas, siendo las dos dimensiones más estrechamente correlacionadas “recursos humanos” y “procesos, productos y servicios”, ambas pertenecientes al Concepto OC. La menor correlación se da entre “enfoco en los clientes”, que pertenece al Concepto OM, y Rendimiento.

Modelización estructural y contraste de hipótesis

Según las hipótesis de investigación previamente formuladas, se comenzó por construir el modelo estructural propuesto. Siguiendo la bibliografía sobre la naturaleza y las características de los indicadores reflexivos y formativos, se definieron las relaciones de causalidad del modelo aquí empleado. El modelo propuesto presenta una cierta complejidad en tanto que, además de presentar constructos de primer y segundo orden, considera relaciones de tipo reflexivo y formativo. El concepto OM es un constructo de segundo orden, con indicadores y dimensiones reflexivas de primer y segundo orden; y el concepto OC, también de segundo orden, presenta dimensiones formativas e indicadores reflexivos. Los conceptos unidimensionales OI y Rendimiento son de primer orden, con relaciones reflexivas con sus indicadores.

Siguiendo la metodología PLS, que divide el análisis en dos fases, la evaluación del modelo de medida y el ajuste del modelo estructural, da comienzo la primera etapa. El objetivo de esta fase es analizar si los constructos del modelo (variables latentes) se han medido correctamente a través de los indicadores o de las variables observadas. La evaluación de los indicadores reflexivos se lleva a cabo a través de los siguientes criterios: (1) fiabilidad de los ítems; (2) fiabilidad del constructo y validez convergente o análisis de varianza media extraída; y (3) validez discriminatoria (Calvo-Mora *et al.*, 2005; Barroso *et al.*, 2005; Hulland, 1999; Henseler *et al.*, 2009; Chin, 1996). La (1) fiabilidad individual de los

ítems mide el grado de correlación entre cada uno de ellos y su respectivo constructo o variable latente, es decir, evalúa la precisión y la coherencia de los ítems que miden un determinado concepto (Hulland, 1999; Oliveira, 2014) y se evalúa a través del análisis de las cargas (*loadings*). En términos globales, los resultados permiten concluir que, tanto en el modelo de segundo orden como en el de primer orden, los ítems reflexivos cumplen con los requisitos oportunos de fiabilidad. A continuación el trabajo se centra en el segundo criterio de evaluación de los indicadores reflexivos, la (2) evaluación de la fiabilidad del constructo y de la validez convergente. Analizando los valores del alfa de *Cronbach* y de la fiabilidad compuesta, se concluye que no hay problemas en las relaciones reflexivas de los modelos de primer y segundo orden. La evaluación de la validez convergente puede realizarse mediante el análisis de la varianza compartida entre una variable latente y sus indicadores, esto es, de la varianza media extraída (*Average Variance Extracted* - AVE). Tras calcular la AVE, se concluye que el modelo no presenta problemas en cuanto a la validez convergente. Finalmente se analiza la (3) validez discriminatoria, que refleja en qué medida difieren los conceptos entre sí, evaluando de esta forma si los conceptos son teóricamente distintos (Calvo-Mora *et al.*, 2005). Tras analizar la matriz de correlación, se concluye que el modelo no presenta problemas en cuanto a la validez discriminatoria. En resumen, una vez finalizada la evaluación de la fiabilidad de los ítems y los análisis convergente y discriminatorio se puede concluir que, dada la inexistencia de problemas, las variables reflexivas observadas miden de forma efectiva y correcta los conceptos teóricos analizados. Evaluados los indicadores reflexivos, se pasa a la evaluación de los indicadores formativos. Debe tenerse en cuenta que el modelo de primer orden propuesto no contempla relaciones formativas entre los ítems y las respectivas dimensiones, por lo cual solo se deben evaluar las relaciones formativas existentes en el modelo de segundo orden, es decir, las relaciones entre las dimensiones y el concepto OC. La evaluación del modelo de medida, con respecto a su parte formativa, se realizará mediante el análisis de los pesos (*weights*) y el de una eventual multicolinealidad entre los mismos (Chin, 1998a). Los pesos de los indicadores formativos de un constructo indican cómo contribuye cada uno de ellos al significado del mismo (Chin, 1998a). Para evaluar la importancia de cada uno de los indicadores formativos, se analizó el valor de sus pesos y su significatividad estadística. Existen dos dimensiones que presentan un valor t claramente inferior a 1,96 (INF, “recopilación y análisis de

información”, con 0,934 y RH, “recursos humanos”, con 0,403) y que la dimensión EP (Estrategia y planificación) presenta un valor ligeramente inferior al límite de referencia. A pesar de estos resultados, se optó por mantener todos los indicadores, siguiendo las recomendaciones de Chin (1998). Así pues, se puede concluir que la OC está formada esencialmente por las dimensiones LID (Liderazgo) y PPS (Procesos, productos y servicios), y que las dimensiones INF (Recopilación y análisis de información) y RH (Recursos humanos) tienen un peso prácticamente residual.

Concluida la evaluación del modelo de medida, se procedió al ajuste del modelo estructural, utilizando tres criterios: (1) el porcentaje de varianza de las variables latentes dependientes explicado por las variables independientes y medido a través del R^2 ; (2) la capacidad de previsión del modelo, evaluada a través del índice de predictibilidad, (Q2) y (3) la significatividad estadística de los coeficientes estructurales estimados (β).

Con respecto al R^2 , los valores para los tres conceptos analizados (OC, OI y Rendimiento) son muy próximos al valor de referencia 0,33, lo cual, según Chin (1998), significa que el modelo tiene una capacidad explicativa moderada aunque, según este mismo autor, estos se deben interpretar como valores aceptables, puesto que el modelo comprende pocas variables exógenas. La OI es el concepto peor explicado ($R^2=0,318$) y la OC el mejor explicado por este modelo ($R^2=0,466$). Para comprender mejor la capacidad explicativa del modelo, Chin (1998) propone seguir este análisis calculando un “indicador de importancia del efecto” (f^2) que valore el impacto de las variables mediadoras sobre la capacidad explicativa del modelo. Este indicador mide el diferencial de R^2 resultante de la introducción de una variable mediadora, evaluando la utilidad de la misma para el ajuste del modelo. Cuando se excluye la OI del modelo, se verifica que el valor de R^2 para el Rendimiento apenas se reduce, pasando de 0,361 a 0,356. Es decir, sin la mediación de la innovación, la varianza explicada disminuye muy poco, siendo $f^2 < 0,02$ lo que determina los efectos de mediación bajos. Con respecto a la OC, el R^2 del Rendimiento pasa de 0,361 cuando se incluye la OC, a 0,256 cuando no se incluye ($f^2=0,164$), lo cual evidencia la relevancia predictiva de la OC en el modelo. Finalmente, considerando la exclusión de ambas variables mediadoras, se constata que el R^2 para el Rendimiento pasa de 0,361 a 0,185 ($f^2=0,275$), lo cual permite igualmente concluir que tanto la inclusión de la variable

OC como la inclusión de la variable OI tienen relevancia significativa. El valor de f^2 más próximo al valor superior definido por Chin (1998) permite afirmar que las dos variables mediadoras ejercen, simultáneamente, un efecto mediador elevado. Este hecho permite confirmar dos de las hipótesis de investigación previamente formuladas, relacionadas con el efecto mediador de la OI y la OC en la relación entre la OM y el Rendimiento.

Hipótesis 1a: *El nivel de OM afecta indirecta y positivamente al Rendimiento de la organización a través de la mediación de su grado de OC.*

Hipótesis 1b: *El nivel de OM afecta indirecta y positivamente al Rendimiento de la organización a través de la mediación de su grado de OI.*

El segundo criterio utilizado para el ajuste del modelo es la capacidad de previsión del modelo, relacionada con la relevancia predictiva para las variables latentes endógenas, que puede evaluarse mediante el índice de *Stone-Geisser* (Q^2). Los valores de Q^2 obtenidos por el modelo analizado son positivos, lo cual demuestra, desde luego, relevancia predictiva. Finalmente, el tercer criterio analizado está relacionado con los coeficientes estructurales (*path coefficients*), que indican la magnitud y la dirección de las relaciones entre las variables latentes que integran el modelo. Además de la observación de la magnitud del coeficiente estructural estimado, es necesario analizar también su signo y significatividad estadística (Chin, 1998). Existen dos valores de coeficientes estructurales inferiores a 0,2 (correspondientes a las hipótesis H1 y H5), lo cual significa que las relaciones entre los conceptos que las respectivas hipótesis representan no pueden considerarse sólidas. El análisis de las pruebas estadísticas *t-student* de estas dos hipótesis permite confirmar que su valor es inferior al valor de referencia, pudiéndose concluir así que se confirman las hipótesis de investigación H2, H3 e H4 y se rechazan las hipótesis H1 y H5. Esto es, se puede confirmar el impacto de la OM en el Rendimiento, aunque solo a través de la mediación de la OC.

El modelo estructural propuesto considera también dos hipótesis de investigación que analizan el papel de dos variables moderadoras en la relación entre OM y Rendimiento: la forma jurídica de la organización (H6) y sus dimensiones (H7). Para comprobar estas hipótesis es necesario verificar si hay diferencias significativas entre los resultados obtenidos en las bodegas cooperativas y las organizaciones con otras formas jurídicas, y entre las organizaciones de mayores o menores dimensiones (con más o menos de 10

trabajadores, respectivamente). Henseler (2010) confirma la propuesta de Chin (2000) y sugiere la realización de un análisis multigrupo, donde se comparen los parámetros (coeficientes estructurales) de un grupo con los de otro. El análisis multigrupo se realiza mediante una prueba de diferencia entre los coeficientes estructurales estimados en cada uno de los grupos que caracterizan la variable moderadora analizada. Es necesario tener en cuenta que, en términos globales, no se confirmó el efecto directo y positivo de la OM en el Rendimiento. Analizando ahora este impacto según las dimensiones, parece confirmarse que las dimensiones ejercen un efecto moderador en esta relación, ya que en las organizaciones de menores dimensiones el coeficiente estructural presenta el valor de $-0,1728$ ($p=0,03758$). Este valor, al ser significativo y negativo a la vez, implica que en las organizaciones más pequeñas la OM genera efectos contrarios a los esperados. En las empresas de mayores dimensiones, el coeficiente estructural ($0,2153$) se encuentra en el límite del valor definido por Chin (1998a) y tiene significatividad ($p=0,02361$). Una vez constatado el elevado efecto de mediación conjunto de la OC y la OI, se analiza el efecto moderador de las dimensiones, considerando el modelo completo, es decir, con el efecto mediador de la OC y la OI. En este escenario, se verifica que hay diferencias en base a las dimensiones de la organización, lo cual puede indicar que el tamaño ejerce un efecto moderador, siendo este más intenso en las organizaciones de mayores dimensiones ($\beta=0,5633$) que en las de menores dimensiones ($\beta=0,3394$). En cuanto al efecto moderador de la forma jurídica, no se confirma tal efecto. Los coeficientes estructurales estimados para ambos subgrupos son inferiores a $0,2$ y no son significativos, al igual que sucede en el conjunto de la muestra. Mientras que, si se analiza el efecto en términos del modelo global, se constata el efecto positivo y directo, más intenso en las bodegas cooperativas ($\beta=0,5530$) que en las organizaciones con otras formas jurídicas ($\beta=0,4128$). Finalmente, para concluir el análisis multigrupo y probar si se pueden considerar los factores dimensiones y forma jurídica de la organización variables moderadoras en el modelo aquí propuesto, se debe aplicar la prueba *t-student*. Observando los resultados de la prueba se puede concluir que, tanto la forma jurídica como las dimensiones de las organizaciones son variables moderadoras, puesto que hay diferencias significativas entre los grupos ($p=0,00000$). Se puede ver que el efecto de la OM en el Rendimiento es superior en las bodegas cooperativas ($\beta=0,5530$) en comparación a otras formas jurídicas

($\beta=0,4128$); y que es superior en las empresas de mayores dimensiones ($\beta=0,5633$) en comparación a las organizaciones más pequeñas ($\beta=0,3394$).

Discusión de resultados

En esta sección se discuten e interpretan los resultados obtenidos, contrastándolos con las hipótesis de investigación formuladas y que servirán de apoyo al modelo estructural propuesto, comenzando por realizar un breve resumen de los principales resultados obtenidos en el análisis PLS.

Relación entre Orientación al Mercado y Rendimiento (H1)

La relación entre OM y Rendimiento sirvió de base a la formulación de la primera hipótesis de investigación. El coeficiente estructural obtenido es muy cercano a cero, inferior al valor de referencia 0,2 (Chin, 1998a), lo que permite concluir que no tiene significatividad estadística y, por ello, queda rechazada la hipótesis de investigación formulada. Considerando los resultados obtenidos, se puede afirmar que en el sector vitivinícola portugués, la OM no está directa ni positivamente relacionada con el Rendimiento. Este resultado es contrario a algunos estudios que defienden la existencia de una relación directa y positiva entre OM y Rendimiento (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Pitt *et al.*, 1996; Shoham *et al.*, 2005; Zebal y Goodwin, 2012). Mientras que, autores como Langerak (2003), Baker y Sinkula (1999), Han *et al.* (1998), Kirca *et al.* (2005), Hurley y Hult (1998), Han *et al.* (1998), Baker y Sinkula (2000), Matear *et al.* (2002) y Erdil *et al.* (2004) defienden que la relación entre OM y Rendimiento se justifica a través de una relación indirecta, mediada por otras variables, entre las que figuran la innovación y la calidad. Estos resultados asociados a los efectos mediadores de estos dos conceptos llevaron a la formulación de dos hipótesis de investigación complementarias acerca de la relación indirecta entre OM y Rendimiento, considerando, respetivamente, el papel mediador de la OC y la OI (H1a y H1b). Los resultados obtenidos sobre la capacidad explicativa del modelo, evaluada a través del cálculo de R^2 permiten concluir que la OM afecta positiva, si bien indirectamente, al Rendimiento, a través de la mediación de la OC. Si se analiza la presencia conjunta de la OC y OI simultáneamente, se verifica que ambas

contribuyen de forma significativa a la capacidad explicativa del modelo. Es decir, a pesar de que la OI no ejerce por sí sola un efecto mediador, cuando se aúna con la OC, ambas contribuyen al fortalecimiento de la relación entre OM y Rendimiento.

Se formularon otras dos hipótesis de investigación (H6 y H7) relacionadas con el efecto moderador que las dimensiones y la forma jurídica pueden ejercer en la relación entre OM y Rendimiento. Para analizar la existencia de diferencias en la relación entre OM y Rendimiento, si se trata de una organización de menores o mayores dimensiones o de una bodega cooperativa u otras formas jurídicas, se realiza un análisis multigrupo, comparándose los coeficientes estructurales de un grupo con los del otro. Se puede concluir que, tanto con respecto a la forma jurídica como a las dimensiones de las organizaciones, hay diferencias significativas entre los grupos ($p=0,00000$) para los coeficientes estructurales estimados. Se verifica que el efecto de la OM en el Rendimiento es superior en las bodegas cooperativas ($\beta=0,5530$) en comparación a otras organizaciones con distinta forma jurídicas ($\beta=0,4128$); y que es superior en las empresas de mayores dimensiones ($\beta=0,5633$) en comparación a las organizaciones más pequeñas ($\beta=0,3394$). Con respecto a estudios anteriores, Pelham (1999) afirma que la OM puede ser especialmente importante para organizaciones de menor tamaño, ya que estas pueden fomentar sus potenciales ventajas de flexibilidad, adaptabilidad y proximidad a los clientes. En línea con los resultados aquí obtenidos, Liu (1995) evalúa la OM en organizaciones de diferentes dimensiones y concluye que las organizaciones de menores dimensiones tienden a adoptar la OM en menor grado que las de mayores dimensiones. En cuanto al efecto moderador de la forma jurídica de la organización, no hay en la bibliografía investigaciones que permitan realizar un contraste con los resultados obtenidos en la presente investigación. Orth *et al.* (2007) afirman que el estilo de gestión participativa de las bodegas cooperativas puede dar lugar a dificultades añadidas a su capacidad competitiva y su Rendimiento. Este hecho podría eventualmente indicar una menor capacidad de OM por parte de estas organizaciones. Los resultados obtenidos en la presente investigación son, de alguna forma, contrarios a estos resultados, puesto que demuestran que la intensidad de la relación entre OM y Rendimiento es más fuerte en las bodegas cooperativas que en las organizaciones con otras formas jurídicas.

Relación entre OM y OC (H2)

Los resultados sugieren que existe una fuerte relación positiva entre estos dos conceptos, confirmada a través del valor del coeficiente estructural obtenido ($\beta=0,6829$). La OM y la OC comparten una génesis común, puesto que se centran expresamente en la satisfacción de los clientes (Demirbag *et al.*, 2006). Samat *et al.* (2006) añade que las organizaciones que integran los conceptos subyacentes a los sistemas de GCT en su estrategia y cultura corporativa están orientadas, de forma natural, al mercado. Otro elemento que vincula estos dos conceptos está relacionado con la implicación y el compromiso de la dirección de empresa. Estos argumentos sugerían una relación directa y positiva entre los dos conceptos, ahora confirmada por la presente hipótesis de investigación. Se puede, así, afirmar que en el sector vitivinícola portugués la OM afecta, de forma directa y positiva, la OC.

Relación entre OM y OI (H3)

El coeficiente estructural obtenido es positivo ($\beta=0,5637$) es claramente superior al valor de referencia, lo cual confirma la hipótesis previamente formulada. La bibliografía sugiere que la OM y la OI son conceptos relacionados, en tanto que las organizaciones orientadas al mercado son innovadoras, puesto que la OM potencia el desarrollo exitoso de nuevos productos (Erdil *et al.*, 2004; Baker y Sinkula, 2009). Esta relación positiva se justifica por el hecho de que la OM funciona como motor de la actividad de procesamiento de información en la organización, facilitando su adaptación a las dinámicas del mercado (Erdil *et al.*, 2004). Diversos estudios corroboran la existencia de una influencia positiva de la OM en la innovación (Kohli y Jaworski, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Slater y Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1996). Según los resultados obtenidos, se puede afirmar que, en el contexto del sector vitivinícola portugués, la OM afecta, positiva y directamente, a la OI.

Relación entre OC y Rendimiento (H4)

El coeficiente estructural obtenido ($\beta=0,5275$) es claramente significativo y de signo positivo, lo cual permite confirmar la hipótesis de investigación propuesta. La OC está positivamente relacionada con el Rendimiento en tanto que, según Wang y Wei (2005), solo las organizaciones con una elevada OC, que planifican y supervisan de forma

sistemática los resultados, pueden alcanzar los niveles de Rendimiento deseados. Rapert y Wren (1998) afirman que la OC no es un fin en sí, sino un medio para alcanzar un fin, concretamente, la obtención de un mejor Rendimiento financiero y de ventajas competitivas sostenibles. Del mismo modo, Sittimalakon y Hart (2004) y Alrubaiee *et al.* (2013) corroboran las afirmaciones anteriores y concluyen que las organizaciones con niveles más elevados de OC obtienen niveles de Rendimiento superiores a los de las organizaciones menos orientadas a la calidad. Los resultados obtenidos en esta investigación permiten confirmar las investigaciones mencionadas y concluir que en las empresas vitivinícolas portuguesas la OC tiene un impacto directo y positivo en el Rendimiento.

Relación entre OI y Rendimiento (H5)

El coeficiente estructural obtenido es muy cercano a cero y carece de significatividad estadística ($p > 0,05$), por lo cual se rechaza la hipótesis de investigación formulada. El carácter general de los estudios sugiere un impacto directo y positivo de la innovación en el Rendimiento. Según Hurley y Hult (1998), las organizaciones con mayor capacidad para innovar consiguen responder más fácilmente al entorno externo y desarrollar nuevas competencias, lo que les permite obtener ventajas competitivas y alcanzar un Rendimiento superior. La capacidad de innovar es uno de los principales determinantes del Rendimiento organizacional (Damanpour, 1991; Cooper y Kleinschmidt, 2000) y las organizaciones deben ser innovadoras para mantener o ganar ventajas competitivas y garantizar su supervivencia (Calantone *et al.*, 2002; Frishammar *et al.*, 2012). Enfrentándose a esta corriente de estudios, en 2011, Rosenbusch *et al.* se realiza un meta-análisis de más 40 investigaciones sobre la relación entre innovación y Rendimiento y concluyeron que no es tan obvia, sino que presenta resultados controvertidos. Los autores centraron su investigación en el caso particular de las pequeñas y medianas empresas, cuyos recursos son naturalmente más limitados, y concluyeron que la relación entre innovación y Rendimiento no es lineal, sino que depende del contexto en el que tiene lugar. Factores como la edad de la organización, el tipo de innovación y el contexto cultural afectan al impacto de esta relación. Los autores contextualizaron la influencia de estos factores teniendo en cuenta que la necesidad de inversiones continuas y el riesgo y la incertidumbre asociados a la innovación pueden no cubrir, en una fase inicial, los

beneficios resultantes. Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten afirmar que, en el contexto del sector vitivinícola portugués, la OI no tiene un efecto directo y positivo sobre el Rendimiento. Este resultado se relaciona con la inexistencia de un efecto mediador de esta variable en la relación entre OM y Rendimiento. Debe tenerse en cuenta que más del 60% de las organizaciones vitivinícolas analizadas tienen menos de 10 trabajadores, lo que permite enmarcar los resultados obtenidos en las conclusiones de la investigación de Rosenbusch *et al.* (2011).

Conclusiones

El presente trabajo tiene por principal objetivo analizar la relación entre tres conceptos estructurantes de la capacidad competitiva de las organizaciones (la OM, la OI y la OC) y su capacidad para influir en el Rendimiento. Su intención, concretamente, es comprender en qué sentido desempeñan la innovación y la calidad un papel relevante en el Rendimiento de las organizaciones, más allá de la OM. A pesar de existir diversos estudios sobre la relación entre OM y Rendimiento y algunas investigaciones que analizan el papel de la innovación o de la calidad en esta relación, no se encontraron estudios que vincularan el papel de estos dos conceptos, simultáneamente, con la relación entre OM y Rendimiento.

El presente estudio permite concluir que las organizaciones vitivinícolas portuguesas se consideran, de forma general, bastante Orientadas al Mercado, sobre todo en lo tocante al “enfoque en los clientes”. En este ámbito, se hace especial hincapié en la cuestión de la orientación de los objetivos de negocio a la satisfacción del cliente. Debe mencionarse, además, que de las nueve dimensiones que conforman este modelo, esta es la que presenta valores más elevados, revelando así, indirectamente, la importancia atribuida a las cuestiones que componen esta dimensión. Resulta también interesante verificar que no hay diferencias significativas en cuanto a la OM entre las empresas de mayores o menores dimensiones, si bien la dimensión “evaluación de las necesidades” es un poco más elevada en las organizaciones de mayor tamaño. La forma jurídica parece no condicionar tampoco el grado de OM.

La OC es el segundo concepto analizado y se considera uno de los conceptos predictivos del modelo estructural propuesto. La OC es un concepto multidimensional, evaluado a través de cinco dimensiones. De forma general, las empresas vitivinícolas portuguesas se consideran orientadas a la calidad y se perciben más fuertes en cuestiones relacionadas con la estrategia y la planificación de la organización. Tampoco se constatan diferencias significativas en ninguna de las dimensiones analizadas en organizaciones de mayores o menores dimensiones. En lo tocante a la forma jurídica, las bodegas cooperativas parecen estar ligeramente menos orientadas a la calidad en las cinco dimensiones.

La OI, variable predictiva del modelo estructural propuesto, es un concepto unidimensional. Los resultados obtenidos revelan que las empresas vitivinícolas portuguesas se asumen como orientadas a la innovación, atribuyendo una importancia especial a la forma en que el equipo de gestión busca, activamente, ideas innovadoras. Aquí tampoco se identificaron diferencias significativas en función de las dimensiones de la organización y, del mismo modo, se constató que la forma jurídica no condiciona los resultados.

El último concepto analizado es el Rendimiento organizacional, considerado variable dependiente en el modelo ajustado. A pesar de ser el concepto que presenta valores más bajos, ronda el valor neutro de la escala, presentando siempre valores iguales o superiores al valor medio. Los ítems con menor puntuación están relacionados con la percepción relativa a la comparación del ROI de la organización con el ROI de la competencia y del aumento en las ventas. Frente a lo verificado en los tres conceptos anteriormente analizados, hay diferencias significativas en la media de las respuestas a los ítems de este concepto, siendo estas siempre superiores en las organizaciones de mayores dimensiones, lo cual significa que las organizaciones de mayor tamaño presentan mejores resultados que las de menor tamaño. Con respecto a la forma jurídica de las organizaciones, las bodegas cooperativas parecen obtener un mejor Rendimiento, puesto que presentan medias superiores a las de las restantes organizaciones.

La evolución del mercado vitivinícola, concretamente en lo tocante a la necesidad de buscar nuevos mercados, ha obligado a las empresas portuguesas a repensar sus productos, adaptándolos a los nuevos consumidores, con gustos y necesidades

diferenciados. La innovación y la calidad se han vuelto, así pues, indispensables en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, imprescindibles para la supervivencia de las organizaciones.

El modelo estructural propuesto, que mide, por un lado, la relación entre OM y Rendimiento y, por otro, la influencia de la OI y la OC en esta relación, permite realizar un conjunto de afirmaciones complementarias. Lo que sí se puede afirmar es que, a pesar de la importancia de la OM anteriormente mencionada, la presente investigación demuestra de forma clara e inequívoca que la OM no tiene un impacto directo en el Rendimiento organizacional de las empresas vitivinícolas portuguesas. No obstante, se concluye que la relación entre OM y Rendimiento queda confirmada cuando se ve mediada por la calidad. También se constata que la Orientación a la innovación no desempeña un efecto mediador en esta relación. Se puede añadir, además, que la presencia simultánea de ambas mejora significativamente la intensidad de la relación entre OM y Rendimiento. Puede concluirse también que la OC afecta, de una forma directa y positiva, al Rendimiento de las empresas vitivinícolas portuguesas, si bien ello no sucede en el caso de la OI.

En lo tocante a la importancia que las dimensiones y la forma jurídica pueden tener a la hora de justificar el encuadre de la relación, se puede añadir en base a los resultados obtenidos que, en el contexto del modelo estructural propuesto, la relación entre OM y Rendimiento es más intensa en las organizaciones de mayores dimensiones (en comparación con las de menores dimensiones) y en las bodegas cooperativas (en comparación con las organizaciones con otras formas jurídicas). En cuanto a las dimensiones de las organizaciones, estos resultados confirman la revisión de la bibliografía mencionada, corroborando la idea de que en organizaciones de mayores dimensiones, con mayor capacidad organizacional y financiera para implementar estrategias, la relación entre OM y Rendimiento, en tanto que mediada por la OI y/o la calidad, es más fuerte que en las de menores dimensiones. Con respecto a la forma jurídica, a pesar de no haber bibliografía sobre este tema, era de esperar que, ante la referida falta de cualificación específica en gestión en la dirección de las bodegas cooperativas y la mayor dificultad del proceso de toma de decisiones, la relación entre los conceptos fuera más fuerte en las organizaciones con otras formas jurídicas que en las

bodegas cooperativas. Los resultados obtenidos en la presente investigación, contrarios a esta hipótesis, pueden reflejar una tendencia reciente en la evolución del paradigma de las bodegas cooperativas portuguesas. Efectivamente, en los últimos años el sector ha vivido una profunda reestructuración y se han dado diversos ejemplos de fusión de bodegas. Por otro lado, se ha asistido a una tendencia generalizada de disminución en las ventas de vinos a granel y al aumento del número de premios adjudicados a los vinos. Estos cambios, interpretados a la luz de las conclusiones de esta investigación, pueden significar una alteración importante en el sector, con resultados directos en la competitividad de las organizaciones, en base a los resultados obtenidos en lo tocante a la OM, la OI, la OC y, por consiguiente, al Rendimiento.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contexto e justificação da investigação	1
1.2. Objetivos da investigação	5
1.3. Organização e estrutura da tese	6
2. A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	9
2.1. Introdução	9
2.2. A visão de Kohli e Jaworski.....	11
2.3. A visão de Narver e Slater	16
2.4. A visão de Despandé, Farley e Webster	20
2.5. A visão de Day.....	22
2.6. A Orientação para o Mercado na atualidade	24
2.7. Orientação para o Mercado no sector vitivinícola	28
3. ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO	33
3.1. A Orientação para a Qualidade nas organizações	33
3.1.1. O conceito de Qualidade	34
3.1.2. Sistemas de Gestão da Qualidade Total	37
3.1.3. ISO - International Organization for Standardization	40
3.1.4. Antecedentes, consequências e medição da Orientação para a Qualidade.....	45
3.2. A Orientação para a Inovação nas organizações	51
3.2.1. Conceito de Inovação.....	51
3.2.2. Fatores determinantes da inovação (antecedentes).....	53
3.2.3. Escalas de medida.....	54
3.2.4. Consequências da Inovação.....	57
4. IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA PERFORMANCE: FATORES MEDIADORES E MODERADORES	61
4.1. Evidências sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações	62
4.1.1. Medição da Performance no contexto da investigação acerca da Orientação para o Mercado	64

4.2.	Variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance	71
4.2.1.	A Qualidade como variável mediadora entre a Orientação para o Mercado e a Performance.....	74
4.2.2.	A Inovação como variável mediadora entre a Orientação para o Mercado e a Performance.....	77
5.	MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	81
5.1.	Orientação para o Mercado e Performance	83
5.2.	A Orientação para o Mercado e Orientação para a Qualidade	84
5.3.	Orientação para o Mercado e Orientação para a Inovação	85
5.4.	Orientação para a Qualidade e Performance	86
5.5.	A Inovação e a Performance	87
5.6.	Variáveis moderadoras: dimensão e forma jurídica	89
6.	METODOLOGIA	93
6.1.	Universo em estudo: sector vitivinícola português	94
6.2.	Medição dos conceitos através das variáveis	100
6.2.1.	Escalas de medida.....	100
6.2.2.	Questionário	107
6.3.	Técnicas utilizadas para a análise dos dados	109
6.3.1.	Modelos de Equações Estruturais.....	110
6.3.2.	Indicadores refletivos e formativos	115
7.	ANÁLISE dos DADOS e RESULTADOS BÁSICOS	119
7.1.	Caracterização e ajuste da amostra obtida	120
7.2.	Depuração das escalas: análise da fiabilidade e unidimensionalidade	124
7.2.1.	Análise da “ <i>corrected item-total correlation</i> ”	125
7.2.2.	Análise da consistência interna das escalas (alfa de <i>Cronbach</i>)	130
7.2.3.	Análise da correlação entre as variáveis observadas.....	131
7.2.4.	Avaliação da unidimensionalidade das variáveis observadas.....	132
7.2.5.	Análise fatorial	135
7.3.	Resultados básicos do estudo	151
7.3.1.	Orientação para o Mercado.....	151
7.3.2.	Orientação para a Inovação	153
7.3.3.	Orientação para a Qualidade	154

7.3.4.	Performance	159
7.4.	Impacto da dimensão e da forma jurídica das organizações nos conceitos em análise	161
7.4.1.	Orientação para o Mercado	162
7.4.2.	Orientação para a Inovação	164
7.4.3.	Orientação para Qualidade	165
7.4.4.	Performance	169
7.5.	Resultados por conceitos e dimensões	171
7.5.1.	Tendência central e dispersão	172
7.5.2.	Impacto do tamanho e da forma jurídica da organização nas dimensões e conceitos em análise	173
7.5.3.	Análise da correlação entre as dimensões e os conceitos	178
8.	MODELIZAÇÃO ESTRUTURAL E CONTRASTE DE HIPÓTESES	183
8.1.	Estabelecimento do modelo estrutural	184
8.1.1.	Definição das relações refletivas ou formativas entre indicadores e conceitos	185
8.1.2.	Representação gráfica do modelo estrutural	192
8.2.	Avaliação do modelo de medida	197
8.2.1.	Avaliação dos Indicadores refletivos	197
8.2.2.	Avaliação dos indicadores formativos	207
8.3.	Ajuste do modelo estrutural	210
8.3.1.	Variância explicada (R^2)	212
8.3.2.	Análise da capacidade de previsão do modelo, Q^2	216
8.3.3.	Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais	217
8.4.	Análise multigrupo	220
8.5.	Discussão dos resultados	224
8.5.1.	Relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance	226
8.5.2.	Efeitos moderadores da dimensão e da forma jurídica na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance	229
8.5.3.	Relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Qualidade	231
8.5.4.	Relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Inovação	232
8.5.5.	Relação entre a Orientação para a Qualidade e a Performance	233
8.5.6.	Relação entre a Orientação para a Inovação e a Performance	234
9.	CONCLUSÕES	237
9.1.	Implicações empresariais	241

9.2. Limitações e sugestões para futuras investigações	242
Referências Bibliográficas	245
Anexos	263

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferentes abordagens do conceito de Orientação para o Mercado segundo Kohi e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé <i>et al.</i> (1993) e Day (1994)	27
Tabela 2 – Principais alterações ocorridas com as ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004.	41
Tabela 3 – Evolução do número de empresas certificadas no mundo.....	45
Tabela 4 – Fatores críticos de sucesso identificados por Motwani (2001), Conca <i>et al.</i> (2004) e Kanapathy (2008).....	48
Tabela 5 – Fatores críticos de qualidade dos principais estudos para medir a Orientação para a Qualidade	49
Tabela 6 – Dimensões utilizadas nas principais escalas para medir a Orientação para a Inovação	57
Tabela 7 – Principais estudos acerca da relação entre Orientação para o Mercado e Performance – Objetividade/Subjetividade das escalas de Performance utilizadas .	68
Tabela 8 – Principais países produtores de vinho	95
Tabela 9 – Itens da escala de medição do grau de Orientação para o Mercado	101
Tabela 10 – Itens da escala de medição da Performance organizacional	102
Tabela 11 – Itens da escala de medição da Orientação para a Inovação	103
Tabela 12 – Itens da escala de medição da Orientação para a Qualidade	104
Tabela 13 – Classificação da dimensão da empresa de acordo com o número de trabalhadores	106
Tabela 14 – Representação gráfica utilizada nos SEM	113
Tabela 15 – Características dos indicadores refletivos e formativos	117
Tabela 16 – Distribuição da amostra por Forma Jurídica da exploração e Região Vitivinícola.....	120
Tabela 17 – Teste de ajuste da amostra estratificada por Região Vitivinícola e Forma Jurídica	122
Tabela 18 – Teste χ^2 com estratificação por Região Vitivinícola	123
Tabela 19 – Teste χ^2 com estratificação por Forma Jurídica	123
Tabela 20 – “Corrected-total correlation” das variáveis da dimensão “foco nos clientes”	126
Tabela 21 – “Corrected-total correlation” das variáveis da dimensão “avaliação das necessidades”	126
Tabela 22 – “Corrected-total correlation” das variáveis do conceito Orientação para a	

Inovação.....	127
Tabela 23 – “ <i>Corrected-total correlation</i> ” das variáveis da dimensão “Liderança”	127
Tabela 24 – “ <i>Corrected-total correlation</i> ” das variáveis da dimensão “Recolha e análise de informação”	128
Tabela 25 – “ <i>Corrected-total correlation</i> ” das variáveis da dimensão “Estratégia e planeamento”	128
Tabela 26 – “ <i>Corrected-total correlation</i> ” das variáveis da dimensão “Recursos humanos”	129
Tabela 27 – “ <i>Corrected-total correlation</i> ” das variáveis da dimensão “Processos, produtos e serviços”	129
Tabela 28 – “ <i>Corrected-total correlation</i> ” das variáveis do conceito Performance.....	130
Tabela 29 – Alfa de Cronbach antes de depois da eliminação das variáveis.....	131
Tabela 30 – Análise fatorial com 9 fatores.....	132
Tabela 31 – Resultados de nove Análises Fatoriais, cada uma com os itens de cada dimensão.....	134
Tabela 32 – Cenários considerados para a depuração de dados	135
Tabela 33 – Análise Fatorial (Cenário A)	136
Tabela 34 – Análise Fatorial (Cenário B)	138
Tabela 35 – Reliability” e significância do teste de Hotelling (Cenário B).....	139
Tabela 36 – Análise Fatorial (Cenário C).....	141
Tabela 37 – Reliability” e significância do teste de Hotelling (Cenário C).....	142
Tabela 38 – Análise Fatorial (Cenário D)	143
Tabela 39 – Reliability” e significância do teste de Hotelling (Cenário D).....	144
Tabela 40 – Orientação para o Mercado (6 variáveis)	146
Tabela 41 – Orientação para a Inovação (4 variáveis).....	146
Tabela 42 – Orientação para a Qualidade (20 variáveis).....	147
Tabela 43 – Performance (5 variáveis).....	148
Tabela 44 – Peso de cada variável no Conceito e respectivo “ <i>corrected-total correlation</i> ”	149
Tabela 45 –ANOVA sobre a diferença de médias: Orientação para o Mercado	162
Tabela 46 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para o Mercado	163
Tabela 47 –ANOVA sobre a diferença de médias: Orientação para a Inovação	164
Tabela 48 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Inovação	165
Tabela 49 –ANOVA sobre a diferença de médias: Orientação para a Qualidade.....	167

Tabela 50 – Médias segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Qualidade.....	168
Tabela 51 –ANOVA sobre a diferença de médias: Performance.....	170
Tabela 52 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Performance ..	170
Tabela 53 – Medidas de tendência central e dispersão dos Conceitos.....	172
Tabela 54 – Medidas de tendência central e dispersão das Dimensões.....	173
Tabela 55 – Contraste sobre a diferença de médias segundo a dimensão da organização: Conceitos.....	174
Tabela 56 – Contraste sobre a diferença de médias segundo o tamanho da organização: Dimensões.....	175
Tabela 57 – Médias e dispersão segundo a forma jurídica: Conceitos	176
Tabela 58 – Médias e dispersão segundo a forma jurídica: Dimensões	177
Tabela 59 – Correlação entre os Conceitos.....	178
Tabela 60 – Correlação entre as dimensões em análise	180
Tabela 61 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Orientação para o Mercado, suas dimensão e itens.....	187
Tabela 62 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Inovação e os seus itens.....	188
Tabela 63 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Qualidade, suas dimensão e itens.....	189
Tabela 64 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Performance e os seus itens.....	191
Tabela 65 – Fiabilidade dos itens (modelo de 1ª ordem).....	198
Tabela 66 - Cargas (<i>loadings</i>) do modelo de 2ª ordem.....	200
Tabela 67 – Alfa de Cronbach e fiabilidade composta (modelo de 1ª ordem)	202
Tabela 68 – Alfa de Cronbach e fiabilidade composta (modelo de 1ª ordem)	202
Tabela 69 – Alfa de Cronbach e fiabilidade composta (modelo de 2ª ordem)	203
Tabela 70 – Valores do AVE (modelo de 1ª ordem).....	203
Tabela 71 – Valores do AVE (modelo de 2ª ordem).....	204
Tabela 72 – Valores do AVE (modelo de 1ª ordem).....	205
Tabela 73 – Valores do AVE (modelo de 2ª ordem).....	205
Tabela 74 – Matriz de correlação das variáveis latentes (modelo de 1ª ordem).....	206
Tabela 75 – Matriz de correlação das variáveis latentes (modelo de 2ª ordem).....	206
Tabela 76 – Pesos das dimensões do modelo de medida.....	208
Tabela 77 – Estatísticas de colinearidade do modelo de medida	210
Tabela 78 – Capacidade explicativa do modelo segundo o valor de R^2	213

Tabela 79 – Capacidade explicativa do modelo (R^2 included).....	214
Tabela 80 – Capacidade explicativa do modelo (R^2 excluded)	215
Tabela 81 – Relevância preditiva do modelo (Q^2)	217
Tabela 82 – Pesos dos conceitos do modelo de medida.....	219
Tabela 83 – Significância estatística dos coeficientes estruturais segundo a dimensão das organizações	222
Tabela 84 – Significância estatística dos coeficientes estruturais segundo a forma jurídica das organizações	222
Tabela 85 – Efeitos totais - teste <i>t-student</i> das diferenças entre grupos segundo a forma jurídica e a dimensão	224
Tabela 86 – Resultados da hipótese de investigação H1	226
Tabela 87 – Resultados das hipóteses de investigação H1a e H1b	228
Tabela 88 – Resultados das hipóteses de investigação H6 e H7	230
Tabela 89 – Resultados da hipótese de investigação H2	231
Tabela 90 – Resultados da hipótese de investigação H3	232
Tabela 91 – Resultados da hipótese de investigação H4	233
Tabela 92 – Resultados da hipótese de investigação H5	234

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Kohli e Jaworski (1990).....	15
Figura 2 – Componente da Orientação para o Mercado do modelo de Narver e Slater (1990).....	18
Figura 3 – Sistema de Gestão da Qualidade – papel dos valores, das técnicas e das ferramentas.....	39
Figura 4 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos	43
Figura 5 – Variável moderadora.....	71
Figura 6 – Variável mediadora	73
Figura 7 – Hipóteses de Investigação.....	88
Figura 8 – Efeito moderador da dimensão e da forma jurídica na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.....	91
Figura 9 – Regiões vitivinícolas portuguesas.....	96
Figura 10 – Empresas vitivinícolas produtoras de vinho de mesa em Portugal Continental	98
Figura 11 – Número de adegas de cooperativas por Região Vitivinícola	99
Figura 12 – Número de empresas vitivinícolas por Região	100
Figura 13 – Modelação através do PLS.....	114
Figura 14 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Foco nos clientes”	152
Figura 15 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Avaliação das necessidades”	153
Figura 16 – Média e desvio padrão dos itens do conceito “Orientação para a Inovação”.....	154
Figura 17 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Liderança”	155
Figura 18 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Recolha e análise de informação”	156
Figura 19 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “estratégia e planeamento”	157
Figura 20 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “estratégia e planeamento”	158
Figura 21 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “processos, produtos e serviços”	159
Figura 22 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “processos, produtos e serviços”	160
Figura 23 – Médias dos itens (total).....	161
Figura 24 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Orientação para o Mercado.....	162

Figura 25 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para o Mercado.....	163
Figura 26 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Orientação para a Inovação.....	164
Figura 27 - Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Inovação.....	165
Figura 28 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Orientação para a Qualidade.....	167
Figura 29 - Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Qualidade.....	169
Figura 30 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Performance.....	170
Figura 31 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Performance.....	171
Figura 32 – Médias segundo a dimensão da organização: Conceitos.....	174
Figura 33 – Médias segundo o tamanho da organização: Dimensões.....	175
Figura 34 - Médias segundo a forma jurídica da organização: Conceitos.....	176
Figura 35 – Médias segundo a forma jurídica da organização: Dimensões.....	177
Figura 36 – Modelo da relação entre a Orientação para o Mercado, Performance, Orientação para a Qualidade e Orientação para a Inovação.....	184
Figura 37 – Modelo de relação entre a Orientação para o Mercado, Performance, Dimensão e Forma jurídica.....	185
Figura 38 – Representação da relação de causalidade entre o conceito Orientação para o Mercado, suas dimensão e itens.....	187
Figura 39 – Representação da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Inovação e os seus itens.....	188
Figura 40 - Representação da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Qualidade, suas dimensão e itens.....	190
Figura 41 - Representação da relação de causalidade entre o conceito Performance e os seus itens.....	191
Figura 42 – Modelo estrutural proposto.....	192
Figura 43 – Modelo estrutural proposto de 1ª ordem.....	195
Figura 44 – Modelo estrutural proposto de 2ª ordem.....	196
Figura 45 – Validação do modelo estrutural.....	212
Figura 46 – Variância explicada (R^2) do modelo de 2ª ordem.....	213
Figura 47 – Coeficientes estruturais do modelo.....	219

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e justificação da investigação

Os mercados atuais são, regra geral, altamente competitivos e as organizações deparam-se com consumidores cada vez mais exigentes. Para competir nestes mercados globais é fundamental que as organizações centrem a sua atenção nos clientes (atuais e potenciais) e nos concorrentes, oferecendo produtos/serviços que satisfaçam (ou excedam) as expectativas dos consumidores. Neste contexto, torna-se imprescindível que as organizações desenvolvam estratégias e mecanismos que lhes permitam obter vantagens competitivas, e assim assegurem uma competitividade sustentada.

O paradigma da Orientação para o Mercado surgiu no início da década de 90 do século passado com a assunção de que os fatores de sucesso de uma empresa estão relacionados, não apenas com a procura de uma excelência na produção e com a contenção de custos, mas também com a importância de conceber e implementar visões

estratégicas que permitam às empresas detetar e aproveitar as oportunidades e, simultaneamente, evitar as ameaças de mercado (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Day, 1994). É esta capacidade de analisar e compreender o mercado para antecipar a sua evolução, que está na base da Orientação para o Mercado de uma organização.

Desde então, a temática da Orientação para o Mercado tem sido amplamente estudada por diversos autores, em inúmeros sectores de atividade, um pouco por todo o mundo (Avlonitis e Gounaris, 1997; Appiah-Adu, 1998; Dawes, 2000; Slater e Narver, 2000; Payne, 2001; Matear, Osborne, Garrette e Gray, 2002; Agarwal, Erramilli e Dev, 2003; Langerak, 2003; Cano, Carrillat e Jamarillo, 2004; Erdil, Erdil e Keshin, 2004; Verhees e Meulenbergh, 2004; Baker e Sinkula, 2005; Hult, Ketchen e Slater, 2005; Kara, Spillan e Deshields, 2005; Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005; Shoham, Rose e Kropp, 2005; Ellis, 2006; Durrieu e Hofmeister, 2008). De um modo transversal a estas investigações, a Orientação para o Mercado pode ser entendida como o resultado efetivo da sinergia entre as atividades de análise de mercado - no sentido de detectar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, e de conhecer e monitorizar a atividade dos seus concorrentes - e a capacidade de processamento e de partilha desta informação entre as diferentes áreas funcionais da organização, de forma a originar respostas válidas e adequadas ao mercado (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Day, 1994; Langerak, 2003; Ellis, 2006).

A Orientação para o Mercado é particularmente relevante no que diz respeito à sustentabilidade das organizações, na medida em que existem diversos estudos que evidenciam uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações (Narver e Salter, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Hunt e Morgan, 1995; Pelham, 1999; Matsuno, Mentzer e Ozsomer, 2002; Matear *et al.*, 2002; Kirka *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005).

Não obstante a evidência acerca da existência de uma relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, existem outras variáveis que podem exercer um efeito nesta relação, explicando tanto a forma, como a intensidade da mesma. Por exemplo, a focalização nos clientes, que é um dos pilares da Orientação para o Mercado, é comum a

outros conceitos, nomeadamente à Orientação para a Inovação e à Orientação para a Qualidade (Agarwal *et al.*, 2003; Sittimalakorn e Hart, 2004; Bozic, 2006; Tajeddini, 2006).

A inovação e o desenvolvimento de novos produtos pressupõem a antecipação das necessidades e das expectativas dos consumidores, atuais e potenciais. Consequentemente, a relação entre a Orientação para o Mercado e a inovação reflete a importância de comportamentos direcionados para o mercado, no sentido de adequar o desenvolvimento dos novos produtos às necessidades dos clientes.

Por outro lado, a Orientação para a Qualidade e a implementação de um sistema de gestão da qualidade total têm como pressuposto que as organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, necessitam de compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazê-las, e esforçarem-se por exceder as suas expectativas (NP EN ISO 9004:2000).

Assim, a Orientação para o Mercado, e a consequente necessidade de orientação para o cliente, está simultaneamente relacionada com a Orientação para a Inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Hurley e Hult, 1998; Erdil e Keskin, 2004; Hult *et al.*, 2004; Bozic, 2006; Tajeddini e Trueman, 2006; Low, Chapman e Sloan, 2007) e com a Orientação para a Qualidade (Adam *et al.*, 1997; Hendricks e Singhal, 2001; Ho, Duffy e Shih, 2001; Lai, 2003; Chong e Rundus, 2004; Lai e Cheng, 2005; Demirbag, Koh, Tatoglu e Zaim, 2006; Nair, 2006).

Tal como em muitos outros sectores de atividade, o sector vitivinícola tem assistido a um processo de desenvolvimento acelerado nas últimas décadas. Um dos principais motivos para esta mudança, iniciada na década de 80 do século passado, foi o forte crescimento dos vinhos do chamado “*novo mundo*” (Argentina, Austrália, Canadá, Chile, Nova Zelândia, África do Sul, Estados Unidos da América e Brasil), que contribuíram acentuadamente para uma mudança significativa no paradigma dos vinhos europeus, tornando os consumidores mais recetivos a experimentar vinhos inovadores, diferentes dos tradicionalmente produzidos na Europa. Ao introduzirem técnicas de produção e de marketing inovadoras, os vinhos do “*novo mundo*” causaram uma “*revolução*” no sector vitivinícola europeu, exercendo assim uma pressão junto de produtores e enólogos, no

sentido da prática de uma abordagem mais direcionada para o mercado (Anderson, Norman e Wittwer, 2001; Cusmano, Morrison e Rbellotti, 2010).

Simultaneamente, a estrutura económica deste sector tem sofrido alterações significativas, com a entrada de grandes empresas na produção e comercialização de vinho. Se há uns anos atrás o sector era dominado por adegas cooperativas, em grande número e de pequena dimensão, atualmente assistimos ao interesse de grandes investidores e de empresas de outros sectores, como a Unicer ou a Delta¹, que inevitavelmente trouxeram para este negócio a sua experiência e saber acumulados, tornando o mercado do vinho mais agressivo e competitivo.

Um terceiro elemento caracterizador da mudança no sector vitivinícola nos últimos anos relaciona-se com alterações ocorridas no padrão de consumo de vinho. Efetivamente, o decréscimo no consumo *percapita* de vinho na Europa não tem sido acompanhado pela evolução da produção e, conseqüentemente, nos últimos anos a produção de vinho na Europa, tal como em Portugal, tem sido superior ao consumo (Nunes, Madureira e Devesas, 2011).

Desta forma, o atual contexto das empresas vitivinícolas portuguesas conduz à necessidade destas conhecerem em profundidade o seu consumidor (atual e potencial) e os seus concorrentes, desenvolvendo as estratégias que lhes permitam ser competitivas neste mercado. A clássica estratégia de orientação para o produto, praticada durante muitos anos pela maioria dos produtores de vinho do “*velho mundo*”, não se ajusta a esta nova realidade e terá necessariamente de ser substituída pelo desenvolvimento de estratégias apropriadas, que permitam um acompanhamento permanente e sistemático das dinâmicas do mercado. Desta forma, o paradigma estratégico que deve estar na base do comportamento das empresas tem necessariamente de estar sustentado na

¹ A Unicer é a maior empresa portuguesa de bebidas refrescantes, desenvolvendo a sua atividade principal na produção e comercialização de cervejas e de águas engarrafadas. Está igualmente presente nos segmentos dos refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo.

A Delta é uma empresa especializada na torrefacção e comercialização de café, líder no mercado português. Recentemente alargou a sua atividade ao sector vitivinícola, com a construção de uma adega e a criação da marca “Adega Mayor”.

capacidade de compreender um mercado dinâmico, em constante evolução, e de transformar esse conhecimento em estratégias que lhes permitam ter a capacidade de responder às oportunidades de mercado, ou mesmo criar novas oportunidades, antecipando assim a sua evolução. A vantagem competitiva da empresa depende, portanto, da capacidade da empresa em responder de uma forma eficaz às dinâmicas de mudança que ocorrem, de uma forma permanente, no ambiente externo. Esta resposta à mudança está relacionada com a estratégia de exploração dos recursos internos da empresa, através dos quais é possível às organizações aumentarem as suas competências (Day, 1994).

Neste contexto de crescente competitividade, é importante analisar em que medida as empresas vitivinícolas portuguesas têm estratégias de Orientação para o Mercado que lhes permitam, de uma forma sustentada, manter ou aumentar as suas vantagens competitivas, e avaliar em que medida esta Orientação para o Mercado tem impacto na Performance. Considerando ainda o facto da Orientação para a Inovação e da Orientação para a Qualidade partilharem conceitos estruturantes com a Orientação para o Mercado, é importante contextualiza-los, de forma a compreender qual é o seu papel na Performance organizacional.

Na sequência deste enquadramento, na secção seguinte estabelecemos os objetivos de investigação propostos para este trabalho.

1.2. Objetivos da investigação

Este trabalho tem como objetivo principal avaliar o grau de Orientação para o Mercado nas empresas vitivinícolas portuguesas e medir o seu impacto na Performance organizacional.

Simultaneamente, pretende-se introduzir na análise outras duas variáveis que consideramos poder contribuir para a explicação da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance: a Orientação para a Inovação e a Orientação para a Qualidade. Para tal, estabelece-se um conjunto de objetivos complementares:

1. Caracterizar o sector vitivinícola português no que diz respeito à prática de uma Orientação para o Mercado.

2. Verificar se existe uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e os resultados (Performance) das organizações do sector vitivinícola português.

3. Analisar os possíveis efeitos mediadores da Orientação para a Qualidade e da Orientação para a Inovação, na relação entre a Orientação para o Mercado e os resultados das organizações vitivinícolas portuguesas.

4. Verificar se a relação entre a Orientação para o Mercado e os resultados da organização é condicionada pela moderação de duas variáveis: a forma organizativa (adega cooperativa ou empresa produtora-engarrafadora) e a dimensão da organização.

Concluindo, com este trabalho, pretendemos utilizar um modelo conceptual integrado, analisando as relações causais entre quatro conceitos: Orientação para o Mercado, Performance, Orientação para a Inovação e Orientação para a Qualidade. Pretendemos, não apenas avaliar o potencial impacto da Orientação para o Mercado na Performance, mas também estudar o efeito sinérgico da introdução de outras variáveis em simultâneo – inovação e qualidade –, analisando o seu impacto nesta relação. Adicionalmente, pretendemos também analisar o efeito moderador da dimensão e da forma organizativa das organizações na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Na secção seguinte descrevemos a organização do presente trabalho, descrevendo sumariamente os capítulos que compõem a tese.

1.3. Organização e estrutura da tese

A presente tese estrutura-se em oito capítulos.

No Capítulo 1 contextualizamos e fundamentamos o âmbito da investigação, definindo os principais objetivos deste trabalho. Apresentamos uma introdução aos principais

conceitos desenvolvidos nos capítulos subsequentes e justificamos a pertinência da análise do sector de atividade em estudo.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura acerca da Orientação para o Mercado, tema basilar deste trabalho, indispensável para a compreensão do modelo conceptual desenvolvido. Apresentamos os principais autores e investigações e comentamos em particular os estudos existentes no sector de atividade em análise.

No Capítulo 3 apresentamos a revisão da principal literatura acerca da variáveis estabelecidas como mediadoras no modelo proposto: a Orientação para a Inovação e a Orientação para a Qualidade.

O Capítulo 4 analisa a literatura existente acerca da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações, incidindo em especial nos estudos que incorporam o possível efeito das variáveis mediadoras e moderadoras.

Com base na revisão de literatura realizada nos capítulos anteriores, no Capítulo 5 é proposto um modelo conceptual e são formuladas as hipóteses de investigação.

No Capítulo 6 definimos a metodologia de investigação adotada no presente trabalho. Começamos por caracterizar a população alvo, prosseguindo com a apresentação das escalas de medida que proporcionaram a construção do inquérito utilizado. Posteriormente, discutimos e apresentamos as técnicas utilizadas para a recolha e análise de dados.

O Capítulo 7 diz respeito à análise e discussão dos resultados, onde apresentamos os resultados quantitativos decorrentes da aplicação do questionário. Começamos por caracterizar e ajustar a amostra obtida, apresentando alguns resultados básicos do estudo.

No Capítulo 8 estabelecemos o modelo estrutural proposto que, depois de avaliado e validado, nos permite apresentar e discutir os resultados, contrastando-os com as hipóteses de investigação previamente formuladas.

No capítulo final analisamos e discutimos os resultados obtidos relativos ao modelo conceptual anteriormente descrito, apresentando as principais conclusões decorrentes desta investigação. Com base nesta análise, formulamos algumas implicações empresariais e refletimos acerca das limitações da presente investigação, enunciando algumas sugestões para trabalhos futuros.

A tese termina com a apresentação da lista de referências bibliográficas utilizadas ao longo de toda a investigação, e com um conjunto de anexos que inclui, entre outros, o questionário utilizado nesta investigação.

2. A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

2.1. Introdução

A turbulência, associada ao desconhecimento e à constante alteração dos fatores ambientais do mercado, tanto do lado da procura como do lado da oferta, têm contribuído para que o estudo do mercado seja encarado numa perspectiva estratégica, nomeadamente na necessidade de identificar os fatores-chave que permitam às organizações obter vantagens competitivas sustentáveis. Nesta sequência, foi desenvolvida uma abordagem que reinterpreta o paradigma do marketing, analisando e destacando os requisitos e benefícios de uma aplicação real do conceito de marketing, denominada *Orientação para o Mercado*. Esta abordagem não envolve a substituição do paradigma inicial de Marketing, mas sim uma redefinição e expansão para uma visão mais ampla, que enfatiza a focalização do esforço da empresa para os clientes e concorrentes,

no sentido de contribuir para um processo efetivo de geração e/ou manutenção de vantagens competitivas.

Shapiro (1988) considera que a orientação para o Marketing é distinta da Orientação para o Mercado, na medida em que a primeira reflete uma focalização funcional no departamento de marketing, e não na organização como um todo. Esta concepção, orientação para o Marketing, resulta no conhecimento exclusivo dos clientes, ignorando os restantes elementos do mercado, como os fornecedores ou os concorrentes.

Posteriormente, no início da década de 90, surgem importantes investigações que incorporam outras variáveis caracterizadoras da Orientação para o Mercado. Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994) contribuíram decisivamente para a construção de um quadro conceptual que permitiu o desenvolvimento sistemático do conceito da Orientação para o Mercado. Estes autores interpretam a Orientação para o Mercado como uma forma de cultura empresarial que, por um lado privilegia a criação e a manutenção de valor para os consumidores e, por outro, fornece normas para os comportamentos relacionados com a geração e disseminação da informação, bem como com a capacidade de resposta da organização a essa informação.

Trabalhos posteriores começam a relacionar a Orientação para o Mercado da organização com a obtenção de melhores resultados. Assim, Hunt e Morgan (1995) afirmam que uma cultura de Orientação para o Mercado permite à organização a obtenção de uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, uma performance financeira superior no longo prazo. O sucesso de uma organização depende, no longo prazo, da sua capacidade para praticar uma Orientação para o Mercado, em vez da clássica orientação para a produção, afirma Payne (1998). As organizações com uma orientação para o produto alicerçam as vantagens competitivas nos seus recursos internos, ignorando as necessidades específicas dos consumidores e negligenciando uma forma mais eficaz de satisfazer essas necessidades, de um modo melhor do que os concorrentes (Avlonitis e Gounaris, 1997).

Como referimos anteriormente, o interesse por esta temática desencadeou um conjunto significativo de estudos. Dois importantes trabalhos, desenvolvidos praticamente em simultâneo, acerca da Orientação para o Mercado são o estudo de Kohli e Jaworski (1990) e o de Narver e Slater (1990). Estes trabalhos constituem dois referenciais basilares na investigação desta temática, funcionando até aos dias de hoje como ponto de partida para uma série de investigações complementares acerca da Orientação para o Mercado.

Nas secções seguintes deste capítulo analisaremos em detalhe estas duas principais abordagens da Orientação para o Mercado, continuando depois com a análise de dois trabalhos igualmente relevantes, o de Despondé, Farley e Webster (1993) e o de Day (1994). Finalmente, fazemos uma revisão dos trabalhos existentes acerca da Orientação para o Mercado no sector vitivinícola.

2.2. A visão de Kohli e Jaworski

A década de 90 do século passado marca em definitivo um acréscimo relevante no desenvolvimento conceptual da Orientação para o Mercado. Um dos estudos mais importantes é o de Kohli e Jaworski (1990). Estes autores definem Orientação para o Mercado como:

“Processo transversal de geração de informação acerca das necessidades atuais e futuras dos consumidores, de disseminação dessa informação nos diferentes departamentos da organização, e da capacidade de resposta da organização face à informação recolhida” (p. 6).

É um processo transversal, na medida em que implica que a organização, como um todo, esteja envolvida neste processo. A geração de informação sobre o mercado é entendida como um conceito abrangente, que engloba a análise de todos os fatores externos à organização, não se centrando apenas nas necessidades atuais e futuras dos consumidores, mas também na informação sobre os concorrentes e os fornecedores, assim como na análise das variáveis políticas, económicas e tecnológicas relevantes. A recolha de informação acerca dos clientes é uma questão central numa empresa orientada para o mercado, sendo realizada através da análise dos fatores exógenos que

influenciam as suas necessidades, preferências e comportamentos (Kohli e Jaworski, 1990). Estes autores enfatizam que uma ação eficaz de geração de informação de mercado deve ir além das necessidades atuais, procurando também informação acerca de necessidades latentes ou futuras, realçando a necessidade de adotar atitudes e comportamentos pró-ativos.

A informação acerca do mercado pode ser recolhida através de vários métodos e instrumentos, tanto de carácter informal, como por exemplo reuniões com parceiros comerciais, como de carácter formal, nomeadamente através análise de relatórios de vendas, dados sobre os clientes-alvo, evolução das preferências dos consumidores, estatísticas de vendas, entre outros.

Kohli e Jaworski (1990) realçam o facto da recolha de informação acerca do mercado não ser da responsabilidade exclusiva do departamento de marketing, mas sim de toda a empresa. Desta forma, evidencia-se que a Orientação para o Mercado é uma responsabilidade coletiva da organização, na medida em que o conhecimento das necessidades dos clientes e a tomada de medidas coordenadas para as satisfazer é um aspeto crítico para a empresa, requerendo assim uma forte coordenação interfuncional. Talvez por esta razão os autores que desenvolveram este conceito o designaram por Orientação para o Mercado, e não orientação para o marketing.

O segundo processo decorrente da definição de Orientação para o Mercado é a disseminação da informação recolhida por todas as áreas funcionais da organização. Torna-se necessário desenvolver mecanismos e instrumentos que permitam a disseminação dessa informação e que envolvam a participação de todas as áreas funcionais, através de formas de comunicação horizontais e verticais, que facilitem o desenvolvimento de respostas concertadas para as necessidades do mercado. O valor potencial da informação só assumirá um valor efetivo se for garantido que todas as unidades funcionais da empresa partilhem essa informação, selecionando aquela que satisfaça em simultâneo os objetivos, tanto da empresa como dos clientes (Kohli e Jaworski, 1990). Os autores realçam ainda a importância fulcral do terceiro pilar deste conceito, relacionado com a capacidade de resposta que a organização deve ter, de forma a conseguir processar a informação recolhida e transformá-la em informação útil.

Nesta abordagem, os autores destacam as implicações de carácter operacional da Orientação para o Mercado, colocando uma ênfase específica nas atividades que devem ser implementadas pela empresa, de forma a facilitar a adoção de comportamentos que coadjuvem a Orientação para o Mercado. Nesta perspetiva, a avaliação ou valorização da Orientação para o Mercado de uma organização não deve ser feita simplesmente através da utilização de uma escala dicotómica que indique a presença ou ausência desta orientação, mas sim através de um processo contínuo, onde a posição que a empresa ocupa depende da intensidade com que a empresa gera, divulga e responde à informação recolhida.

Neste primeiro trabalho acerca da Orientação para o Mercado, Kohli e Jaworski (1990) propõem uma *teoria sistemática do conceito*, desenvolvida através da análise da literatura existente e da elaboração de entrevistas a 62 gestores de topo de empresas americanas de várias dimensões. O modelo proposto é composto por três conjuntos de fatores: (1) os antecedentes, que podem favorecer ou desfavorecer a Orientação para o Mercado; (2) as variáveis moderadoras, que reforçam ou enfraquecem a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance; e (3) as consequências da implementação da Orientação para o Mercado.

Relativamente aos antecedentes da Orientação para o Mercado, os autores sistematizam três grupos: os fatores relacionados com as características dos gestores de topo; os relacionados com a dinâmica funcional da organização; e os fatores associados com a estrutura organizacional. No primeiro grupo, os autores realçam a importância da liderança, na medida que desempenha um papel determinante e fundamental na orientação e desenvolvimento dos valores numa organização. Se a gestão de topo enfatiza a importância da Orientação para o Mercado, estimulando os gestores a acompanhar e a analisar as tendências de mercado, e simultaneamente demonstra uma elevada propensão para assumir riscos, aceitando o insucesso ocasional decorrente do lançamento de novos produtos como resposta à evolução dos gostos e necessidades dos consumidores, estimulará desta forma a recolha sistemática de informações em todas as unidades orgânicas, a transmissão dessa informação, bem como a receptividade a propostas de atuação, baseadas na informação atualizada.

O segundo grupo de fatores que constituem os antecedentes à Orientação para o Mercado, está relacionado com a dinâmica funcional da organização, ou seja, com as relações e interações, formais ou não, entre os diferentes departamentos da organização. A ausência de espírito de equipa e a existência de conflitos internos inibem a transmissão de informação e a adoção de respostas adequadas às necessidades do mercado, limitando o desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado.

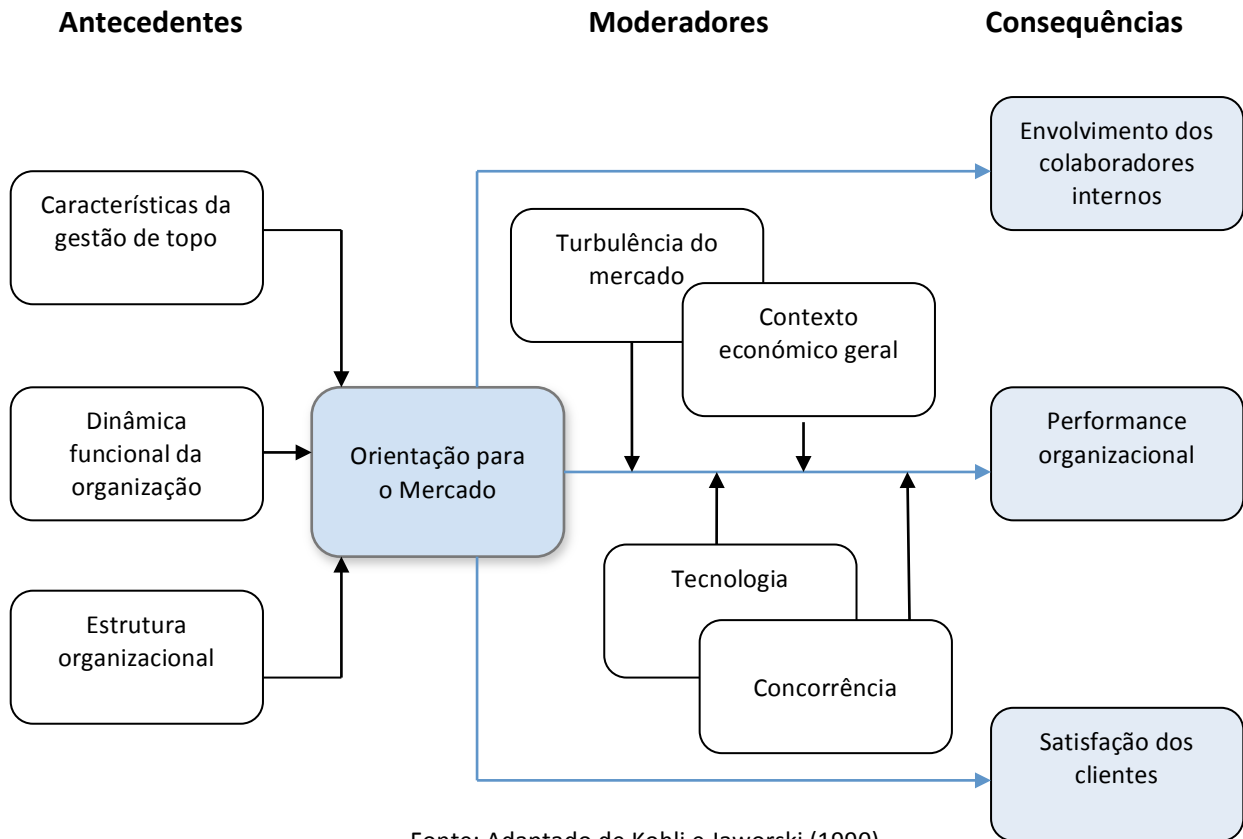
O terceiro grupo de fatores identificado pelos autores como promotores ou inibidores da Orientação para o Mercado, está relacionado com a estrutura organizacional, expressa através de características como a formalização, a centralização e o número de unidades funcionais da organização. Estas características podem-se constituir como elementos que promovem ou desfavorecem a capacidade de Orientação para o Mercado.

Relativamente às consequências da Orientação para o Mercado, Kohli e Jaworski (1990) sistematizaram igualmente os fatores em três grupos: a Orientação para o Mercado facilita a percetibilidade e a compreensão da estratégia da organização, contribuindo para a obtenção de uma Performance organizacional superior; a Orientação para o Mercado faculta o desenvolvimento de um elevado sentido de participação e de pertença dos colaboradores na prossecução da realização dos objetivos definidos; e, finalmente, a Orientação para o Mercado contribui para um aumento da satisfação dos clientes.

Para além dos antecedentes e das consequências da Orientação para o Mercado, os autores analisam ainda os fatores moderadores, que podem favorecer ou prejudicar a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Os autores sistematizam estes fatores em quatro grupos: a instabilidade do mercado, o nível de tecnologia existente, a concorrência (tanto em número como em intensidade) e o contexto económico geral

Na figura 1 está representado esquematicamente o modelo de Kohli e Jaworski (1990).

Figura 1 – Modelo de Kohli e Jaworski (1990)



Fonte: Adaptado de Kohli e Jaworski (1990)

Os autores demonstram que existe uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Salientam no entanto o facto de, em determinadas circunstâncias, os custos de utilização dos recursos necessários para a implementação da Orientação para o Mercado poderem ser superiores aos benefícios obtidos, e, nesses casos, a Orientação para o Mercado poderá não dar lugar a um aumento da Performance da empresa. Assim, em mercados com pouca concorrência, onde as preferências dos consumidores são estáveis, em indústrias com tecnologia intensiva e em mercados com elevado crescimento, a Orientação para o Mercado pode não estar relacionada com um aumento significativo da Performance da organização (Kohli e Jaworski, 1990).

Na sequência da identificação dos antecedentes, das consequências e das variáveis moderadoras entre a Orientação para o Mercado e a Performance, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram uma escala para medir o grau de Orientação para o Mercado, denominada MARKOR (*Market Orientation Measure*).

A escala MARKOR é constituída por 20 indicadores, divididos em 3 grupos, que correspondem às dimensões da Orientação para o Mercado definidas pelos autores: a recolha de informação sobre o mercado (6 variáveis), a disseminação dessa informação na organização (5 variáveis) e a capacidade de reação da organização à informação recolhida (9 variáveis). A escala utilizada é do tipo Likert (acordo-desacordo), com cinco posições.

Ainda em 1993, Jaworski e Kohli realizam um estudo onde avaliam o impacto da Orientação para o Mercado na Performance. Para medir a Performance, utilizam uma escala de cinco variáveis, onde duas delas são de carácter objetivo – quota de mercado e ROE (Rentabilidade dos Capitais Próprios) – e três de âmbito subjetivo – compromisso da organização, espírito de equipa e Performance geral. Os autores concluem que a Orientação para o Mercado é um importante determinante da Performance. Acrescentam ainda que esta relação é independente da intensidade competitiva e das turbulências de mercado, competitiva e tecnológica do ambiente em que a organização opera (Jaworski e Kohli, 1993).

Concluindo, podemos afirmar que estes autores contribuíram de forma significativa para o aumento de conhecimento acerca do conceito de Orientação para o Mercado. Efetivamente, Kohli e Jaworski (1990) e Kohli *et al.* (1993) desempenharam um papel determinante, criando um importante instrumento de medida para demonstrar a relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações. Posteriormente, surgiram diversos autores que desenvolveram investigações com base neste trabalho (Pitt, Caruana e Berthon, 1996; Avlonitis e Gounaris, 1997; Deshpandé e Farley, 1998; Matear *et al.*, 2002; Matsuno *et al.* 2002; Kirca *et al.*, 2005; Ellis, 2006).

2.3. A visão de Narver e Slater

Kohli e Jaworsky (1990) e Narver e Slater (1990) publicaram trabalhos acerca da Orientação para o Mercado, com uma diferença temporal de meses. A abordagem de Narver e Slater, apesar de distinta, é complementar à de Kohli e Jaworsky.

Para Narver e Slater (1990), numa organização com Orientação para o Mercado, as decisões fundamentais – definição de objetivos, estratégias e procedimentos – para os diferentes produtos/mercados devem ser desenvolvidas com base em análises do mercado e da concorrência. As vantagens competitivas da organização dependem da capacidade da organização ser capaz de dar uma resposta eficaz e em tempo útil às dinâmicas do mercado.

Narver e Slater (1990) definem Orientação para o Mercado como:

“a forma de cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente gera comportamentos internos que conduzem à criação e à entrega de valor superior para os clientes, gerando uma vantagem competitiva sustentável que, como consequência, permite a obtenção de uma Performance superior” (p. 21).

Segundo os autores, este conceito está alicerçado em três constructos comportamentais – a orientação para os clientes, a orientação para os concorrentes e a coordenação interfuncional – e em dois critérios de decisão – visão de longo prazo e rentabilidade.

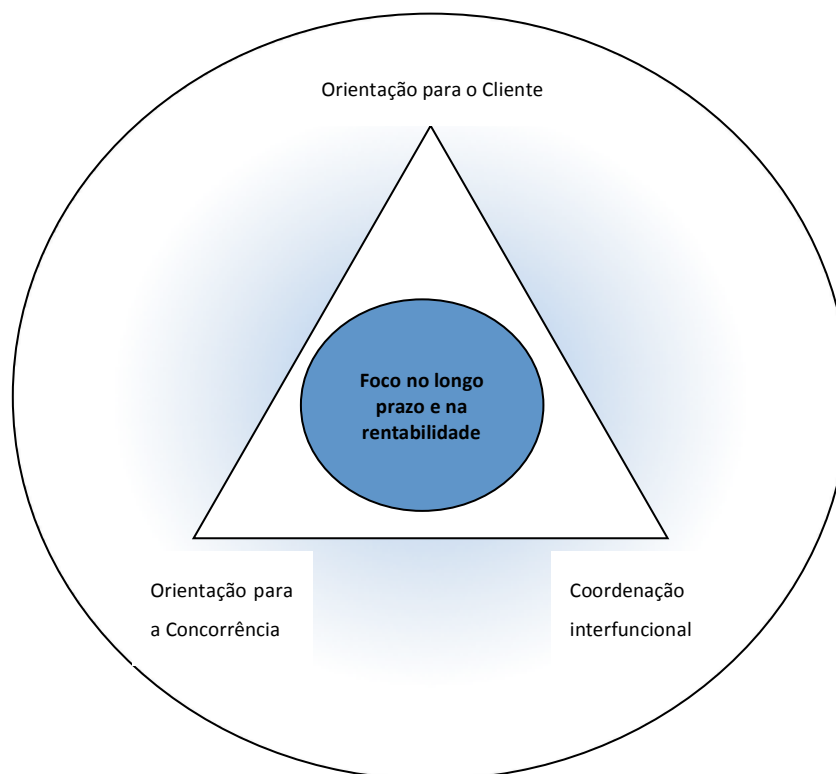
A orientação para os clientes e a consequente criação de valor pode ser obtida através de duas formas: aumentando os benefícios para o cliente ou diminuindo os seus custos na aquisição do bem ou serviço. A orientação para a concorrência pressupõe o conhecimento por parte da organização das ações dos atuais e potenciais concorrentes, das suas forças e fraquezas, das suas potencialidades e estratégias. O terceiro elemento comportamental definido pelos autores, designado de coordenação interfuncional, está relacionado com o papel que cada elemento da organização deve assumir para o desenvolvimento de uma cultura de Orientação para o Mercado, afastando desta forma a ideia de que o marketing é da responsabilidade de apenas um departamento. O alcance efetivo de uma coordenação interfuncional requer, entre outros, um alinhamento efetivo das áreas funcionais, criando uma espécie de dependência, de forma a que cada departamento ou área perceba as vantagens de cooperar com outras áreas da organização.

Segundo os autores em análise, o desenvolvimento das três componentes comportamentais para a Orientação para o Mercado, assim como os resultados por eles

gerados, devem ocorrer numa perspetiva de longo prazo. Ou seja, é necessário algum tempo para que a organização possa desenvolver esta orientação e obter resultados. No que diz respeito à segunda componente relacionada com o processo de tomada de decisão – rentabilidade – Narver e Slater (1990) defendem que esta é o objetivo último das organizações com Orientação para o Mercado, aspecto que é compartilhado por Kohli e Jaworski (1990). No entanto, enquanto estes últimos referem que a rentabilidade é uma consequência da Orientação para o Mercado, Narver e Slater (1990) defendem que a rentabilidade é, não uma consequência, mas sim um objetivo das organizações que praticam a Orientação para o Mercado.

O modelo de Narver e Slater está representado na figura 2.

Figura 2 – Componente da Orientação para o Mercado do modelo de Narver e Slater (1990)



Fonte: Narver e Slater (1990)

No mesmo estudo, Narver e Slater (1990) também desenvolveram uma escala para medir o grau de Orientação para o Mercado, designada MKTOR, com 14 variáveis, sendo seis

referentes à orientação para o consumidor, quatro relativas à orientação para os concorrentes e as outras quatro relacionadas com a coordenação interfuncional.

Em 1994, Slater e Narver alargaram o âmbito do seu anterior estudo, acrescentando medidas objectivas para medir a Performance. Para além da informação sobre o retorno dos ativos (ROA), foram analisados o crescimento no volume de vendas e o sucesso de novos produtos, no mercado-alvo, durante o último ano. A partir dos resultados do modelo de regressão múltipla, os autores concluem que existe um efeito positivo entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Identificados e controlados outros fatores que podem ter um efeito sobre a Performance, como as barreiras à entrada, o grau de concentração, o nível de crescimento do mercado, o poder dos clientes, o poder dos fornecedores e o nível de desenvolvimento tecnológico, os autores concluem que a Orientação para o Mercado explica uma percentagem significativa das variações no ROA, do crescimento no volume de vendas e do sucesso de novos produtos.

Posteriormente, Slater e Narver (2000) realizam um novo estudo, mais alargado, onde pretendem investigar a influência da orientação para o empreendedorismo na Performance organizacional. Se, por um lado a Orientação para o Mercado, com o seu foco na compreensão das necessidades latentes dos consumidores, tem um carácter iminente empreendedor, por outro, pode não ser suficiente, ao não explorar a emergência de novos segmentos de mercado (Slater e Narver, 2000). Os autores justificam a introdução desta variável na medida em que consideram que a Orientação para o Mercado está fundamentalmente centrada na recolha de informação através dos clientes e concorrentes, enquanto o empreendedorismo está mais relacionado com a recolha de informação através de processos de experimentação, incorporando valores e comportamentos como a inovação e o risco, conceitos que não estão presentes de uma forma explícita no conceito de Orientação para o Mercado. Desta forma, a orientação para o empreendedorismo pode potenciar a identificação de novos segmentos de mercado e gerar vantagens competitivas. Os autores confirmam os resultados obtidos anteriormente, obtendo um coeficiente de regressão superior aos alcançados nos estudos anteriores, o que reforça a conclusão acerca da existência de uma relação direta e positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance. No entanto, não obtêm resultados que confirmem a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a

Performance. Uma explicação possível, pode ser a existência de uma relação indireta entre a orientação para o empreendedorismo e a Performance, possível através do desenvolvimento de novos produtos.

Concluindo, Narver e Slater, através dos estudos realizados, contribuem para o desenvolvimento conceptual da Orientação para o Mercado, afirmando que esta é a forma mais eficaz de gerar os meios necessários para a criação de valor para o consumidor e, conseqüentemente, obter uma Performance superior.

As conceptualizações de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) têm semelhanças em muitos aspetos, nomeadamente na partilha dos principais componentes dos modelos: a necessidade de conhecer os clientes, os concorrentes e a coordenação interfuncional. No entanto, apresentam também algumas diferenças. O modelo de Kohli e Jaworski (1990) defende que o processamento de informação deve ser baseado em três atividades (geração de informação, difusão dessa informação e capacidade de resposta da organização), enquanto Narver e Slater (1990) destacam essencialmente o papel da cultura organizacional neste processo.

2.4. A visão de Deshpandé, Farley e Webster

Coincidindo com a visão de Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), consideram que a Orientação para o Mercado é uma forma de cultura organizacional. Quer isto dizer que o conhecimento das necessidades do consumidor é determinante, mas não é só por si suficiente: é necessário centrar essa abordagem em todas as atividades organizacionais da organização (Deshpandé *et al.*, 1993). Os autores utilizam a perspectiva de Narver e Slater (1990), que afirmam que a Orientação para o Mercado é a cultura organizacional que mais efetiva e eficientemente gera comportamentos para a criação de um valor acrescentado para os clientes, e por consequência, garante uma melhor Performance à organização.

Cultura organizacional é o conjunto de valores e de crenças partilhados por todos os elementos da organização que lhes permitem a compreensão do funcionamento da

organização e lhes fornece normas de comportamento na organização. Para ser eficaz, a cultura da organização deve ser reforçada por uma boa estrutura organizacional, que defina as relações entre as diversas funções e sistemas de incentivo e de informação adequados para o envolvimento de toda a organização (Deshpandé e Webster, 1989).

A criação de valor para os clientes implica um desenvolvimento sistemático do conhecimento, não só dos clientes diretos, mas também dos seus mercados a jusante, ou seja, de toda a cadeia de valor, bem como a identificação e caracterização dos concorrentes (dimensão, número, localização, características dos seus produtos/serviços, etc.), a compreensão das suas forças e fraquezas e as suas estratégias de longo prazo. Todos os colaboradores da empresa deverão partilhar esta informação e desenvolver uma visão concertada das oportunidades e das ameaças da concorrência. Cada colaborador, independentemente da sua participação no processo de formulação da estratégia, pode contribuir de uma forma efetiva para a criação de valor e deve ter um papel definido e reconhecido no seio da empresa. Para os autores, a orientação para o cliente pode ser definida como um conjunto de crenças que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar, de forma a garantir uma sustentabilidade a longo prazo. Deste modo, a orientação para o cliente deve ser percebida como um elemento da cultura corporativa da organização (Deshpandé *et al.*, 1993).

Em 1993, no mesmo trabalho, os autores desenvolvem uma escala para estudar a relação entre a cultura organizativa, a orientação para o cliente, a inovação, e a Performance. Para caracterizar a cultura organizacional, utilizam dezasseis afirmações, agrupadas em conjuntos de quatro definições. A orientação para o cliente é medida utilizando nove indicadores, avaliados numa escala Likert de cinco níveis. Para medir a inovação, são utilizados cinco indicadores, igualmente valorados numa escala Likert de cinco níveis. A variável Performance é medida através de quatro afirmações, com três níveis, solicitando uma auto-avaliação em termos da rentabilidade, da dimensão, da quota de mercado e da taxa de crescimento relativamente aos principais concorrentes (Deshpandé *et al.*, 1993).

Posteriormente, em 1998, Deshpandé e Farley desenvolveram a escala MORTN, construída a partir da escala MARKOR (20 indicadores) de Kohli *et al.* (1993), da escala MKTOR (15 indicadores) de Narver e Slater (1990) e da escala de Deshpandé *et al.* (1993)

(9 indicadores). Esta nova escala de medição da Orientação para o Mercado é composta por dez itens, cinco da escala de Narver e Slater (1990), três da escala de Deshpandé *et al.* (1993) e dois da escala de Kohli *et al.* (1993).

Nesta investigação, os autores concluem que a Orientação para o Mercado não é simplesmente uma cultura da organização, como haviam sugerido anteriormente (Deshpandé *et al.*, 1993), mas sim um conjunto de comportamentos e processos relacionados com a busca permanente da satisfação das necessidades dos clientes.

Esta escala tem sido utilizada por diversos autores, em diversos sectores de atividade, tendo sido obtidos resultados que confirmam a sua validade (Steinman, Deshpandé e Farley, 2000; Green, Chakrabarty e Whitten, 2007; Baker e Sinkula, 2009; Zelbst, Green, Abshire e Sower, 2010; e Roach, 2011).

2.5. A visão de Day

Outro autor que merece destaque no estudo da Orientação para o Mercado é Day (1994; 1999), para quem a Orientação para o Mercado reflete uma capacidade superior das organizações na compreensão e satisfação das necessidades dos consumidores, conseguida através do desenvolvimento das capacidades organizacionais. Ao desenvolverem estas capacidades, as organizações tornam-se orientadas para o mercado, conseguindo obter vantagens competitivas, ou seja, conseguem obter uma posição competitiva superior face aos seus principais concorrentes. As capacidades organizacionais são definidas pelo autor como um conjunto de aptidões e de aprendizagens coletivas, que permitem uma melhor coordenação das atividades funcionais da organização.

Desta forma, Day (1994) identifica as duas capacidades distintivas necessárias para uma organização estar orientada para o mercado: por um lado, possuir a sensibilidade para compreender o mercado e, por outro, a relação que tem com os clientes. No entanto, nem sempre é simples identificar as capacidades organizacionais necessárias para uma organização estar orientada para o mercado. Day (1994) estabelece um critério de

classificação das capacidades organizacionais associadas à Orientação para o Mercado, agrupando-as em três grupos principais: (1) as capacidades internas, relacionadas com o ambiente organizacional, como a gestão financeira, a logística e a gestão de recursos humanos; (2) as capacidades externas, relacionadas com o mercado, como a relação com os consumidores e a gestão dos canais de distribuição; e (3) as capacidades “de expansão”, que integram as capacidades internas e externas e pressupõem as atividades necessárias para satisfazer antecipadamente as necessidades dos consumidores, nomeadamente a gestão de reclamações, o serviço pós-venda, o desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

O autor defende que, para desenvolver estas capacidades que permitem à empresa estar orientada para o mercado, é necessário cumprir alguns requisitos: diagnosticar as capacidades atuais da organização; antecipar as necessidades futuras com base no pressuposto de criação de valor para o cliente; redesenhar o processo operacional de recursos humanos; direcionar e sensibilizar a gestão de topo para um compromisso claro e inequívoco com o cliente; e, utilizando a tecnologia disponível, monitorizar o processo, procurando continuamente novos segmentos de mercado.

O autor defende ainda que todas as decisões da organização devem ter início no cliente, sendo guiadas por uma profunda e partilhada compreensão das suas necessidades e do seu comportamento, e das capacidades e objetivos dos concorrentes, garantindo desta forma a obtenção de uma Performance superior (Day, 1994).

Num trabalho mais recente, de 1999, o autor defende que as empresas com Orientação para o Mercado incentivam de uma forma efetiva os seus colaboradores a manterem-se próximos dos clientes, dos concorrentes, e a tomarem decisões baseados no mercado. No entanto, por vezes os gestores manifestam dificuldades em traduzir os seus objetivos em ações, na medida em que sofrem uma influência de dois efeitos. Por um lado, existe uma influência centrípeta, que induz a organização a não reagir às mudanças, baseada no sucesso até aí obtido, na performance financeira e numa orientação interna à tecnologia e ao produto. Por outro lado, existe uma força centrífuga, com origem no mercado, na tecnologia e nas mudanças competitivas que exercem uma força no sentido de afastar a organização dos seus mercados e tendem a enfraquecer as suas vantagens competitivas.

Desta forma, para conseguir prosseguir com a Orientação para o Mercado, é essencial o envolvimento de toda a organização num processo que garanta: (1) o compromisso da gestão de topo; (2) a compreensão da importância e dos benefícios da mudança; (3) a compreensão de todos acerca dos resultados pretendidos e da forma como criar um valor superior; (4) o envolvimento de todos os elementos da organização; (5) o alinhamento dos departamentos e os incentivos; e (6) um reforço contínuo do processo de mudança.

Day (1999) explica que os efeitos positivos da Orientação para o Mercado são justificados pela superior capacidade destas organizações em compreenderem o mercado (detectar oportunidades, capacidade de antecipar as ações dos concorrentes e tomada de decisões baseada em factos) e em atraírem e manterem os clientes (criação de um valor superior e maior lealdade).

Concluindo, os autores analisados nesta primeira parte do capítulo marcaram sem dúvida o conhecimento acerca da Orientação para o Mercado, contribuindo de forma significativa para a sua disseminação e conseqüente utilização um pouco por todo o mundo e nos mais variados sectores de atividade. Na secção seguinte analisamos alguns dos estudos mais recentes acerca da Orientação para o Mercado, destacando os autores que têm contribuído de forma mais significativa para a consolidação do conhecimento nesta área.

2.6. A Orientação para o Mercado na atualidade

A Orientação para o Mercado continua a ser um tema amplamente estudado na atualidade, estando continuamente a serem publicadas investigações, versando as mais diversas áreas de atividade.

Assim, por exemplo, organizações sem fins lucrativos são analisadas por Mahmoud e Yusif (2012), que confirmam a relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance. No mesmo ano, Zebal e Goodwin (2012) analisam o sector das universidades privadas, concluindo igualmente que existe uma relação positiva entre os dois conceitos neste sector de atividade. Um estudo de carácter transnacional analisa as

pequenas e médias empresas produtoras de produtos alimentares tradicionais da Hungria, Bélgica e Itália (Gellynck, Banterle, Kuhne, Carresi e Stranieri, 2012). Os autores concluem que 41% da amostra tem uma forte Orientação para o Mercado, 15% não têm qualquer Orientação para o Mercado e 44% têm uma Orientação para o Mercado moderada. Os autores concluem ainda que as pequenas e médias empresas não têm uma perspectiva de médio/longo prazo e que não existe uma relação entre o departamento de Marketing e os restantes departamentos das organizações.

Também o sector dos serviços serviu de suporte à análise da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, confirmando os autores do estudo que a Orientação para o Mercado tem um efeito significativo na Performance (Ramayah, Samat e Lo, 2011). Sorensen (2009) analisa a Orientação para o Mercado numa perspectiva de interpretação individual dos efeitos que a orientação para os clientes e a orientação para os concorrentes possam ter na Performance. A autora conclui que, em termos globais, a Orientação para o Mercado nunca tem um impacto negativo na Performance. No entanto, afirma que em ambientes pouco competitivos a orientação para os clientes pode contribuir para o enfraquecimento da relação entre a Orientação para o Mercado e Performance.

Para além das novas investigações, têm também surgido alguns estudos comparativos, que analisam conjuntos de investigações, procurando encontrar pontos em comum que permitam elaborar análises mais generalizadas, e consolidar desta forma os resultados obtidos individualmente. Surge assim, neste âmbito, o trabalho de Langerak (2003), que analisa 51 estudos que investigaram a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. O autor conclui que existe uma evidência inequívoca acerca das relação entre os dois conceitos, no entanto afirma que não existe uma justificação clara e única acerca do modo como a Orientação para o Mercado influencia a Performance. Ou seja, remete esta relação para a influência indireta de outras variáveis.

Em 2004, também Cano *et al.* (2004) efetuam uma meta-análise a estudos realizados em 23 países, tanto a organizações lucrativas como não lucrativas, industriais e de serviços. Os autores concluem que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é positiva e consistente, independentemente do país cuja realidade é estudada. Realçam

ainda que esta relação é mais forte nas organizações sem fins lucrativos do que nas empresas com fins lucrativos, e na área dos serviços, quando comparada com as organizações industriais. Relativamente às organizações sem fins lucrativos, os autores justificam estes resultados na medida em que a sobrevivência destas organizações está intrinsecamente dependente da sua capacidade competitiva na obtenção de recursos, concluindo assim que a Orientação para o Mercado contribui para uma capacidade fortalecida para a aquisição de recursos. Relativamente às organizações de serviços, a relação é mais forte devido à natureza da própria prestação de serviços, na medida em que proporciona uma relação mais próxima com os clientes, tornando desde logo o Marketing num fator crítico de sucesso.

Um ano mais tarde, Kirca *et al.* (2005) realizam uma meta-análise a 114 estudos acerca da Orientação para o Mercado e sistematizam os antecedentes e as consequências da Orientação para o Mercado. Os autores afirmam que os três principais fatores que caracterizam os antecedentes da Orientação para o Mercado são a gestão de topo, os fatores interdepartamentais e os sistemas organizacionais. Relativamente às consequências, os autores definem quatro grupos: Performance organizacional, clientes, inovação e colaboradores. Confirmam ainda a relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance, concluindo no entanto que esta relação pode acontecer de uma forma indireta, através da inovação, da lealdade dos consumidores e da qualidade. Esta conclusão é especialmente importante no contexto desta investigação, na medida em que constitui um dos aspetos que pretendemos estudar. Os autores acrescentam ainda que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é mais forte nas organizações produtoras de bens do que nas organizações fornecedoras de serviços. Esta conclusão, contraditória com a de Cano *et al.* (2004), é justificada pelos autores na medida em que as organizações de serviços necessitam de elevados níveis de personalização para serem orientadas para o mercado. Este facto implica que os segmentos de clientes sejam muito mais pequenos do que nas empresas produtoras de bens, o que condiciona a capacidade da organização em aumentar a sua quota de mercado e as vendas e, conseqüentemente a sua Performance.

Também em 2005, Shoham *et al.* (2005) realizam uma meta-análise que engloba 29 estudos realizados nos últimos 15 anos. Os autores confirmam uma vez mais que existe

uma relação significativa e robusta entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Referem ainda que este impacto pode ser superior, através do efeito indireto do compromisso da organização. Constatam ainda que a intensidade desta relação depende do país onde o estudo é realizado, sendo de esperar uma relação mais intensa nos países menos desenvolvidos.

Concluindo, a Orientação para o Mercado continua a suscitar o interesse da comunidade científica, surgindo investigação nos mais diversos sectores de atividade, um pouco por todo o mundo. Não obstante esta contínua evolução, os paradigmas inicialmente formulados continuam a ser utilizados como base de muitas das investigações realizadas atualmente.

Na tabela 1 estão sistematizadas as definições de Orientação para o Mercado mais utilizadas nos estudos referidos nas secções deste capítulo.

Tabela 1 – Diferentes abordagens do conceito de Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé *et al.* (1993) e Day (1994)

Kohli e Jaworski (1990)	Comportamento baseado em três etapas: (1) processo de recolha de informação de mercado referente às necessidades dos clientes, atuais e futuros; (2) disseminação dessa informação nos departamentos da organização; e (3) capacidade de utilizar essa informação como de resposta ao mercado.
Narver e Slater (1990)	Cultura que, de uma forma eficiente e eficaz, cria os comportamentos para a criação de um valor superior para os clientes. Baseia-se em três componentes comportamentais – orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional – e duas componentes de decisão – visão de longo prazo e rentabilidade.
Deshpandé et al. (1993)	Conjunto de processos e de atividades inter-funcionais direcionadas para a satisfação dos clientes, através de uma avaliação contínua das suas necessidades, com o objetivo de construir e fornecer um valor superior para os clientes. A Orientação para o Mercado é sinónimo de orientação para os clientes.
Day (1994)	A Orientação para o Mercado pressupõe o desenvolvimento de capacidades especiais que permitem à organização criar vantagens competitivas na compreensão e satisfação dos clientes.

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados

Na secção seguinte vamos analisar a literatura existente acerca da Orientação para o Mercado aplicada ao sector de atividade em análise na presente investigação, o sector vitivinícola.

2.7. Orientação para o Mercado no sector vitivinícola

Como referimos anteriormente, a Orientação para o Mercado tem sido amplamente estudada, quer numa perspetiva conceptual, quer aplicada a diversos sectores de atividade. Não obstante, relativamente ao sector vitivinícola, escasseiam os estudos acerca da Orientação para o Mercado. Apesar desta lacuna de informação, sobressai a constatação de alterações significativas no paradigma de mercado, e um alerta para a necessidade dos produtores refletirem acerca destas mudanças e dos seus impactos na competitividade das suas organizações.

As transformações ocorridas no mercado vitivinícola mundial, provocadas essencialmente pelo decréscimo no consumo mundial de vinho e pela entrada agressiva dos vinhos do “novo mundo²”, alteraram o *status quo* do mercado dos vinhos. Efetivamente, até finais da década de 80 do século passado, os países Europeus em geral, e em particular a França e a Itália, dominavam o mercado internacional do vinho. Mas desde o início da década 90 do mesmo século, a sua supremacia foi posta em causa, com a entrada de novos países (Cusmano *et al.*, 2010). Consequentemente, nos últimos anos o ambiente competitivo do sector vitivinícola tem-se caracterizado por importantes alterações, não só no que diz respeito ao número de concorrentes, mas também na intensidade da pressão exercida por estes no mercado. Com efeito, a evolução tecnológica, a globalização deste mercado e a internacionalização das empresas deste sector alterou o paradigma concorrencial das empresas deste sector.

² Os países do “novo mundo” incluem países relativamente novos no setor vitivinícola, como os EUA e a Austrália, e países em desenvolvimento, como o Chile, a Argentina e a África do Sul (Cusmano *et al.*, 2010).

Cusmano *et al.* (2010) identificam um conjunto de fatores que contribuíram para o surgimento dos vinhos do “novo mundo” no mercado internacional: do lado da oferta, foram criadas instituições de investigação especializadas, que desenvolveram um investimento consistente nestes novos países produtores, incentivando e promovendo a modernização tecnológica e uma nova abordagem organizacional; do lado da procura, foi determinante a sensibilidade dos países do “novo mundo” às alterações nos hábitos de consumo de vinho em todo o mundo, fazendo convergir as abordagens científicas emergentes com os esforços institucionais de gestão de marcas e estratégias de marketing.

Beverland (2004) desenvolveu uma investigação cujo objetivo é perceber de que forma os produtores de marcas internacionais de vinho de luxo desenvolvem as suas marcas de modo a manterem o seu posicionamento. Neste estudo, os produtores entrevistados revelam alguma dificuldade em caracterizar os consumidores da sua marca e acrescentam que o processo de desenvolvimento dos seus produtos não teve como base a vontade de agradar ao mercado ou aos consumidores. O autor constata um profundo afastamento do mercado e total desconhecimento dos clientes, concluindo que a orientação para o produto prevalece em relação à orientação para os clientes e para o mercado.

Zaharieva, Gorton e Lingard (2004) analisam o sector vitivinícola búlgaro, concluindo de uma forma inequívoca que não existe Orientação para o Mercado nestas organizações. Os autores apontam como principais motivos a inércia interna e resistência à mudança, falhas no conhecimento técnico e problemas relacionados com a produção e obtenção de uvas.

Mora (2006), num estudo exploratório realizado com produtores da zona de Bordéus, confirma a falta de Orientação para o Mercado destes produtores franceses. Também Mele e Spena (2008) confirmam que os produtores italianos continuam a praticar uma orientação para o produto, e não para o mercado.

A Austrália é um exemplo paradigmático no que diz respeito à estratégia de Orientação para o Mercado. Os estudos acerca deste tema são mais frequentes e as conclusões diferenciam-se das obtidas para os países do “velho mundo”. Beaujanot, Lockshin e

Quester (2006) analisam 107 empresas vinícolas exportadoras australianas, concluindo que as empresas orientadas para o cliente, que constroem e mantêm relações estáveis e duradouras, têm comportamentos distintos das organizações que não o fazem. Concretamente, as organizações exportadoras com Orientação para o Mercado selecionam os importadores/exportadores que tenham igualmente características relacionadas com a Orientação para o Mercado, conseguindo desta forma criar um valor superior para os clientes. Contrariamente, as organizações Orientadas para o Mercado que escolham distribuidores não preparados para perceber o potencial da criação de um valor superior para os clientes, não poderão capitalizar os seus benefícios, e, conseqüentemente ficarão impedidos de obter uma Performance superior. Jordan, Zidda e Lockshin (2007) atribuem o sucesso do sector vitivinícola deste país e das suas marcas de vinho essencialmente a dois fatores: à legislação do sector, que não é tão restritiva como a de outros países produtores, e à existência de uma estratégia concertada do sector para fomentar e auxiliar a promoção e exportação dos vinhos australianos.

Durrieu e Hofmeister (2006) estudam 139 empresas vitivinícolas francesas e húngaras de pequena e média dimensão, onde analisam o papel da Orientação para o Mercado no desenvolvimento de estratégias de marketing, concluindo que a Orientação para o Mercado tem um efeito positivo no seu desenvolvimento.

Também em 2006, Remaud analisa 68 pequenas e médias empresas vitivinícolas do “novo mundo”, da Nova Zelândia e Austrália, e conclui que existe uma relação direta e positiva, quer entre a Orientação para o Mercado, quer entre a inovação, e a competitividade das exportações.

Hall e Mitchell (2007), na linha dos estudos anteriormente apresentados, afirmam que os produtores do “velho mundo” estão orientados para a produção e não para os mercados onde vendem os seus produtos. Os autores justificam este comportamento em parte pela legislação que regulamenta a denominação de origem, na medida em que esta limita a capacidade de adaptação às alterações de mercado.

Apesar de limitada, a literatura existente acerca da Orientação para o Mercado no sector vitivinícola permite-nos concluir a existência de uma tendência, que identifica uma

diferença paradigmática entre os produtores “novo mundo”, mais orientados para o mercado, e do “velho mundo”, ainda muito orientados para o produto (Sharp, 1991; Bruwer *et al.*, 2002; Zaharieva *et al.*, 2004; Coppola *et al.*, 2005; Beaujanot *et al.*, 2006; Mora, 2006; Jordan *et al.*, 2007; Mele e Spena, 2008; Cusmano *et al.*, 2010).

3. *ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO*

Neste capítulo abordamos os conceitos de Orientação para a Qualidade e de Orientação para a Inovação, dando um ênfase particular às investigações que articulam estes dois constructos com o conceito de Orientação para o Mercado.

3.1. A Orientação para a Qualidade nas organizações

A génese do conceito de qualidade tem a sua origem em anos muito remotos. Segundo a American Society of Quality (2011) foi no século XIII, na Europa, que grupos de artesãos se organizaram e começaram a desenvolver normas de qualidade para o fabrico dos seus

produtos. Com a revolução industrial e a produção em série, as tarefas tornam-se especializadas e os proprietários das fábricas iniciam sistemas de supervisão e de inspeção, com o objetivo de reformular ou eliminar os produtos defeituosos. A importância e a pertinência deste tema continuam atuais, sendo objeto de estudo constante, acompanhando o desenvolvimento das técnicas de produção e dos mercados.

3.1.1. O conceito de Qualidade

A evolução dos mercados e da própria sociedade exigiu que as organizações se adaptassem às novas realidades e exigências de um meio envolvente em constante mudança. Esta necessidade de constante adaptação a ambientes cada vez mais turbulentos e competitivos desencadeou nas empresas a necessidade de adoção de novas filosofias de gestão, mais adaptadas a esta realidade. Desta forma, a qualidade foi-se aceitando como um compromisso irrenunciável por parte das organizações e o desenvolvimento de estratégias baseadas em sistemas de gestão da qualidade tornou-se um dos requisitos fundamentais para a competitividade das organizações (Zhu e Sarkis, 2004).

O termo “qualidade” faz parte do nosso vocabulário comum e é frequentemente utilizado nos mais diversos contextos e aplicações. Na literatura não é possível encontrar uma definição única do conceito de qualidade, mas sim diferentes definições, adequadas a diversos contextos e circunstâncias. Dependendo do período de tempo ou do âmbito em que o conceito é analisado, o termo “qualidade” tem sido utilizado para descrever uma grande variedade de fenómenos: valor, conformidade com as especificações, conformidade com os requisitos, adequação ao uso e como modo de satisfazer ou superar as expectativas dos consumidores (Reeves e Bednar, 1994; Demirbag *et al.*, 2006).

De um ponto de vista técnico, a qualidade tem duas aceções: por um lado, as características de um produto ou serviço que suportam as suas capacidades para satisfazer as necessidades; e, por outro, produto ou serviço sem defeitos (American Society of Quality, 2011). Independentemente do conceito de qualidade utilizado, Sussan

e Johnson (1997) afirmam que esta não acontece por si só, requerendo um planeamento cuidadoso. Os autores afirmam que, desta forma, as organizações que compreendam os seus clientes, funcionários e processos de qualidade, vão aprender como implementar uma “estratégia de vitória” (p. 162).

Para Lopes, Reto e António (1989) a abordagem ao conceito de qualidade pode ser sistematizada segundo cinco perspetivas: transcendente, baseada no produto, baseada no utilizador, baseada no produtor e baseada no valor.

De acordo com a (1) abordagem transcendente, a qualidade é sinónimo de excelência, sendo intemporal, duradoura e reconhecida de uma forma inequívoca. Neste sentido, embora a qualidade não seja susceptível de uma definição, ela é imediatamente reconhecida. A (2) abordagem baseada no produto preconiza que a qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças na qualidade refletem as diferenças na qualidade dos atributos do produto, assumindo assim uma dimensão hierárquica. No entanto, a ambiguidade surge na medida em que pessoas diferentes valorizam de forma diferente os atributos de um produto. A perspetiva da qualidade (3) baseada no utilizador defende que a qualidade de um produto depende do seu utilizador, na medida em que gostos e necessidades distintos serão satisfeitos por produtos perçecionados com qualidade distintas. Ou seja, a qualidade resume-se à capacidade de satisfazer os desejos dos consumidores. Na abordagem da qualidade (4) baseada no produtor, o foco centra-se na conceção e fabrico do produto e a qualidade surge associada ao conceito de conformidade com as normas e qualquer desvio destas implica uma diminuição de qualidade. Por último, a abordagem (5) baseada no valor, centra a qualidade numa perspetiva de custos e de preços. Neste sentido, um produto de qualidade é aquele que oferece desempenho e uniformidade a um preço aceitável.

Quando nos anos 70 e 80 do século passado o conceito de qualidade começou a ser perspectivado de um ponto de vista estratégico, os gestores de topo começaram a estabelecer a existência de uma relação entre a qualidade e a Performance das suas organizações (Samson e Terziovski, 1995; Ahire, Waller e Golhar, 1996; Adam *et al.*, 1997; Idris-Ashari e Zairi, 1999; Hendricks e Singhal, 2001; Chong e Rundus, 2004; Cho e Pucik, 2005; Demirbag *et al.*, 2006; Zelbst *et al.*, 2010), passando a considerar a qualidade como

uma forma de garantir uma vantagem competitiva sustentada. Esta mudança de paradigma originou alterações na sua definição, deslocando o foco da perspectiva, deixando de estar centrado no produtor para passar a estar focado no consumidor (Cho e Pucik, 2005). Desde então, têm surgido aceções complementares do conceito de qualidade sob diversas perspectivas (Miller, 1996; Stone-Romero, Stone e Grewall, 1997). Não obstante as inúmeras definições da qualidade e suas dimensões, provenientes de diferentes áreas académicas e sectores económicos, o seu conceito é universalmente percebido como um princípio dinâmico, que uma organização deve compreender, de forma a satisfazer os seus clientes (Cho e Pucik, 2005) e, desta forma, alcançar uma Performance superior (Guilhon *et al.*, 1998; Douglas e Judge, 2001; Conca *et al.*, 2004; Demirbag *et al.*, 2006; Kanapathy, 2008).

A consolidação do conceito de qualidade e a aplicação sistematizada das normas e dos sistemas de qualidade teve um importante contributo através da criação, um pouco por todo o Mundo, de prémios de excelência, decorrentes da vontade de incentivar e de premiar as organizações que implementem e desenvolvam sistemas de gestão de qualidade. O primeiro prémio surgiu no Japão, em 1951, denomina-se “The Deming Prize”, e tem por objetivo atribuir prémios às organizações que tenham implementado com sucesso mecanismos de controlo de qualidade baseados em métodos estatísticos. Em 1987, surgiu nos Estados Unidos da América, o “Malcom Baldrige Award”, cujo objetivo é promover a qualidade e a compreensão dos requisitos para a excelência, partilhando a informação relativa às estratégias de sucesso. Na Europa, surge em 1991 o “The European Quality Award”, cujo objetivo é estimular a competitividade em relação à concorrência externa das empresas norte-americanas e asiáticas. O prémio baseia-se num processo de auto-avaliação, assente em critérios previamente definidos. Este modelo de gestão pela qualidade total é aplicável a qualquer área de negócio e serviu de referência para a definição do Prémio de Excelência Português, que em 1992, é lançado pelo Ministério da Indústria e Energia português. O objetivo deste prémio é distinguir as organizações sediadas em Portugal que se distingam pela aplicação dos conceitos da qualidade total na sua gestão.

A implementação destes prémios, ao criar modelos de avaliação da qualidade, permite também às empresas que não tencionem ou não possam candidatar-se a estes prémios,

utilizar os seus critérios para proceder a autoavaliações e avaliar o seu sistema de qualidade (Chuan e Soon, 2000).

3.1.2. Sistemas de Gestão da Qualidade Total

No final dos anos 70 do século passado, investigadores japoneses deram um forte contributo para a investigação na área da qualidade, desenvolvendo o conceito de Qualidade Total. Este modelo descentraliza o conceito de qualidade da simples inspeção dos produtos, para se centrar na melhoria dos processos organizacionais.

Um sistema de Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma filosofia holística de gestão que preconiza a melhoria contínua em todas as funções de uma organização, desde a aquisição dos recursos até ao atendimento dos clientes no pós-venda (Kaynak, 2003). Efetivamente, a evolução do conceito de qualidade descentralizou o seu foco da produção, para ser alargado a todas as áreas de uma organização (Hellsten e Klefsjo, 2000).

Um sistema de GQT permite às organizações obter, por um lado, um elevado nível de diferenciação, ao satisfazer as necessidades dos clientes e fortalecer a sua imagem de marca e, por outro lado, reduzir os custos, na medida em que previne erros e desperdícios de tempo e implementa melhorias nos processos da organização (Guilhon, Martin e Weill, 1998; Conca, Llopis e Tarí, 2004).

Dean e Bowen (1994) sistematizam várias aceções de GQT, concluindo que se trata de uma filosofia de gestão que assenta em três princípios fundamentais: foco nos clientes, envolvimento de todos os elementos da organização e melhoria contínua.

No que diz respeito ao (1) foco nos clientes, para Mehra, Hoffman e Sirias (2001), o sistema de GQT é, por definição, uma filosofia orientada para o cliente, pelo que é essencial e prioritário identificar quem são os clientes, não só os externos, mas também os internos à organização. Dean e Bowen (1994) realçam que, como as expectativas dos clientes são dinâmicas, a organização deve manter um estreito contacto, possuindo mecanismos para determinar as suas expectativas e medir os seus níveis de satisfação.

Relativamente ao segundo elemento chave, o (2) envolvimento de todos os elementos da organização na orientação para o cliente, este fator é fundamental para um processo de melhoria contínua, na medida em que tal só poderá acontecer se os colaboradores tiverem liberdade e responsabilidade para inovar e tomar decisões (Abrunhosa e Sá, 2008). Um processo de (3) melhoria contínua exige uma cultura organizacional que incentive os seus membros a inovar, minimize os receios inerentes à inovação e lhes forneça ferramentas diversificadas que permitam e potenciem um comportamento inovador. A melhoria é uma consequência da aprendizagem sobre os erros cometidos, implementando ações corretivas e tentando novas soluções. Desta forma, as ações de melhoria devem ser continuamente identificadas, recolhendo e monitorizando a informação dos clientes, externos e internos (Abrunhosa e Sá, 2008).

A investigação em torno dos sistemas de GQT tem sido, regra geral, realizada sob duas perspetivas: por um lado, centrada no desenvolvimento e a validação de instrumentos estatísticos de pesquisa e, por outro, no desenvolvimento de modelos teóricos acerca deste sistema (Ho *et al.*, 2001). Autores como Ahireet *et al.* (1996), Black e Porter (1996) e Rao, Solis e Raghunathan (1999) têm desenvolvido ou melhorado instrumentos de medida relacionados com a implementação de sistemas de GQT. De um modo geral, estes instrumentos foram desenvolvidos com o objetivo de aferir as consequências da implementação e medir os efeitos de dois grupos de fatores da GQT: por um lado, práticas de gestão mais técnicas, com instrumentos de execução objetivos, como por exemplo, os associados a indicadores de controlo estatístico do processo; por outro lado, práticas de gestão da qualidade relacionadas com a consciencialização da importância da orientação para os clientes e o papel dos recursos humanos nos sistemas de gestão da qualidade.

O desenvolvimento e a aplicação de um sistema de GQT permite às organizações melhorar e sincronizar as suas operações, na medida em que documenta os seus processos, elimina ambiguidades e define claramente os deveres e as responsabilidades entre os funcionários e os departamentos. Adicionalmente, permite encarar a gestão de uma forma preventiva, focalizando os procedimentos essencialmente na prevenção dos erros, e não da sua deteção e posterior correção (Gotzamani e Tsiotras, 2001).

Para Hellsten e Klefsjo (2000), um sistema de GQT é composto por três componentes: valores, técnicas e ferramentas. O primeiro componente está relacionado com os valores fundamentais, que são a base da cultura da organização – foco no cliente, melhoria contínua, orientação para o processo, compromisso de todos os elementos da organização, resposta rápida, orientação para os resultados e aprendizagem contínua. O segundo componente está relacionado com as técnicas, ou seja, com a forma como a organização trabalha para atingir os valores – gestão de processos, *benchmarking*, auto-avaliação, etc. No terceiro componente estão as ferramentas, isto é, elementos perfeitamente definidos que suportam a tomada de decisão ou facilitam a análise da informação – cartas de controlo, normas (como as ISOs), mapas de processo, etc. O objetivo final é aumentar a satisfação dos clientes, externos e internos, reduzindo os recursos utilizados. Na figura 3 encontra-se representado este modelo.

Figura 3 – Sistema de Gestão da Qualidade – papel dos valores, das técnicas e das ferramentas



Fonte: Hellsten e Klefsjo (2000)

Segundo a perspetiva de Day (1994), o conceito de GQT envolve as capacidades internas e externas da organização, relacionando-as de uma forma holística. Por um lado, o foco na satisfação dos clientes promove a recolha da informação do mercado e sua disseminação na organização, de forma a permitir que esta seja capaz de desenvolver produtos e serviços que respondam às mudanças do mercado (Ahire *et al.*, 1996); por outro lado, o foco na excelência operacional exige à organização a prática de um sistema de melhoria contínua. A abrangência destas duas dimensões (externa e interna) é conseguida através do conceito de aprendizagem coletiva, baseada na gestão de processos que façam a ligação entre as capacidades internas e externas da organização (Wang e Wei, 2005). Também Miller (1996) reforça que o sistema de GQT é um processo contínuo e progressivo através do qual a equipa de gestão reúne as condições necessárias para

permitir que todos os elementos da organização desempenhem as suas atividades de forma a atingir ou superar as necessidades dos seus clientes, internos e externos.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é um processo que exige um elevado compromisso de toda a organização, sendo expectável que nem todas as organizações consigam ser orientadas para a qualidade. Ahire *et al.* (1996) apontam quatro motivos para o fracasso na implementação de um sistema de GQT: o não compromisso da gestão de topo, as expectativas irrealistas acerca dos custos e do *timing* da implementação do sistema, a demasiada (ou reduzida) confiança nos métodos estatísticos, e, por fim, a dificuldade no desenvolvimento ou manutenção de uma cultura orientada para a qualidade. Powell (1995) acrescenta que a não obtenção de bons resultados com o GQT está relacionado com a utilização de recursos inadequados, com o descuido na realização de investimentos complementares na estrutura organizacional e de recursos humanos e com uma interpretação inadequada das dinâmicas do sistema.

3.1.3. ISO - International Organization for Standardization

O esforço das organizações para se orientarem para a qualidade originou a necessidade de formalização de procedimentos e normas que garantam que os produtos e serviços produzidos satisfazem os requisitos de qualidade exigidos pelos clientes. Consequentemente, nos últimos anos têm sido desenvolvidos diversos padrões de qualidade (Aggelogiannopoulos, 2007). Um dos padrões que reúne consenso internacional relativamente às boas práticas de gestão preconizadas, é publicado em 1987 pela “International Organization for Standardization” – ISO 9000 - com o objetivo de promover a normalização, e desta forma facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços.

A ISO 9000 é uma norma geral, que funciona como um guia para as restantes normas, sendo composta por um conjunto de requisitos, de orientações, e de outros documentos de suporte. As normas da série ISO 9000 pretendem ser standards genéricos para a gestão da qualidade, na medida em que podem ser adaptadas a qualquer tipo de organizações, independentemente do seu tamanho ou do tipo de produto produzido ou

serviço prestado, em organizações públicas ou privadas (Aggelogiannopoulos, Drosinos e Athanasopoulos, 2007).

A análise das normas da série ISO 9000 é pertinente no contexto deste trabalho na medida em que a utilização destas normas permite às organizações desenvolver e implementar um sistema eficaz e dinâmico de qualidade, com foco na melhoria e adaptação contínua (Gotzamani e Tsiotras, 2001).

Em 1994 a série ISO 9000 sofreu as primeiras alterações, dando lugar à ISO 9000:1994, composta pelas normas de qualidade 9001, 9002 e 9003, bem como as linhas de orientação para a sua implementação, contidas na série 9004. Na ISO 9000:1994, para além de estar conceptualizado o conceito de qualidade, são também fornecidas linhas de orientação para a aplicação das restantes normas da série. Na tabela 2 estão sistematizadas as referidas alterações.

Tabela 2 – Principais alterações ocorridas com as ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004.

Norma	Âmbito
ISO 9001:1994 - Modelo de garantia da qualidade na concepção/desenvolvimento, produção, instalação e assistência após venda	Particulariza os requisitos do sistema, desde a concepção até ao serviço pós-venda.
ISO 9002:1994 - Modelo de garantia da qualidade na produção, instalação e assistência após venda	Destina-se a empresas que não se dediquem à concepção e desenvolvimento, produzindo segundo as especificações fornecidas pelos clientes.
ISO 9003: 1994 - Modelo de garantia na inspeção e ensaios finais	Destina-se a empresas em que a conformidade com as especificações só pode ser garantida na inspeção final, e através de testes.
ISO 9004:1994 – Guia para Gestão da Qualidade e elementos do sistema de Qualidade. Linhas de orientação	Contém linhas de orientação para a implementação de um sistema de qualidade, dando especial realce à satisfação das necessidades dos clientes.

Fonte: elaboração própria, com base em Tsiotras e Gotzamani (1996); Gotzamani e Tsiotras (2001); Yahya e Goh (2001); Casadesús e Karapetrovic (2005); Aggelogiannopoulos *et al.* (2007).

Não obstante a revisão de 1994 demonstrar uma evolução significativa face às normas iniciais de 1987, Tsiotras e Gotzamani (1996) estabelecem algumas críticas a esta versão, nomeadamente a existência de lacunas relacionadas com o custo da qualidade, o desenvolvimento dos colaboradores, da satisfação dos clientes, do *benchmarking* e da

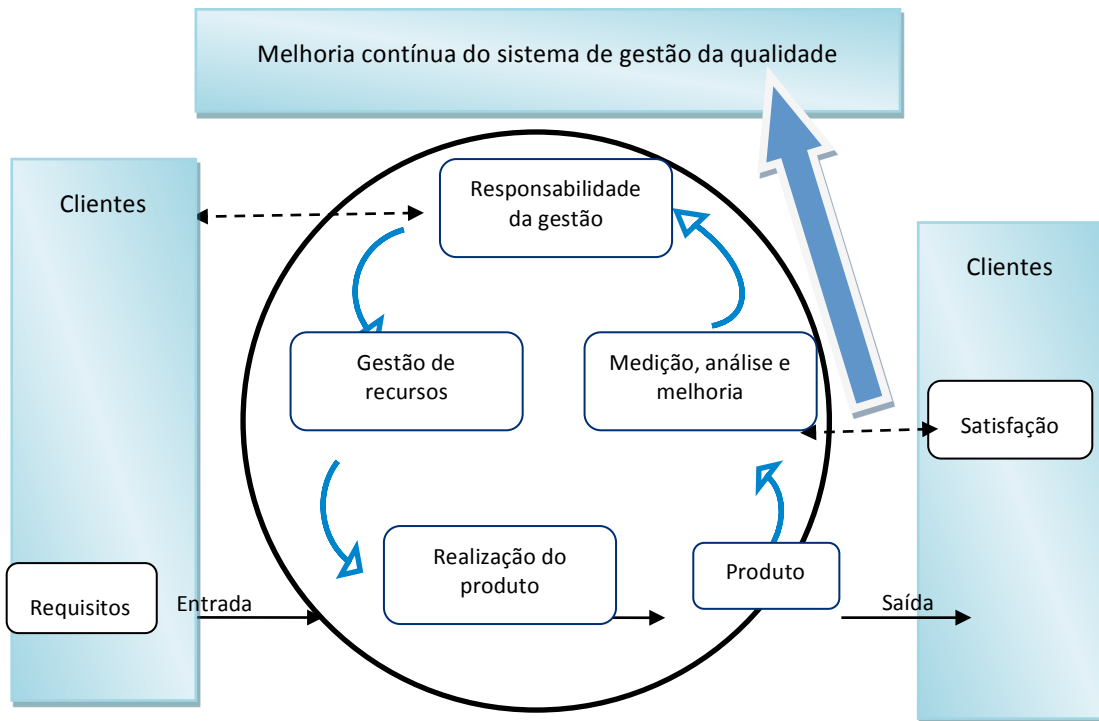
competitividade. Para além disto, os autores defendem que esta versão dá uma importância secundária a áreas de suporte, como o marketing, as vendas e as finanças e é omissa relativamente a requisitos específicos sobre a saúde, segurança e ambiente no trabalho.

Em 2000 foram introduzidas alterações mais profundas, o que permitiu a evolução desta série de normas para um modelo de gestão da qualidade total, centrado na satisfação do cliente (Aggelogiannopoulos *et al.*, 2007). É então publicada a norma ISO 9001:2000, que substitui as anteriores ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esta norma é baseada em oito princípios de qualidade:

- (1) Focalização no cliente - as organizações devem compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes, de forma a satisfazê-las e a lutar para exceder as suas expectativas.
- (2) Liderança – o papel dos líderes é fundamental no que diz respeito ao estabelecimento da finalidade e a orientação da organização, criando e mantendo um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas, de forma a se atingirem os objetivos da organização.
- (3) Envolvimento das pessoas - as pessoas, em todos os níveis da organização, são a sua essência e o seu envolvimento irá permitir que as suas capacidades sejam utilizadas em benefício da organização.
- (4) Abordagem por processos – a gestão das atividades e dos recursos deve ser percebida como um processo, garantindo assim que os resultados desejados sejam atingidos de uma forma mais eficiente.
- (5) Abordagem da gestão como um sistema - identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema, de forma a contribuir para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e com eficiência.
- (6) Melhoria contínua – a melhoria contínua do desempenho dum organização deve ser um objetivo permanente dessa organização.
- (7) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos - as decisões (e ações) eficazes devem ser baseadas em análises de dados e de informações.
- (8) Relações mutuamente benéficas com fornecedores – a interdependência entre a organização e os seus fornecedores, quando baseada numa relação de benefício mútuo, potencia a aptidão de ambas as partes para a criação de valor.

A ISO 9001:2000 preconiza que a prática destes oito princípios da gestão da qualidade, em conjunto com uma abordagem de um sistema de gestão de qualidade baseado em processos, conduzirá à satisfação dos clientes. O modelo da figura 4 ilustra esta abordagem.

Figura 4 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos



Fonte: ISO 9001:2008

A importância da gestão nesta abordagem é crucial, tal como está ilustrado na figura 4. De acordo com a sua definição, o sistema de gestão da qualidade é uma responsabilidade da gestão, na medida em que a sua conceção e direção é da responsabilidade da equipa da gestão de topo (Aggelogiannopoulos *et al.*, 2007). De acordo com estes autores, para garantir um SGQ eficiente, as principais responsabilidades da gestão de topo são as seguintes: a gestão de topo deve ser reconhecida como orientadora do sistema de gestão da qualidade; deve criar condições para que o SGQ possa ser efetivo; deve assegurar o cumprimento na utilização de um sistema documental do sistema de gestão da qualidade; deve fornecer os recursos, a formação e o apoio necessários para os funcionários da organização o implementarem; deve acompanhar de um modo contínuo

a evolução do desempenho da organização; e deve reconhecer o esforço e o êxito dos colaboradores.

Esta abordagem do SGQ, baseada em processos, permite organizar e gerir a forma como as atividades criam valor. Efetivamente, enquanto uma estrutura tradicional organiza e gere as atividades de trabalho verticalmente, por função, o que provoca frequentemente problemas relacionados com a qualidade nas zonas de fronteira dos departamentos funcionais, a abordagem baseada em processos organiza e gere o trabalho de uma forma horizontal, de acordo com o modo como essas atividades criam valor para os clientes. Esta articulação horizontal entre fornecedores e clientes é uma forma muito interessante de gerir e melhorar continuamente a eficiência, o valor criado para os clientes e a eficácia dos processos (Aggelogiannopoulos *et al.*, 2007).

Em 2005 é realizada uma nova revisão da norma, e surge a ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade - fundamentos e vocabulário – que mantém a mesma designação e âmbito - descrição dos fundamentos e terminologia da qualidade.

A norma 9001 sofre uma nova alteração em 2008, dando origem à ISO 9001:2008 - Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos. Esta norma surge da revisão da anterior, ISO 9001:2000, e tem como objetivo principal clarificar os requisitos existentes na norma anterior, não apresentando por isso alterações profundas.

Em 2009 surge a ISO 9004:2009 – Sistema de Gestão da Qualidade – linhas de orientação para o desempenho – que fornece um conjunto mais vasto de objetivos de qualidade, particularmente no que diz respeito à perspetiva de longo prazo. Esta norma não se destina particularmente à certificação, sendo indicada para as organizações que pretendam estender e complementar os benefícios da ISO 9001.

As normas ISO, segundo os últimos dados disponíveis (2012), são utilizadas em 1 101 272 empresas, em 184 países. A Europa representa 43,1% das empresas certificadas internacionalmente. Em 2012 o país com maior número de empresas certificadas era a China (334 032), seguida da Itália (137 390) e da Espanha (59 418) (tabela 3) (ISO Survey, 2012). É interessante verificar que Portugal está entre os 10 países onde se verificou o maior crescimento no número de empresas certificadas (ISO Survey, 2012).

Tabela 3 – Evolução do número de empresas certificadas no mundo

	2003	2005	2007	2009	2010	2012
Nº de empresas certificadas (Mundo)	497 919	773 843	951 486	1 063 751	1 118 510	1 101 272
Taxa de crescimento	-	55,42%	22,96%	11,80%	5,15%	-1,54%
Nº de empresas certificadas (Europa)	242 455	377 196	431 479	500 286	530 039	474 574
Taxa de crescimento	-	55,57%	14,39%	15,95%	5,95%	-10,46%
Nº de países no mundo	149	161	174	178	178	184
Taxa de crescimento	-	8,05%	8,07%	2,30%	0,00%	3,37%

Fonte: ISO survey (2011)

As motivações que movem as empresas no sentido de adoptarem sistemas de gestão de qualidade podem não estar exclusivamente relacionadas com a melhoria dos processos internos da organização e da sua Performance. Existem outros motivos colaterais ao desenvolvimento das organizações, decorrentes de exigências de clientes importantes, resultantes da constatação de que os sistemas de qualidade se transformaram numa exigência imprescindível para estar no mercado, ou ainda a utilização destes sistemas apenas como uma ferramenta de marketing e relações públicas (Yahya e Goh, 2001).

3.1.4. Antecedentes, consequências e medição da Orientação para a Qualidade

A utilização das normas ISO contribuiu de forma significativa para a evolução das organizações no sentido da construção e utilização de modelos de gestão da qualidade total (Gotzamani e Tsiotras, 2001). Consequentemente, as vantagens competitivas associadas passam a ser enquadradas numa aceção de carácter estratégico, transversal a toda a organização (Haynak, 2003).

3.1.4.1. Definição do Conceito

A Orientação para a Qualidade é uma filosofia empresarial que começou a ser desenvolvida quando as organizações procuraram a obtenção de vantagens competitivas

com a satisfação dos clientes através da qualidade. Este compromisso visa desenvolver ou manter uma vantagem competitiva sustentável, baseada na qualidade (Mehra, Joyal e Rhee, 2011). A Orientação para a Qualidade permite às organizações otimizar a relação com os clientes, na medida em que promove a utilização de procedimentos e técnicas que otimizam esta relação (Kantsperger e Hunz, 2005).

Não obstante as diversas definições de Orientação para a Qualidade, Chong e Rundus (2004) afirmam que o cerne desta filosofia está assente na procura de oportunidades para aumentar a satisfação dos clientes e na implementação de processos que permitam a melhoria contínua.

Podemos facilmente constatar que, de uma forma transversal aos vários autores, a Orientação para a Qualidade sempre teve como fator estruturante a relação com os clientes (Homburg e Pflesser, 2000; Lai, 2003; Alrubaiee *et al.*, 2013)

A Orientação para a Qualidade é uma filosofia de gestão emergente, adaptada às organizações que buscam vantagens competitivas baseadas na satisfação dos clientes, através da qualidade (Alrubaiee, 2013). Esta abordagem realça que a Orientação para a Qualidade deve ser uma prática transversal a todos os níveis de uma organização, estimulando e incentivando a cooperação interfuncional (Wang e Wei, 2005).

3.1.4.2. Antecedentes e Escalas de medida

A evolução da importância da qualidade e consequente aceção como fator estratégico, determinante para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas, motivou um crescente interesse na temática da Orientação para a Qualidade, nomeadamente no que diz respeito à definição e análise dos fatores críticos que lhe estão subjacentes (antecedentes). Um dos fatores críticos de qualidade mais importantes é o forte e inequívoco compromisso da gestão de topo, essencial e imprescindível para um modelo de gestão baseado na qualidade. A orientação para os clientes e para a satisfação das suas necessidades é outro dos fatores críticos fundamentais, transversal à generalidade dos trabalhos sobre este tema.

Atendendo à multiplicidade de estudos e de fatores críticos utilizados para medir a Orientação para a Qualidade, Motwani (2001) analisa os principais autores e conclui que existem sete fatores críticos, comuns aos trabalhos investigados, que considera por isso serem os principais: compromisso da gestão de topo; *benchmarking*³ e medidas de avaliação da qualidade; gestão baseada em processos; design do produto; formação e *empowerment*⁴ dos colaboradores; gestão da qualidade dos fornecedores; e satisfação e envolvimento dos clientes.

Também Conca *et al.* (2004) publicam uma investigação onde analisam os principais estudos acerca deste tema, e concluem igualmente que existe um conjunto de fatores que são comuns e transversais à generalidade dos trabalhos analisados: abordagem baseada no cliente; compromisso da gestão e liderança; planeamento da qualidade; gestão baseada em factos (evidências); melhoria contínua; gestão de recursos humanos (envolvimento de todos os elementos da organização, formação, equipas de trabalho, sistemas de comunicação que eliminem barreiras comunicacionais); aprendizagem; gestão baseada em processos; e cooperação com os fornecedores.

Igualmente num esforço de sistematização, Kanapathy (2008) analisa as principais escalas utilizadas para medir a Orientação para a Qualidade e sistematiza os oito fatores mais utilizados nos principais estudos em análise: o empenho da gestão de topo; a disponibilidade de informação; a utilização da informação; a formação dos colaboradores; o envolvimento dos colaboradores; o design do produto ou processo; a qualidade dos fornecedores; e a orientação ao cliente.

Na tabela 4 estão descritos os fatores críticos de qualidade sistematizados pelos estudos acima referidos. Alguns dos fatores são comuns, nomeadamente o compromisso e empenho da gestão de topo e a orientação para o cliente. Outros, apesar de distintos,

³ Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem (IAPMEI, 2014).

⁴ Descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, incentivando a tomada de iniciativas em benefício da organização (IAPMEI, 2014).

têm pontos em comum, como a formação e gestão dos recursos humanos e a relação com os fornecedores.

Tabela 4 – Fatores críticos de sucesso identificados por Motwani (2001), Conca *et al.* (2004) e Kanapathy (2008)

Motwani (2001)	Conca <i>et al.</i> (2004)	Kanapathy (2008)
Compromisso e empenho da gestão de topo		
<i>Benchmarking</i> e medidas de avaliação da qualidade	Planeamento da qualidade	Envolvimento dos colaboradores
Gestão baseada em processos		Disponibilidade de informação
Design do produto	Design do produto	Design do produto
Formação e <i>empowerment</i> dos colaboradores	Gestão de recursos humanos	Formação dos colaboradores
Gestão da qualidade dos fornecedores	Cooperação com os fornecedores	Qualidade dos fornecedores
Orientação para o cliente		
	Melhoria contínua	Utilização da informação
	Gestão baseada em factos (evidências)	Disponibilidade e utilização da informação

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados

Existem várias escalas desenvolvidas para avaliar o grau de Orientação para a Qualidade, baseadas na análise dos seus fatores críticos. Naturalmente, dependendo da concepção que os autores têm acerca destes fatores, as escalas desenvolvidas são construídas e apresentadas de formas diferenciadas.

Na tabela 5 encontram-se referidos os principais estudos acerca da Orientação para a Qualidade e os respetivos fatores críticos considerados nas investigações.

Tabela 5 – Fatores críticos de qualidade dos principais estudos para medir a Orientação para a Qualidade

Autor	Escala	Fatores críticos
Powell (1995)	47 itens	Empenho da gestão de topo; adoção e comunicação do sistema de TQM: proximidade aos clientes; proximidade aos fornecedores; <i>benchmarking</i> ; formação; organização “aberta” (horizontalidade das relações e comunicações); <i>empowerment</i> dos colaboradores; filosofia “zero defeitos”; flexibilidade na produção; melhoria contínua dos processos; e medidas de avaliação.
Ahire et al. (1996)	53 itens	Empenho da gestão de topo; gestão da qualidade dos fornecedores; focalização no consumidor; processos estatísticos de controlo; <i>benchmarking</i> ; qualidade da informação interna; envolvimento dos colaboradores; formação dos colaboradores; gestão da qualidade; <i>empowerment</i> dos colaboradores; e qualidade do produto.
Black e Porter (1996)	32 itens	Gestão dos clientes; parcerias com fornecedores; comunicação da informação relativa a melhorias; orientação para a satisfação dos clientes; gestão com o exterior; gestão estratégica da qualidade; estruturas de trabalho em equipa; plano operacional da qualidade; sistemas de medida da qualidade; e cultura corporativa de qualidade.
Rao et al. (1999)	58 itens	Suporte da gestão de topo; planeamento estratégico da qualidade; disponibilidade de informação relacionada com a qualidade; utilização da informação relativa à qualidade; formação dos colaboradores; envolvimento dos colaboradores; design do produto/processo; qualidade dos fornecedores; orientação para os clientes; cidadania; <i>benchmarking</i> ; resultados internos da qualidade; e resultados externos da qualidade.
Samson e Terziovski (1999)	38 itens	Liderança; gestão dos recursos humanos; orientação para o cliente; planeamento estratégico; gestão do processo; e informação e análise.
Zhang et al. (2000)	78 itens	Liderança; gestão da qualidade dos fornecedores; formalização da visão da organização; avaliação; controlo e melhoria dos processos; design dos produtos; melhoria do sistema da qualidade; participação dos colaboradores; sistema de reconhecimento e recompensa; formação e treino; focalização no cliente.
Douglas e Judge (2001)	36 itens	Envolvimento da gestão de topo; filosofia de qualidade; ênfase na formação relacionada com o sistema de GQT; orientação ao consumidor; melhoria contínua; gestão baseada em factos; e métodos adequados à qualidade total.
Rahman (2001)	36 itens	Liderança; informação e análise; estratégia e planeamento; envolvimento e formação dos recursos humanos; orientação para o cliente; orientação para processos, produtos e serviços; e Performance.
Conca et al. (2004)	34 itens	Liderança; planeamento da qualidade; gestão de recursos humanos; gestão de fornecedores; focalização no cliente; gestão baseada em processos; melhoramento contínuo; e formação.
Lai e Cheng (2005)	39 itens	Gestão das pessoas e dos clientes; parcerias com fornecedores; comunicação da melhoria da informação; orientação para a satisfação do cliente; gestão do interface com o exterior; gestão estratégica da qualidade; estruturas de trabalho em equipa para a melhoria; planeamento operacional da qualidade; sistemas de avaliação e melhoria da qualidade; e cultura corporativa para a qualidade.
Demirbag et al. (2006)	20 itens	Qualidade da informação recolhida e relatórios; funções da gestão de topo; relações com os recursos humanos; gestão da qualidade dos fornecedores; formação; política de qualidade da gestão de topo; e gestão dos processos.

Fonte: elaboração própria com base nos autores citados

3.1.4.3. Consequências da orientação para a Qualidade

Existem vários estudos que relacionam a Orientação para a Qualidade e a Performance. Segundo Sittimalakorn e Hart (2004), a Orientação para a Qualidade afeta a Performance, na medida em que, por um lado, contribui para a diminuição dos custos e, por outro, melhora a capacidade da organização para fidelizar os seus atuais clientes e de atrair novos. Os benefícios da Orientação para a Qualidade não se limitam a questões relacionadas com a qualidade do produto e com a satisfação das necessidades dos clientes, permitindo, de uma forma efetiva, reduzir custos e aumentar a eficiência através de melhorias nos processos. A obtenção de níveis de qualidade mais elevados a custos mais reduzidos, permite a conquista de quota de mercado, garantindo uma vantagem competitiva na retenção de clientes fidelizados (Rungtusanatham, Forza, Filippini e Anderson, 1998). Efetivamente, uma organização com elevada Orientação para a Qualidade torna-se capaz de oferecer uma relação valor/preço que lhe permite uma adequada taxa de retenção de clientes e de quota de mercado (Alrubaiee *et al.*, 2013).

Wang e Wei (2005) reforçam esta ideia, afirmando que apenas as organizações com elevada Orientação para a Qualidade, que planeiam e monitorizam de forma sistemática a melhoria dos resultados podem obter a Performance desejada. Não obstante ser possível a todas as organizações controlar, até um certo ponto, as condições de mercado e tentar melhorar a satisfação dos clientes, apenas aquelas que são Orientadas para a Qualidade, que planeiam e monitorizam os resultados, podem obter níveis mais elevados na sua Performance (Day, 1994).

A Orientação para a Qualidade pode assim ser percebida como um compromisso filosófico, necessário para desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável baseada na qualidade, que permite às organizações aumentar a sua Performance (Alrubaiee *et al.*, 2013).

Na secção seguinte vamos analisar a literatura acerca da Orientação para a Inovação, nomeadamente sistematizar os seus antecedentes, as escalas propostas para medir a Inovação e as consequências desta Orientação.

3.2. A Orientação para a Inovação nas organizações

A inovação e o desenvolvimento de novos produtos são determinantes para a manutenção ou aumento de vantagens competitivas sustentáveis (Tushman e Anderson 1997), sendo a inovação um fator determinante para a sobrevivência das organizações (Damanpour, 1991; Calantone, Cavusgil e Zhao, 2002; Agarwal *et al.*, 2003; Cho e Pucik, 2005; Alegre, Lapiedra e Chiva, 2006; Abrunhosa e Sá, 2008; Subramanian e Nilakanta, 1996).

3.2.1. Conceito de Inovação

A adoção de uma inovação tem normalmente como objetivo principal contribuir para o desempenho ou eficácia da organização. A inovação pressupõe desde logo uma mudança ou alteração, seja ela numa perspetiva de resposta à mudança no seu ambiente (interno ou externo), ou como uma ação preventiva para influenciar um ambiente (Damanpour, 1991)

Calantone *et al.* (2002) distinguem a inovação propriamente dita, da capacidade de inovação. Inovação é definida como a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. A capacidade de inovação relaciona a inovação propriamente dita com a capacidade da organização gerir o processo associado à inovação. Ou seja, acrescenta ao conceito de inovação a capacidade da organização disseminar e utilizar o novo conhecimento. Esta noção de capacidade de inovação é importante, pois apresenta oportunidades de crescimento e de expansão em áreas novas, e permite às organizações obterem vantagens competitivas (Erdil e Keskin, 2004). Também Hurley e Hult (1998) fazem esta distinção, definindo inovação como a capacidade que a organização tem para receber novas ideias, enquanto capacidade de inovação está relacionada com a aptidão da organização para adotar ou implementar com sucesso novas ideias, processos ou produtos.

O conceito de inovação pode estar associado a um produto ou serviço, mas também a um processo produtivo ou a um novo sistema administrativo (Hult, Hurley e Knight, 2004) e

pressupõe desde logo a vontade de renunciar a velhos hábitos e de experimentar ideias não testadas. Deste modo, a capacidade de inovação requer a adopção de uma nova mentalidade ou atitude, que, para ser eficaz, deve ser partilhada e divulgada em todas as áreas funcionais da empresa (Menguc, 2006).

Damanpour (1991), numa aceção mais abrangente do conceito, define inovação como o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, de um novo processo tecnológico, de um novo sistema ou estrutura administrativa ou de um novo plano ou programa da organização.

Numa perspetiva mais convencional de Marketing, a inovação tende a estar associada apenas ao desenvolvimento de novos produtos. No entanto, alargando a análise para uma perspetiva de Orientação para o Mercado, torna-se necessário descentrar a perspectiva da inovação da dimensão do produto, e alargá-la aos aspetos administrativos da organização. Este facto exige o estudo da inovação numa perspetiva mais ampla, distinguindo as inovações do produto das inovações de carácter administrativo (Han, Kim e Srivastava, 1998). Desta forma, segundo Damanpour (1991), as inovações técnicas estão relacionadas com os produtos, serviços e tecnologias associadas diretamente ao processo de produção, enquanto as inovações administrativas envolvem a estrutura organizacional e administrativa do processo, estando relacionadas de uma forma indireta com as atividades básicas da organização.

Dada a complexidade das suas inter-relações com outras variáveis, processos e resultados, a inovação tem sido estudada numa perspetiva multidimensional. Assim, alguns autores têm focado a sua investigação no estudo dos fatores determinantes da inovação (Kimberly e Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; Wan, Ong e Lee, 2005; Moreno, Domínguez e Egea, 2011); outros autores têm centrado a sua investigação no desenvolvimento de instrumentos de medida (Hurley e Hult, 1998; Lukas e Ferrell, 2000; Alegre e Chiva, 2006; Ferreira, Marques e Barbosa, 2007); e, finalmente, autores como Damanpour (1991), Hult *et al.* (2004), Zhou, Gao, Yang e Zhou (2005), Siguaw, Simpson e Enz (2006) e Frishammar, Kurkkio, Abrahamsson e Lichtenthaler (2012) têm analisado as consequências da Orientação para a Inovação. Damanpour e Wischnevsky (2006) defendem que para gerar uma plataforma comum na interpretação dos resultados das

diversas investigações é necessário introduzir uma variável preliminar, distinguindo as organizações que são geradoras da inovação daquelas que são “apenas” adotantes da inovação. Para este autor, esta distinção tem um impacto nos antecedentes da inovação, facilitando ou não a adoção de comportamentos inovadores e, conseqüentemente o impacto nos resultados.

3.2.2. Fatores determinantes da inovação (antecedentes)

Relativamente aos antecedentes da inovação, Kimberly e Evanisko (1981) caracterizam três grupos de fatores: variáveis individuais, organizacionais e contextuais. As variáveis individuais dizem respeito às características: dos líderes; da organização; e do contexto em que as organizações estão inseridas. As variáveis organizacionais estão relacionadas com as suas características estruturais, na medida em que estas podem incentivar (ou não) a adoção da inovação. Os autores identificam cinco variáveis relacionadas com as características estruturais da organização: o grau de centralização, de especialização, a dimensão, a diferenciação funcional e o nível de integração vertical. Finalmente, as variáveis contextuais são definidas em três categorias: o grau de concorrência no mercado, a dimensão geográfica da área de ação e a idade da organização.

Moreno *et al.* (2011) afirmam que fatores estruturais, como a descentralização e a formalização, e fatores contextuais do trabalho, como a coesão e o reconhecimento, influenciam a Orientação para a Inovação.

Damanpour (1991) realiza uma meta-análise, partindo de treze variáveis utilizadas em investigações anteriores e conclui que existe uma relação positiva entre a inovação e um conjunto de fatores, entre eles: o nível de especialização; a diferenciação funcional; o profissionalismo (na medida em que promove a autoconfiança e a vontade de ir além da situação atual); a atitude da equipa de gestão perante a mudança; o nível de conhecimento técnico; a intensidade administrativa (número de gestores intermédios), os recursos existentes (relacionada com uma maior capacidade de absorver as eventuais falhas, de suportar custos e de avançar com a exploração de novas ideias, antecipando as

necessidades atuais); a comunicação interna (aumenta a quantidade e diversidade de ideias) e a comunicação externa.

Wang *et al.* (2005), num esforço de análise dos principais estudos, identificam seis variáveis transversais, que constituem os fatores determinantes da inovação: (1) os canais de comunicação, na medida em que são um elemento facilitador da dispersão de ideias na organização; (2) o grau de descentralização e de informalidade; (3) os recursos disponíveis, pois permitem (ou impedem) a organização de adquirir inovações, de absorver os fracassos e de explorar novas ideias para além das necessidades atuais; (4) uma atitude favorável face à inovação, na medida em que deve existir uma cultura que suporte e motive a inovação, permitindo desta forma que os colaboradores se sintam motivados para inovar; (5) uma disposição para correr riscos, justificada pelo facto da inovação estar frequentemente relacionada com a incerteza; (6) uma propensão para a troca de ideias, porquanto o sucesso de uma inovação é favorecido pela vontade dos colaboradores em expressar e trocar informações, e partilhar o conhecimento.

3.2.3. Escalas de medida

Como referimos anteriormente, alguns autores desenvolvem a investigação acerca da inovação numa perspetiva centrada no desenvolvimento de escalas para medir o grau de inovação das organizações. Neste contexto, destacamos os seguintes trabalhos.

Alegre e Chiva (2006) propõem uma escala baseada na eficácia e na eficiência da inovação. Para medir a eficácia, utilizam oito dimensões: (1) a capacidade de substituição dos produtos que vão deixando de existir; a extensão da gama de produtos, quer através da (2) introdução de produtos tecnicamente inovadores, quer (3) através de melhoramentos nos produtos já existentes; (4) a criação de novos produtos, fora da gama inicial; (5) o desenvolvimento de produtos amigos do ambiente; (6) a evolução da quota de mercado; (7) a abertura de novos mercados no exterior; e (8) a abertura de novos grupos-alvo em mercados domésticos. Para medir a eficiência da inovação utilizam quatro dimensões: (1) o tempo médio para o desenvolvimento do projeto de inovação (criação de um novo produto ou um novo componente); (2) o número médio de horas associado a

projetos de inovação; (3) o custo médio por projeto de inovação; e (4) o grau de satisfação global com a eficiência dos projetos de inovação.

Lukas e Ferrell (2000) definem uma escala baseada na perspectiva da inovação como uma novidade, tanto para a organização, como para o mercado. Consideram para tal três itens: (1) as extensões de linha, ou seja, os produtos que, apesar de serem familiares para a organização, são novos para o mercado; (2) os produtos “*me-too*”, que definem como produtos que, apesar de novos para a organização, não o são para o mercado (ou seja, são imitações de produtos existentes na concorrência); e (3) os produtos novos para o mundo, ou seja, novos tanto para a organização como para o mercado. O grau de inovação é medido através da contabilização do número de produtos de cada categoria lançados nos últimos três anos.

Ferreira *et al.* (2007) consideram que a capacidade inovadora de uma organização integra quatro componentes resultantes do processo de inovação: a inovação no produto, a inovação no processo, a inovação no mercado e a inovação organizacional. Com base neste pressuposto, constroem uma escala com quatro dimensões, operacionalizadas de uma forma dicotômica: (a) a inovação no produto; (2) a inovação no processo; (3) investimentos em Investigação & Desenvolvimento; e (4) novos canais de distribuição.

Hurley e Hult (1998) definiram uma escala com cinco itens, onde analisam cinco questões: (1) se a inovação técnica, baseada nos resultados da inovação, é aceite; (2) se os órgãos de gestão procuram, de forma sistemática, ideias inovadoras; (3) se a inovação é rapidamente aceite no programa ou projeto; (4) se os colaboradores são penalizados por novas ideias que não funcionem; e (5) se a inovação é percebida na organização com risco e resistência. Esta escala foi posteriormente utilizada por diversos autores (Farrel, 1999; Menguc e Auh, 2006; Tajeddini, Trueman e Larsen, 2006).

Calantone *et al.* (2002) analisam a inovação na perspectiva da geração de novas ideias, produtos e processos. Matear *et al.* (2002) consideram duas óticas para medir a inovação: uma dimensão relacionada com as infraestruturas da inovação, e outra, associada à implementação propriamente dita da inovação. Verhee e Menlenberg (2004) analisam a inovação apenas na perspectiva do produto. Para Mavondo *et al.* (2005), a Orientação para

a Inovação é medida através do nível de inovação nos processos, nos produtos e administrativamente.

Yoon e Lilien (1985) utilizam duas variáveis para a construção da sua escala: os objetivos da estratégia de inovação – diferenciação ou expansão da linha de produto – e tipo de inovação – produto original ou reformulado. Por outro lado, Manu e Sriram (1996) identificam três dimensões para medir a Orientação para a Inovação: a introdução de novos produtos, os gastos em inovação e desenvolvimento (de produtos e de processos), e o momento de entrada no mercado. Para Han *et al.* (1998) a inovação na perspectiva da Orientação para o Mercado, tem subjacente um âmbito mais abrangente, na medida em que não se restringe a melhorias relacionadas apenas com o produto, mas também com os aspetos administrativos da organização. Desta forma, os autores consideram duas dimensões na inovação, uma de cariz técnico e outra, numa vertente administrativa.

Bozic (2006) mede a inovação através do número de novos produtos lançados no mercado num determinado período de tempo, abarcando as inovações contínuas (novos produtos com ligeiras alterações tecnológicas) e descontínuas (produtos verdadeiramente novos, com tecnologia única). O autor analisa o impacto de cada uma das componentes da Orientação para o Mercado segundo os dois tipos de inovação, concluindo que, embora com intensidades diferenciadas, a orientação para o consumidor, para os concorrentes e a coordenação interfuncional da organização estão direta e positivamente relacionadas com a inovação. Tajeddini *et al.* (2006) utilizam a dimensão organizacional e cultural da inovação para aferir o grau de Orientação para a Inovação.

Marques e Ferreira (2009) analisam diversos estudos que utilizaram escalas para medir o comportamento inovador das organizações e definem a capacidade inovadora de uma organização com base nos componentes resultantes do processo de inovação, nomeadamente a inovação ao nível do produto, do processo e da organização.

Concluindo, podemos constatar que o conceito de inovação compreende várias dimensões na sua mensurabilidade. Existem estudos que consideram, por exemplo, a inovação numa acepção mais simples, orientada exclusivamente para o produto (Verhees e Meulenberg, 2004), outros que consideram a inovação numa perspetiva mais alargada,

que engloba o desenvolvimento da ideia, do produto e do processo (Calantone *et al.*, 2002), fazendo a distinção entre inovações de caráter técnico e administrativo (Han *et al.*, 1998). Dependendo das dimensões consideradas, são construídas as escalas para medir a Orientação para a Inovação.

Na tabela 6 encontram-se sistematizadas as dimensões utilizadas nas principais escalas desenvolvidas para medir a Orientação para a Inovação.

Tabela 6 – Dimensões utilizadas nas principais escalas para medir a Orientação para a Inovação

Autor	Dimensões utilizadas para medir a Orientação para a Inovação
Yoon e Lilien (1985)	Objetivos da estratégia de inovação; tipo de inovação.
Manu e Sriram (1996)	Introdução de novos produtos; gastos em inovação e desenvolvimento (de produtos e de processos); e momento de entrada no mercado.
Han <i>et al.</i> (1998)	Inovações técnicas e inovações administrativas
Hurley e Hult (1998); Tajeddini <i>et al.</i> (2006)	Características estruturais e culturais de uma organização.
Calantone <i>et al.</i> (2002)	Inovação no desenvolvimento de novas ideias, produtos e processos.
Matear <i>et al.</i> (2002)	Infraestruturas da inovação e implementação da inovação.
Verhees e Meulenber (2004)	Inovação no produto.
Mavondo <i>et al.</i> (2005)	Inovação no processo, no produto e administrativa.
Alegre e Chiva (2006)	Eficácia da inovação; eficiência da inovação.
Bozic (2006)	Inovações contínuas; inovações descontínuas.
Marques e Ferreira (2009)	Inovação no produto; inovação no processo; investimentos em inovação e desenvolvimento; e novos canais de distribuição.

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados

Depois de analisarmos os principais estudos acerca da inovação numa perspectiva dos seus fatores determinantes e do desenvolvimento de escalas para medir o grau de inovação, vamos terminar a análise no que diz respeito às consequências da inovação.

3.2.4. Consequências da Inovação

A inovação está relacionada positivamente com a Performance, na medida em que incentiva o desenvolvimento da flexibilidade organizacional, a propensão para a mudança

e a introdução de novos produtos, diminuindo simultaneamente a inércia organizacional (Damanpour, 1991; Hult *et al.*, 2004). Siguaw *et al.* (2006) acrescentam que a forma, o tipo e a taxa de inovação têm impacto na Performance das organizações, ao nível da sua posição no mercado, da sua eficiência operacional e dos seus resultados financeiros.

Frishammar *et al.* (2012) analisam 47 estudos relacionados com a Orientação para a Inovação e sistematizam as consequências a três níveis: (1) eficiência, traduzida na redução de custos, no aumento do volume de vendas, na redução do prazo de lançamento de novos produtos e na facilidade associada à evolução do novo produto; (2) eficácia, medida através do aumento da qualidade e da credibilidade dos produtos; e (3) sustentabilidade, garantindo uma produção ambientalmente mais responsável e com maior segurança no trabalho.

Zhou *et al.*(2005) estudam as consequências da inovação e afirmam que existem evidências suficientes quanto ao impacto da Orientação para a Inovação na Performance. Os autores concluem que a Orientação para a Inovação tem consequências a três níveis: (1) na satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, avaliada pelo relacionamento com os colegas, com as oportunidades de carreira, a satisfação com o trabalho e com a relação com os superiores; (2) no compromisso organizacional, medido através do empenho, da dedicação e da lealdade dos colaboradores; e (3) ao nível das expectativas na boa Performance da organização.

Concluindo, ao analisar os determinantes e as consequências da Orientação para a Inovação, podemos desde já constatar que existe um conjunto de fatores transversais que são comuns aos conceitos de Orientação para a Qualidade e de Orientação para o Mercado, na medida em que partilham pressupostos, objetivos e impactos.

Prajogo e Sohal (2006b) afirmam que a Orientação para a Qualidade facilita a identificação dos processos que devem ser renovados ou substituídos por outros, tornando a organização mais eficiente. Desta forma, a qualidade apoia e facilita a criação de um clima de inovação. De entre os princípios e práticas que facilitam o clima de inovação, Moreno *et al.* (2011) salientam os seguintes: (1) a melhoria contínua, que

permite que os colaboradores estejam mais dispostos a aceitar novas ideias; (2) a orientação para o cliente, na medida em que, para satisfazer as necessidades dos clientes, introduz mudanças na organização, estimulando assim a inovação; (3) os cursos e ações de formação, que desenvolvem os conhecimentos e capacidades dos colaboradores, tornando-os mais preparados para compreender e aceitar novos processos para execução de tarefas; (4) o trabalho em equipa e delegação de responsabilidades fomentam a geração de ideias, facilitando a inovação; e (5) a prática de *benchmarking*, com o objetivo de perceber se os concorrentes estão a ter um desempenho melhor, copiar esses métodos, adaptá-los, atingindo os níveis de eficiência das organizações com essas práticas.

Os princípios da orientação para os clientes e da melhoria contínua, subjacentes no conceito de Orientação para a Qualidade, pressupõem a identificação das necessidades dos consumidores como uma base para a geração de ideias e para uma busca permanente de formas de melhorar a organização, propiciando desta forma a Orientação para Inovação (McAdam e Armstrong, 2001).

No capítulo seguinte vamos comentar os principais estudos que analisam a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, dando um ênfase particular ao papel que a Orientação para a Qualidade e a Orientação para a Inovação podem desempenhar nesta relação.

4. IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA PERFORMANCE: FATORES MEDIADORES E MODERADORES

Nos capítulos anteriores analisámos os principais autores e investigações acerca da Orientação para o Mercado, da Orientação para a Qualidade e da Orientação para a Inovação nas organizações. Neste capítulo vamos começar por analisar a literatura

existente no que diz respeito à relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações. Posteriormente, introduziremos a questão da possível mediação nesta relação através das duas variáveis consideradas neste estudo: a Orientação para a Inovação e a Orientação para a Qualidade. Pretendemos assim construir uma base de trabalho que permita, por um lado, conhecer e compreender a investigação produzida até ao momento e, por outro, contextualizar a investigação desenvolvida neste trabalho.

Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) realizaram, na década de 90 do século passado, as primeiras análises sistemáticas e empíricas acerca dos efeitos da Orientação para o Mercado na Performance das organizações. A partir daí, os estudos foram-se sucedendo, um pouco por todo o mundo, e em diversos sectores de atividade económica, confirmando, em geral, a relação direta e positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance organizacional (Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Kohli *et al.*, 1993; Slater e Narver, 1994a; Pitt *et al.*, 1996; Appiah-Adu, 1998; Deshpandé e Farley, 1998; Dawes, 2000; Slater e Narver, 2000; Calantone *et al.*, 2002; Matear *et al.*, 2002; Matsuno *et al.*, 2002; Agarwal *et al.*, 2003; Kara *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005; Alegre e Chiva, 2006; Ellis, 2006).

Nas secções seguintes iremos analisar a literatura referente à relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance e as variáveis mediadoras e moderadoras desta relação, em particular a inovação e a qualidade.

4.1. Evidências sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações

Nesta secção vamos proceder a uma revisão de literatura mais minuciosa e precisa acerca da Orientação de Mercado, procurando especificamente obter uma visão sistematizada acerca da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

A literatura existente acerca dos antecedentes e das consequências da Orientação para o Mercado é vasta. Nesta seção destacamos três estudos que sistematizam e comparam os estudos de diversos autores, numa tentativa de estruturar as principais conclusões obtidas: Langerak, 2003; Kirca *et al.*, 2005; e Ellis, 2006.

Langerak (2003) realiza um estudo comparativo de 51 trabalhos publicados, que utilizaram as escalas de Kohli *et al.* (1993), Narver e Slater (1990), Deshpandé *et al.* (1993) e Deshpandé e Farley (1998). O autor conclui desde logo que existe uma relação direta e positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Acrescenta no entanto, que é necessário considerar nesta análise o impacto de algumas variáveis, que podem explicar quando – variáveis moderadoras – ou como – variáveis mediadoras – se estabelece esta relação. O autor identifica oito variáveis moderadoras: turbulência do mercado; turbulência tecnológica; poder dos clientes; crescimento do mercado; intensidade competitiva; poder dos fornecedores; tipo de estratégia; e inovação. Relativamente às variáveis mediadoras, o autor caracteriza quatro variáveis: relacionamento com os clientes; eficácia organizacional (eficácia da estratégia de marketing em termos do sucesso no desenvolvimento de novos produtos, qualidade relativa dos produtos e retenção dos clientes); qualidade dos produtos; e inovação. Não obstante identificar a importância destes efeitos moderadores e mediadores, Langerak (2003) não consegue sistematizar a influência destas variáveis, na medida em que em alguns estudos as variáveis têm um impacto positivo, noutros um efeito negativo e, noutros ainda, o impacto é nulo. O autor justifica estas diferenças devido à não uniformidade metodológica, nomeadamente a utilização de escalas diferentes, aplicadas em sectores de atividade distintos.

Ellis (2006) analisa 56 estudos realizados em 28 países, concluindo que a Orientação para o Mercado é um fator determinante para a Performance das organizações. Este autor confirma que as empresas podem aumentar a sua Performance através da promoção de uma cultura que responda às necessidades dos clientes, com soluções que sejam superiores às dos seus concorrentes. Não obstante confirmar a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, constata que a sua intensidade é variável, condicionada por fatores contextuais. Assim, em mercados com maior maturidade, esta

relação é mais forte, enquanto enfraquece em mercados culturalmente mais afastados dos americanos.

Kirca *et al.* (2005) realizam, com base em 114 estudos, uma investigação meta-analítica acerca da Orientação para o Mercado, nomeadamente sobre os seus antecedentes, as suas consequências, e sobre o efeito que algumas variáveis possam exercer na sua relação com a Performance. Ao nível dos parâmetros que antecedem a Orientação para o Mercado, os autores corroboram as ideias preconizadas por Kohli e Jaworski (1990), confirmando os três conjuntos de variáveis previamente analisados na secção 2.6. (envolvimento e a motivação da gestão, fatores interdepartamentais, e natureza dos sistemas organizacionais). Relativamente às consequências da Orientação para o Mercado, os autores sistematizam-nas em quatro grupos: (1) na Performance, ou seja, no impacto que a Orientação para o Mercado tem nos resultados da organização, sendo inequívoca a relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance; (2) para os clientes, a Orientação para o Mercado origina um aumento da qualidade percebida do produto/serviço, da satisfação e da lealdade; (3) para a inovação, na medida em que esta é potenciada pela Orientação para o Mercado, que enfatiza o conhecimento e satisfação dos clientes; e (4) para os colaboradores, justificado pelo facto da Orientação para o Mercado propiciar um compromisso com a organização, reforçar o espírito de equipa, proporcionar uma maior satisfação no trabalho e promover uma orientação para a satisfação das necessidades dos clientes.

4.1.1. Medição da Performance no contexto da investigação acerca da Orientação para o Mercado

Nesta secção vamos estudar os principais estudos realizados acerca da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, focalizando o interesse na forma como a Performance é medida.

As variáveis utilizadas para medir quer a Orientação para o Mercado, quer a Performance, variam consoante os estudos e os autores. Relativamente à Performance, alguns autores

defendem a utilização de indicadores objetivos, enquanto outros defendem a utilização de medidas subjetivas e outros ainda, optam por indicadores mistos.

Nos parágrafos seguintes apresentamos os principais estudos que utilizam as escalas subjetivas, objetivas e mistas.

Relativamente à utilização de indicadores subjetivos, Narver e Slater (1990) utilizaram a percepção que os gestores têm acerca do ROA (Return On Assets) – retorno dos ativos, para medir a Performance organizacional. Utilizaram a avaliação deste indicador, simultaneamente em termos absolutos, para a sua organização, e em termos relativos, solicitando a sua comparação com os principais concorrentes.

Em 1993, Kohli, Jaworski e Kumar (1993), na escala MARKOR, também utilizaram uma perspetiva subjetiva, medindo a Performance através de uma autoavaliação realizada pelos gestores.

Posteriormente, Slater e Narver (1994a) utilizaram a percepção que os gestores possuem relativamente à concorrência, em relação a três indicadores: a ROA, a quota de mercado e o sucesso de novos produtos.

Pitt *et al.* (1996) usaram a percepção que os gestores têm acerca do ROCE (Return on Capital Employed) – retorno do capital entregue – e do crescimento das vendas da sua organização, bem como da Performance global da sua empresa, em termos comparativos, com a dos seus principais concorrentes.

Para medir a Performance, Appiah-Adu (1998) utilizou as variáveis de Slater e Narver (1994a), de carácter subjetivo, validando os resultados obtidos por estes autores.

Deshpandé e Farley (1998), com base nas escalas de Narver e Slater (1990), Deshpandé *et al.* (1993) e Kohli *et al.* (1993), construíram uma nova escala onde utilizaram variáveis subjetivas para medir a Performance. Avaliam percepção dos gestores acerca da fidelização dos clientes, do crescimento das vendas, do ROI (Return on Investment) - retorno sobre o investimento - e do retorno das vendas relativamente à sua organização, e acerca da quota de mercado, da rentabilidade e do crescimento da sua organização relativamente ao principal concorrente.

Dawes (2000) utilizou igualmente uma escala subjetiva, em termos absolutos, onde a Performance é avaliada apenas para a organização em estudo, e não de uma forma relativa, em relação às empresas concorrentes.

No mesmo ano, Slater e Narver (2000) replicam o anterior estudo de 1990, medindo a Performance através da percepção que os gestores têm acerca da comparação entre o ROA da sua organização com o dos seus principais concorrentes, durante os últimos 3 anos.

Matear *et al.* (2002) utilizaram igualmente uma medida subjetiva da Performance, onde são avaliadas as performances financeira e de mercado, relativamente ao principal concorrente da organização. Contemporaneamente, Matsuno *et al.* (2002) utilizam três indicadores – quota de mercado, peso das vendas de novos produtos nas vendas totais e ROI - para medir a Performance da organização relativamente aos principais concorrentes. De igual modo, Kara *et al.* (2005) basearam-se na análise dos gestores, avaliando a evolução das vendas e da quota de mercado, em relação aos principais concorrentes.

Beaujournot *et al.* (2006), com base nas escalas de Jaworski e Kohli (1993) e de Matsuno e Mentzer (2000), construíram uma escala que aplicaram a empresas vitivinícolas australianas. Baseando-se na percepção dos gestores, utilizaram cinco itens para medir a Performance, dois numa perspetiva absoluta, apenas relativa à organização – vendas e Performance da organização –, e três indicadores com análise relativa à concorrência – retorno sobre o investimento (ROI), grau de sucesso de novos produtos e nível de qualidade percebida das suas marcas.

Resumindo, os indicadores subjetivos são utilizados com base na percepção que os gestores têm relativamente a alguns indicadores, sendo os mais comuns o ROI, a quota de mercado e o sucesso no lançamento de novos produtos. Esta avaliação pode ser absoluta (dizendo respeito apenas à organização em estudo) ou relativa (com termo de comparação com os principais concorrentes).

O número de estudos que utiliza indicadores objetivos para medir a Performance é bastante inferior ao que utiliza indicadores subjetivos. Podemos referir o estudo de Hult e

Ketchen (2001), onde foram utilizados três indicadores objetivos: o ROI, a variação do rendimento e a variação dos preços de stocks. Hult *et al.* (2005) utilizaram o ROI, o ROA e o ROE (Return on Equity) - rentabilidade dos capitais próprios - e Corin e Page (1988) usaram o ROA na sua investigação.

Relativamente à utilização de critérios simultaneamente objetivos e subjetivos, Jaworski e Kohli (1993) usaram um critério misto para medir a Performance. Como elemento objetivo, usaram a quota de mercado e como variável subjetiva, usaram a percepção que os gestores tinham acerca da Performance, quer da própria organização, quer numa perspectiva relativa, comparada com a concorrência.

Também Calantone *et al.* (2002) utilizaram uma avaliação mista para medir a Performance, baseada em três indicadores objetivos e um subjetivo. Como indicadores objetivos, utilizaram o ROI, o ROA e o ROS (Return on Sales) - retorno sobre as vendas, e como indicador subjetivo utilizaram a Performance global da organização.

Do mesmo modo, Agarwal *et al.* (2003) utilizaram indicadores simultaneamente objetivos e subjetivos para medir a Performance. Os autores usaram a taxa de ocupação hoteleira, o resultado operacional e a quota de mercado como indicadores objetivos, e a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes e dos funcionários, como indicadores subjetivos.

Na tabela 7 encontram-se sistematizadas as métricas utilizadas para medir a Performance organizacional nos principais estudos sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Tabela 7 – Principais estudos acerca da relação entre Orientação para o Mercado e Performance – Objetividade/Subjetividade das escalas de Performance utilizadas

Autor	Objetividade/Subjetividade dos Indicadores utilizados
Narver e Slater (1990)	Subjetivo: percepção absoluta e relativa do ROA.
Kohli <i>et al.</i> (1993)	Subjetivo: Performance global.
Slater e Narver (1994a)	Subjetivo: percepção relativa do ROA, quota de mercado e o sucesso de novos produtos.
Pitt <i>et al.</i> (1996)	Subjetivo: percepção em termos absolutos do ROCE e do crescimento das vendas, e relativa em relação à Performance global.
Appiah-Adu (1998)	Subjetivo: Escala de Slater e Narver (1994a).
Deshpandé e Farley (1998)	Subjetivo: percepção absoluta da fidelização dos clientes, do crescimento das vendas, do ROI e do retorno das vendas da sua organização; avaliação em relação ao principal concorrente da quota de mercado, da rentabilidade e do crescimento.
Dawes (2000)	Subjetivo: Performance global.
Slater e Narver (2000)	Subjetivo: Comparação do ROA.
Matear <i>et al.</i> (2002)	Subjetivo: percepção da Performance financeira e de mercado em relação à concorrência.
Matsuno <i>et al.</i> (2002)	Subjetivo: percepção da quota de mercado, do lançamento de novos produtos e do ROI relativamente à concorrência.
Kara <i>et al.</i> (2005)	Subjetivo: evolução das vendas, do crescimento das receitas e da quota de mercado, em relação aos principais concorrentes.
Beaujournot <i>et al.</i> (2006)	Subjetivo: Percepção acerca vendas e Performance da organização e do ROI, do grau de sucesso de novos produtos e do nível de qualidade das suas marcas relativamente aos concorrentes.
Corin e Page (1988)	Objetivo: ROA.
Hult e Ketchen (2001)	Objetivo: ROI, variação do rendimento e variação dos preços de stocks.
Hult <i>et al.</i> (2005)	Objetivo: ROI, o ROA e o ROE.
Jaworski e Kohli (1993)	Misto: quota de mercado (objetivo) e Performance (subjetivo).
Calantone <i>et al.</i> (2002)	Misto: ROI, ROA e ROS (objetivos) e Performance global (subjetivo).
Agarwal <i>et al.</i> (2003)	Misto: taxa de ocupação hoteleira, o resultado operacional e a quota de mercado (objetivos) e a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes e dos funcionários (subjetivos).

Fonte: elaboração própria, com base nos autores citados

Como se pode concluir da análise dos estudos anteriormente referidos, a larga maioria dos autores optou pela utilização de medidas subjetivas para medir a Performance.

Dawes (1999) sistematiza os principais estudos que estudam a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, analisando-os de acordo com a objetividade ou subjetividade das medidas utilizadas para medir a Performance. Dos 19 trabalhos analisados, em 13 foram utilizados indicadores subjetivos para medir a Performance, em um foram utilizadas variáveis mistas e em cinco usaram-se indicadores objetivos. Relativamente aos trabalhos realizados com indicadores subjetivos, em 12 dos 13 analisados, revelaram-se associações diretas e positivas significativas entre a Orientação para o Mercado e a Performance e no restante a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance existe, mas é indireta, mediada pelo ambiente externo. Na investigação que utilizou indicadores mistos, a relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance é confirmada apenas quando se utilizam indicadores subjetivos. Nos cinco estudos com variáveis objetivas, em dois deles a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é claramente positiva, em dois não se demonstra existir relação entre as variáveis em análise, e no restante, apesar da relação existir, ela é de fraca intensidade. Podemos assim concluir que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é mais inequívoca quando se utilizam indicadores de carácter subjetivo.

Dess e Robinson (1984) referem que muitas vezes pode ser difícil medir a Performance através de indicadores objetivos, dada a dificuldade de obtenção de informação económica, que os gestores consideram sensível ou confidencial. Os autores também analisaram a correlação entre medidas objetivas e subjetivas, utilizando a Rentabilidade do Ativo e o crescimento das vendas. Concluem que existe consistência entre a percepção que os gestores têm acerca da Performance e os dois indicadores objetivos utilizados. Os autores referem que, apesar de serem mais adequadas a utilização de medidas objetivas, quando tal não for possível ou indicado, a utilização de medidas subjetivas é perfeitamente apropriada para medir a Performance organizacional.

Matsuno *et al.* (2002) defendem a utilização de indicadores subjetivos para avaliar a Performance, argumentando que, por um lado, pode ser difícil obter valores objetivos da

Performance ao nível da unidade de negócio em análise e, por outro lado, mencionam que vários autores referem que as medidas subjetivas de Performance estão correlacionadas com medidas objetivas (Dess e Robinson, 1984; Slater and Narver, 1994a). Também Hunt e Morgan (1995) argumentam que a Performance deve ser medida com base em indicadores subjetivos, comparáveis com os concorrentes, na medida em que a Orientação para o Mercado resulta na obtenção de uma vantagem competitiva, e por isso, relativa.

Defendendo também a utilização de indicadores subjetivos, Shoham *et al.*, (2005) afirmam que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é mais forte quando são utilizadas medidas subjetivas, na medida em que estas permitem aos gestores entrevistados a incorporação de condições ambientais na avaliação da Performance. Deste modo, as medidas subjetivas proporcionam uma visão mais contextual e precisa da avaliação da Performance, do que as medidas de avaliação objetivas.

Também se argumenta que a utilização de medidas objetivas pode não ser um indicador preciso da situação financeira da organização, na medida em a rentabilidade pode variar de acordo com o nível do investimento em investigação e desenvolvimento de novos produtos ou em atividades de marketing, que têm efeitos visíveis apenas a longo prazo (Dawes, 1999).

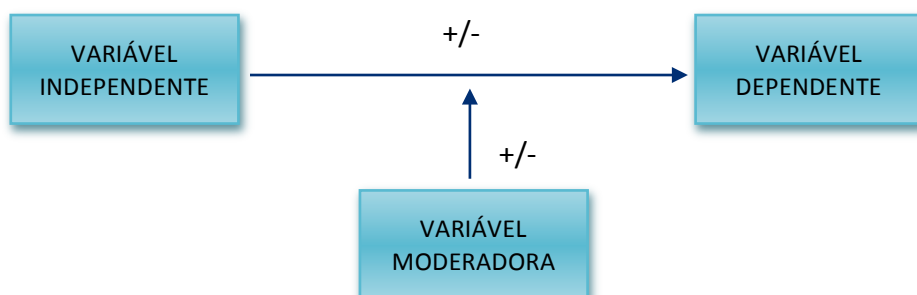
Não obstante os argumentos utilizados no sentido da utilização de medidas objetivas ou subjetivas, diversos estudos demonstram existir uma forte correlação entre os dois tipos de medidas (Dess e Robinson, 1984; Venkatraman e Ramanujam, 1986; Pearce, Robbins e Robinson, 1987; Slater e Narver, 1994a; Covin, Slevin e Schultz, 1994; Hart e Banbury, 1994; Dawes, 1999).

4.2. Variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance

Como vimos anteriormente, a literatura confirma, de uma forma geral, a existência de uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações (Kohli e Jaworski, 1990; Kohli *et al.*, 1993; Narver e Slater, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Langerak, 2003; Zhou *et al.*, 2005; Kara *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005; entre outros). Conhecida esta relação, é importante estudar se existem variáveis que expliquem quando e como esta relação ocorre. Ou seja, avaliar a influência que determinadas variáveis possam exercer entre a Orientação para o Mercado e a Performance da organização.

Um moderador é uma variável (qualitativa ou quantitativa) que afeta a direção ou a força da relação entre uma variável independente ou preditiva e uma variável dependente. Uma variável moderadora determina assim quando ou em que circunstâncias existe uma relação significativa entre as variáveis dependente e independente e o seu efeito (moderador) representa a força da relação entre as referidas variáveis (Baron e Kenny, 1986; Langerak, 2003). Na figura 5 encontra-se representada a relação entre as variáveis dependente e independente, e a variável moderadora. A existência de um efeito moderador significa que a variável moderadora em estudo altera a forma da relação (ou seja, o declive da linha de regressão, representada pelo coeficiente da regressão) entre a variável em estudo (Orientação para o Mercado, neste caso) e a variável critério (Performance).

Figura 5 – Variável moderadora



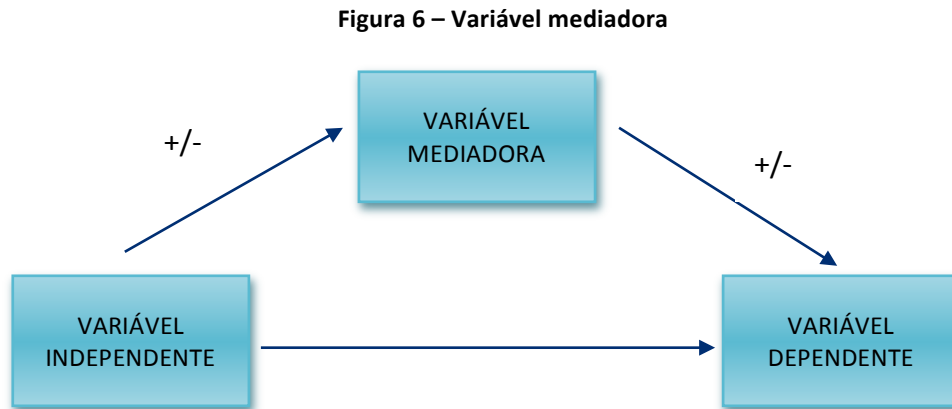
Fonte: elaboração própria

Slater e Narver (1994a) desenvolvem um trabalho com o objetivo de estudar se o ambiente competitivo exerce algum tipo de influência na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance de uma organização; nomeadamente, se o ambiente competitivo pode influenciar a prática de estratégias parciais de Orientação para o Mercado, direcionando-se mais para uma orientação ao cliente ou para uma orientação à concorrência. Em concreto, os autores estudam a existência de três possíveis efeitos moderadores: a turbulência do mercado, a instabilidade tecnológica e a intensidade da concorrência. Os autores concluem que o ambiente competitivo em que a organização está inserida exerce efeitos ligeiros, tanto na intensidade como na natureza da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Consequentemente, este efeito não justifica a existência de uma ênfase superior na abordagem aos clientes ou à concorrência. Ou seja, independentemente do ambiente competitivo, uma empresa orientada para o mercado será sempre capaz de detetar e explorar as oportunidades de mercado de uma forma mais eficaz do que os concorrentes que sejam menos orientados ao mercado.

No seu trabalho de revisão, Langerak (2003) seleciona 13 estudos onde os autores analisam os efeitos moderadores que potenciam a relação positiva da Orientação para o Mercado na Performance, sistematizando-os em dois níveis: efeitos ao nível de mercado, como a turbulência de mercado, a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva; e efeitos específicos das organizações, como por exemplo o tipo de estratégia seguida. Os resultados revelam que os efeitos moderadores, tanto ao nível de mercado como ao nível específico da organização, são inconsistentes nos estudos analisados, na medida em que alguns estudos revelam existir uma relação positiva, noutros uma relação negativa e outros ainda mostram não existir qualquer relação. O autor acrescenta ainda que estes efeitos irregulares são independentes da escala utilizada nos estudos, não conseguindo no entanto detetar uma uniformidade nos resultados que lhe permita estabelecer de forma inequívoca e única qual é o sentido do efeito moderador (positivo, negativo ou neutro) na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Para além de analisar as variáveis que determinam quando ocorre a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance (variáveis moderadoras), é também importante perceber as variáveis que influenciam a forma como a referida relação ocorre.

Estas variáveis denominam-se mediadoras e, segundo Baron e Kenny (1986) um efeito mediador existe quando uma terceira variável explica a relação entre as variáveis dependente e independente. Na figura 6 está representada a relação entre as variáveis dependente e independente, e a variável mediadora.



Fonte: elaboração própria

Langerak (2003) sistematiza também os principais estudos que analisam o potencial efeito mediador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance e identifica quatro variáveis com efeitos positivos: indicadores de confiança no relacionamento com clientes, eficácia da organização, qualidade dos produtos, e inovação. Relativamente às relações com os clientes, conclui que o efeito é apenas parcialmente mediador, enquanto as restantes variáveis são totalmente mediadoras na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Desta forma, o autor conclui que as empresas orientadas para o mercado terão consequências mais imediatas no desenvolvimento de novos produtos, na melhoria da qualidade relativa dos seus produtos, e numa maior capacidade de retenção de clientes.

Concluindo, não obstante a literatura confirmar uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance, esta relação pode não ser direta, mas sim explicada por variáveis que demonstram quando e como essa ligação ocorre. Nas duas secções seguintes vamos analisar os principais estudos que analisam o papel mediador da Orientação para a Qualidade e Orientação para a Inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

4.2.1. A Qualidade como variável mediadora entre a Orientação para o Mercado e a Performance

As organizações orientadas para o mercado têm como objetivo último obter uma vantagem de mercado, que é simultaneamente um conteúdo estratégico comum a um sistema de Gestão de Qualidade Total (GQT) (Reed, Lemak e Montgomery, 1996). A obtenção de uma vantagem de mercado é consequência da capacidade que a organização tem em responder às necessidades dos consumidores, melhor ou mais rapidamente do que os concorrentes (Day, 1994), e significa que a organização consegue obter melhores resultados financeiros porque atrai mais clientes, retém-nos por mais tempo ou porque pratica um preço mais elevado por produtos/serviços que são valorizados pelos clientes (Reed *et al.*, 1996).

A Orientação para o Mercado exige, por definição, um sistema de informação acerca do mercado, dos clientes e dos concorrentes, sendo o seu valor maximizado quando é partilhado entre as funções da organização. Desta forma, a implementação de um sistema de GQT desempenha um importante papel mediador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance organizacional (Demirbag *et al.*, 2006).

As iniciativas para melhorar a deteção das oportunidades de mercado e a capacidade de ligação aos clientes são uma parte integrante da Orientação para o Mercado, e a implementação de um sistema de GQT parece facilitar essas capacidades. Efetivamente, ambos os conceitos têm subjacentes a necessidade de uma estrutura organizacional concebida em torno de um fluxo de atividades agregadoras de valor acrescentado, capacitando em simultâneo os colaboradores da organização para as necessárias mudanças organizacionais (Day, 1994).

A relação entre a Orientação para o Mercado e a implementação de práticas de GQT parece ser inequívoca, uma vez que ambas centram explicitamente o seu foco na satisfação do cliente (Demirbag *et al.*, 2006). Deste modo, as organizações que implementam e praticam um sistema de GQT na sua estratégia e cultura corporativa são naturalmente Orientadas para o Mercado (Samat, Ramayah e Saad, 2006).

Day (1994) refere que a gestão da qualidade total tem por objetivo a obtenção de uma Performance superior, na medida em que focaliza as suas ações na satisfação dos clientes (foco externo) e na excelência operacional (foco interno). Desta forma, torna-se evidente que os sistemas de gestão da qualidade desempenham um efeito mediador na relação positiva que existe entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Nos últimos anos têm surgido diversos estudos que investigam a relação entre os fatores críticos da GQT e a Performance organizacional. Apesar da maioria dos estudos evidenciarem uma relação positiva entre um sistema de GQT e a Performance, os resultados não são unânimes. Por um lado, encontramos um conjunto de estudos que concluem a existência de uma relação direta e positiva entre um sistema de GQT e a Performance organizacional (Sussan e Johnson, 1997; Hendricks e Singhal, 1997; Easton e Jarrell, 1998, Terziovski e Samson, 1999; Douglas e Judge, 2001, Lai, 2003). Por outro lado, alguns autores defendem que a implementação dos princípios da GQT pode não ter um impacto direto na Performance, mas sim indireto, a outros níveis, nomeadamente aumentando a capacidade de inovação, mesmo que de uma forma não linear (Singh e Smith, 2004); alterando a cultura organizacional (Irani, Beskese e Love, 2004); aumentando a competitividade (Chong e Rundus, 2004); contribuindo para o crescimento da quota de mercado (Kaynak, 2003; Sittimalakorn e Hart, 2004); e aumentando a produtividade (Rahman, 2001; Kaynak, 2003; Rahman e Bullock, 2005; Santos, 2010).

Kaynak (2003) e Nair (2006) atribuem esta divergência nos resultados à diversidade de concepções metodológicas associadas aos diferentes estudos, nomeadamente no que diz respeito às diferenças conceptuais do sistema de gestão da qualidade, da Performance e dos modelos matemáticos utilizados nos estudos. Assim, por um lado, em estudos como o de Mohrman (1995), Powell (1995), Adam *et al.* (1997), Samson e Terziovski (1999), Ho *et al.* (2001) e o de Kaynak (2003), o conceito de TQM é operacionalizado através de um constructo multidimensional. No entanto, autores como Douglas e Judge (2001), Hendricks e Singhal (1997), Easton e Jarrell (1998) operacionalizam a TQM como um constructo unidimensional. Por outro lado, também a Performance é conceptualizada de diferentes formas e a sua medida é operacionalizada sob diferentes acepções. Por um lado, autores como Mohrman, Tenkasi, Lawler e Ledford (1995), Powell (1995), Hendricks e Singhal (1997), Easton e Jarrell (1998), Kaynak (2003) e Douglas e Judge (2001) utilizam

a Performance numa perspetiva financeira, enquanto outros, como Samson e Terziovski (1999) e Ho *et al.* (2001) utilizam o conceito de Performance numa perspetiva mais abrangente, considerando também a Performance da gestão de stocks, da qualidade e do mercado. Relativamente ao terceiro fator explicativo destas diferenças nos resultados, a diversidade de modelos matemáticos utilizados, encontramos estudos baseados em séries de regressões múltiplas, como os de Adam *et al.* (1997), Hendricks e Singhal (1997), Mohrman *et al.* (1995), Samson e Terziovski (1999), Ho *et al.* (2001) e Douglas e Judge (2001), e investigações que baseiam a sua análise em modelos de correlação, como o de Powell (1995).

Não obstante a diversidade de resultados encontrada, Nair (2006) conclui, através da realização de uma meta-análise a 23 estudos recentemente realizados, que existe uma correlação positiva apenas entre alguns dos fatores críticos do TQM e a Performance. Existem efeitos positivos entre as práticas de liderança, a gestão de recursos humanos, a gestão por processos e a orientação ao cliente, e a Performance. No entanto, não foram encontrados efeitos positivos entre fatores críticos como o design e a gestão de produtos, a gestão de fornecedores e a análise de informação da qualidade, e a Performance.

Introduzindo o fator dimensão das organizações nesta análise, Hendricks e Singhal (2001) afirmam que as organizações de menor dimensão beneficiam mais da TQM do que as de maior dimensão. Este facto é justificado pela maior facilidade de compreensão das necessidades dos clientes-alvo e na transferência e partilha da aprendizagem. No entanto, autores como Powel (1995) e Demirbag *et al.* (2006) defendem que nas pequenas empresas os sistemas de TQM não contribuem de uma forma tão direta para a obtenção de uma Performance financeira consistente, devido a problemas relacionados com os recursos disponíveis, essencialmente os financeiros e humanos.

4.2.2. A Inovação como variável mediadora entre a Orientação para o Mercado e a Performance

A relação existente entre a Orientação para o Mercado e a inovação tem sido abordada essencialmente segundo duas perspectivas: na ótica do consumidor e na perspectiva da organização. Na ótica do consumidor, a inovação pressupõe uma alteração no seu comportamento para a adoção do novo produto (Lawton e Parasuraman, 1980). Na perspectiva da organização, a inovação (ou o seu grau) tem como referencial a organização em si.

Erdil e Keskin (2004) analisam a relação entre a Orientação para o Mercado e a inovação, concluindo que existe uma relação direta e positiva entre as duas variáveis em análise. Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005) confirmam que a Orientação para o Mercado tem um efeito direto e positivo na inovação, simultaneamente ao nível do produto, do processo e também do ponto de vista administrativo.

Na sua revisão de estudos, Kirca *et al.*, (2005), concluem que a Orientação para o Mercado aumenta a capacidade de inovação da organização, afetando de forma positiva a satisfação dos clientes e melhorando a qualidade dos produtos/serviços. Deste modo, uma organização com capacidade para inovar acompanha as necessidades dos seus clientes, melhorando a qualidade dos seus produtos atuais ou lançando novos produtos. Como consequência, a satisfação e lealdade dos clientes aumenta, o que reflete uma melhoria na Performance da organização. Por outro lado, Calantone *et al.*, (2002) observam que as organizações que oferecem produtos adaptados às necessidades dos clientes-alvo e que os colocam no mercado mais rápida e eficientemente do que os seus concorrentes, estão em melhor posição para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Também Menguc (2006) afirma que a Orientação para o Mercado, quando complementada com a inovação, irá superar as expectativas dos clientes, gerando um nível de satisfação que vai permitir o fortalecimento da relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance da organização. Han *et al.* (1998), tal como Deshpandé *et al.* (1993), e Erdil e Keskin (2004) corroboram esta afirmação, na medida

em que defendem que a Orientação para o Mercado facilita o desenvolvimento de capacidades inovadoras, que irão consequentemente influenciar positivamente a Performance. Também Agarwal *et al.* (2003) afirmam que as organizações menos orientadas ao mercado estão mais afastadas da inovação e, a menos que estejam protegidas dos concorrentes, terão uma Performance decrescente. Similarmente, Verhees e Meulenbergh (2004) afirmam que as empresas orientadas para o mercado são mais inovadoras do que aquelas que não praticam Orientação para o Mercado.

Uma organização com uma forte Orientação para o Mercado pode influenciar diretamente o desenvolvimento de novos produtos, na medida em que promove o ajustamento entre os benefícios procurados pelos consumidores e os benefícios oferecidos pela organização. Consequente, agrega valor à marca e promove a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, o que culmina no aumento da Performance da organização (Baker e Sinkula, 2005). Matear *et al.* (2002) afirmam que a Orientação para o Mercado contribui para a Performance financeira através da inovação, confirmando o papel mediador desta variável na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Também Low *et al.* (2007) constatam que, quando numa organização existe um elevado grau de Orientação para o Mercado, normalmente encontram-se elevados níveis de inovação, e que ambos estão direta e positivamente relacionados com a Performance.

Podemos desta forma constatar que a inovação, enquanto variável mediadora entre a Orientação para o Mercado e a Performance, tem sido estudada por diversos autores, permitindo-nos concluir que a Orientação para o Mercado facilita a inovação, o que, como consequência, exerce uma influência direta e positiva na Performance (Deshpandé *et al.*, 1993; Han *et al.*, 1998; Hurley *et al.*, 1998; Calantone *et al.*, 2002; Matear *et al.*, 2002; Erdil e Keskin, 2004; Verhees e Meulenbergh 2004; Baker e Sinkula, 2005; Tajeddini *et al.*, 2006; Low *et al.*, 2007).

Concluindo, nos capítulos anteriores realizámos uma revisão de literatura que nos permitiu identificar e compreender as variáveis que constituem o núcleo do modelo conceptual a desenvolver no presente trabalho. Iniciámos esta revisão bibliográfica com o estudo da Orientação para o Mercado e posteriormente analisámos os sistemas de gestão

da qualidade e a inovação na perspectiva de poderem contribuir para a mediação entre a Orientação para o Mercado e a Performance das organizações.

No capítulo seguinte definimos as hipóteses de investigação formuladas no presente trabalho e apresentamos o modelo relacional proposto.

5. **MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Nos capítulos anteriores analisamos os principais estudos e autores que investigam a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, e o eventual papel mediador da inovação e da qualidade nesta relação (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Kohli *et al.*, 1993; Deshpandé *et al.*, 1993; Day, 1994; Powel, 1995; Reed *et al.*, 1996; Sussan e Johnson, 1997; Hendricks e Singhal, 1997; Deshpandé e Farley, 1998; Appiah-Adu, 1998; Easton e Jarrell, 1998; Han *et al.*, 1998; Hurley *et al.*, 1998; Terziovski e Samson, 1999; Hendricks e Singhal, 2001; Douglas e Judge, 2001; Calantone *et al.*, 2002; Matear *et al.*, 2002; Matsuno *et al.*, 2002; Lai, 2003; Langerak, 2003; Agarwal *et al.*, 2003; Erdil e Keskin, 2004; Verhees e Meulenber 2004; Kara *et al.*, 2005; Mavondo *et al.*, 2005;

Hult *et al.*, 2005; Kirca *et al.*, 2005; Demirbag *et al.*, 2006; Tajeddini *et al.*, 2006; Samat *et al.*, 2006; Low *et al.*, 2007). Apesar da extensa literatura existente acerca do tema, um pouco por todo o mundo e nos mais variados sectores económicos, são poucos os estudos que investigam esta temática no sector vitivinícola, em particular em Portugal.

Com o objetivo de colmatar esta lacuna, esta investigação pretende analisar o grau de Orientação para o Mercado das organizações do sector vitivinícola português; e igualmente avaliar o papel mediador das orientações para a qualidade e para a inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance organizacional no contexto deste sector ser de especial interesse para a economia portuguesa.

Numa fase inicial, faremos uma caracterização do sector vitivinícola português no que diz respeito à prática de uma Orientação para o Mercado. Posteriormente, pretende-se medir o seu impacto na Performance dessas organizações e analisar os possíveis efeitos mediadores⁵ da Orientação para a Qualidade e da Orientação para a Inovação. Iremos ainda analisar se existe um efeito moderador⁶ nesta relação, causada pela forma organizativa (adega cooperativa ou empresa produtora-engarrafadora) e pela dimensão das organizações.

Com base nestes objetivos, são formuladas as hipóteses de investigação, descritas nas secções seguintes, e fundamentadas nos resultados dos principais estudos de investigação realizados.

⁵ Efeito decorrente da existência de uma variável que explica a relação entre as variáveis dependente e independente (Baron e Kenny, 1986).

⁶ Efeito que decorre da existência de uma variável que afecta a direção ou a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente (Baron e Kenny, 1986).

5.1. Orientação para o Mercado e Performance

Como comprovámos nos capítulos anteriores, a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance tem sido amplamente discutida, existindo inúmeros trabalhos que concluem existir uma relação positiva entre estas duas variáveis (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Pitt *et al.*, 1996; Avlonitis e Gounaris, 1997; Appiah-Adu, 1998; Shoham *et al.*, 2005; Zebal e Goodwin, 2012).

O elevado número de investigações acerca deste tema propiciou a existência de estudos comparativos, como o de Langerak (2003), o de Kirca *et al.* (2005) e o de Ellis (2006). No total, estes autores analisaram e compararam 220 estudos, concluindo que, de uma forma geral, se prova a existência de uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

O presente trabalho pretende investigar a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance no sector vitivinícola português. Para tal, formulamos a primeira hipótese de investigação deste trabalho:

Hipótese 1: *O nível de Orientação para o Mercado das organizações vitivinícolas portuguesas tem um impacto direto e positivo na sua Performance.*

Apesar da evidência existente acerca da relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance, alguns autores acrescentam que é necessário considerar o impacto de outras variáveis nesta relação, ou seja, avaliar o efeito mediador de outras variáveis. Uma das variáveis mediadoras referidas na literatura é a qualidade. Lai (2003) afirma que uma organização orientada para o mercado tem à partida condições privilegiadas para implementar a gestão da qualidade, obtendo desta forma uma Performance superior. Demirbag *et al.* (2006) corroboram esta afirmação, defendendo que o efeito positivo significativo da Orientação para o Mercado na Performance é conseguido através do efeito mediador de um sistema de gestão de qualidade.

A inovação é outra das variáveis consideradas como mediadora na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Han *et al.* (1998) consideram que o impacto da Orientação para o Mercado na Performance é totalmente mediado pela inovação. Hurley e Hult (1998) afirmam que a Orientação para a Inovação, associada à capacidade de implementar as inovações, são fatores que condicionam a obtenção de uma Performance superior através da Orientação para o Mercado.

Matear *et al.* (2002), Erdil *et al.* (2004) e Baker e Sinkula (2000) confirmam o efeito mediador da inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Kirca *et al.* (2005), numa meta-análise realizada a 114 estudos, comprovam que se demonstra um efeito mediador da qualidade e da inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Estas conclusões levam-nos a formular duas hipóteses acerca da relação indireta entre a Orientação para o Mercado e a Performance, respetivamente mediada pela Orientação para a Qualidade e pela Orientação para a Inovação.

Hipótese 1a: *O nível de Orientação para o Mercado afecta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de Orientação para a Qualidade.*

Hipótese 1b: *O nível de Orientação para o Mercado afecta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de Orientação para a Inovação.*

5.2. A Orientação para o Mercado e Orientação para a Qualidade

A Orientação para o Mercado e a Orientação para a Qualidade têm uma génese comum, uma vez que ambas centram explicitamente o seu foco na satisfação do cliente (Demirbag *et al.*, 2006) e as organizações que implementam e praticam um sistema de GQT na sua estratégia e cultura corporativa são naturalmente orientadas para o mercado (Samat *et*

al., 2006). A Orientação para o Mercado requer o envolvimento e compromisso da gestão de topo, no sentido de incentivar a mudança na organização, sendo a GQT um elemento facilitador deste processo (Demirbag *et al.*, 2006). Efetivamente, a implementação de um sistema de GQT e a Orientação para o Mercado requerem ambas uma estrutura organizacional concebida em torno do fluxo de atividades agregadoras de valor acrescentado, devendo também capacitar os colaboradores da organização para as necessárias mudanças organizacionais (Day, 1994). Lai e Cheng (2005) reforçam que é indispensável que a GQT seja compreendida transversalmente, por toda a organização, como uma questão estratégica. Só assim será possível que todos os colaboradores tenham como objetivo a satisfação dos clientes.

Dadas as semelhanças entre os conceitos de Orientação para o Mercado e Orientação para a Qualidade, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: *O nível de Orientação para o Mercado de uma organização afecta direta e positivamente o seu nível de Orientação para a Qualidade.*

5.3. Orientação para o Mercado e Orientação para a Inovação

As organizações orientadas para o mercado são naturalmente mais inovadoras, uma vez que a Orientação para o Mercado potencia o desenvolvimento bem sucedido de novos produtos (Erdil *et al.*, 2004; Baker e Sinkula, 2009). Mavondo *et al.* (2005) defendem que as organizações manifestam a sua Orientação para o Mercado através do sucesso das suas inovações. Esta relação positiva é justificada pelo facto da Orientação para o Mercado funcionar como o motor da atividade de processamento de informação na organização, facilitando a sua adaptação às dinâmicas do mercado (Erdil *et al.*, 2004). Efetivamente, se considerarmos a Orientação para o Mercado na perspetiva da geração de informação de mercado, ou seja, se analisarmos o seu papel na determinação das necessidades (atuais e futuras) dos clientes e na monitorização dos seus concorrentes e dos fatores ambientais, podemos concluir que a Orientação para o Mercado é uma fonte

de ideias para novos produtos e serviços, influenciando positivamente o grau de inovação nas empresas (Lado e Maydeu-Olivares, 2001; Hurley e Hult, 1998). Diversos estudos corroboram a existência de uma influência positiva da Orientação para o Mercado na inovação (Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Slater e Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1996).

Formulamos assim a hipótese de investigação que relaciona a Orientação para o Mercado com a inovação.

Hipótese 3: *O nível de Orientação para o Mercado de uma organização afecta direta e positivamente o seu nível de Orientação para a Inovação.*

5.4. Orientação para a Qualidade e Performance

A implementação de um sistema de GQT tem por objetivo a obtenção de uma Performance superior (Day, 1994). Wang e Wei (2005) afirmam que apenas as organizações com elevada Orientação para a Qualidade, que planeiam e monitorizam de forma sistemática os resultados, poderão atingir os níveis de Performance desejados. Rapert e Wren (1998) afirmam que a Orientação para a Qualidade não é um fim em si, mas um meio para atingir um fim, nomeadamente a obtenção de uma melhor Performance financeira e de vantagens competitivas sustentadas. Powell (1995) corrobora que a Orientação para a Qualidade melhora a Performance, nomeadamente no ROI, no lucro, no volume de vendas, na quota de mercado e no crescimento das vendas. Consistente com este estudo, Sittimalakon e Hart (2004) concluem que as organizações que têm níveis mais elevados de Orientação para a Qualidade obtêm níveis de Performance superiores às organizações menos orientadas para a qualidade, nomeadamente em termos de ROI, lucro, volume de vendas, quota de mercado e crescimento das vendas.

Podemos assim concluir que a generalidade dos estudos defende que a Orientação para a Qualidade permite às organizações obterem uma Performance superior (Powell, 1995; Sussan e Johnson, 1997; Sittimalakorn e Hart, 2004; Alrubaiee, Zuobi e Abu-Alwafa, 2013).

Consequentemente, em linha com os estudos previamente referidos, formulamos a hipótese de investigação que relaciona a ligação entre a Orientação para a Qualidade e a Performance.

Hipótese 4: *O nível de Orientação para a Qualidade de uma organização afeta direta e positivamente o seu nível de Performance.*

5.5. A Inovação e a Performance

A capacidade de inovar é um dos principais determinantes da Performance organizacional (Damanpour, 1991; Cooper e Kleinschmidt, 2000) e as organizações devem ser inovadoras, de forma a manter ou ganhar vantagens competitivas e garantir a sua sobrevivência (Calantone *et al.*, 2002; Frishammar *et al.*, 2012).

A inovação tem um efeito positivo no sucesso de longo prazo das organizações, uma vez que aumenta a flexibilidade organizacional, a vontade de mudar, a introdução de novos produtos e diminui a inércia organizacional (Damanpour, 1991; Hult *et al.*, 2004).

Efetivamente, as organizações com maior capacidade para inovar conseguem mais facilmente responder ao ambiente externo e desenvolver novas competências, o que lhes permitirá obter vantagens competitivas e alcançar uma Performance superior (Hurley e Hult, 1998).

Com o objetivo de analisar a relação entre a Orientação para a Inovação e a Performance, Rosenbusch, Brinckmann e Bausch (2011) realizaram uma meta-análise a 42 investigações que estudaram esta relação em pequenas e médias empresas. Os autores concluem que a inovação tem um efeito positivo na Performance, mas que o impacto desta relação depende da idade da organização, do tipo de inovação e do contexto cultural. Marques e

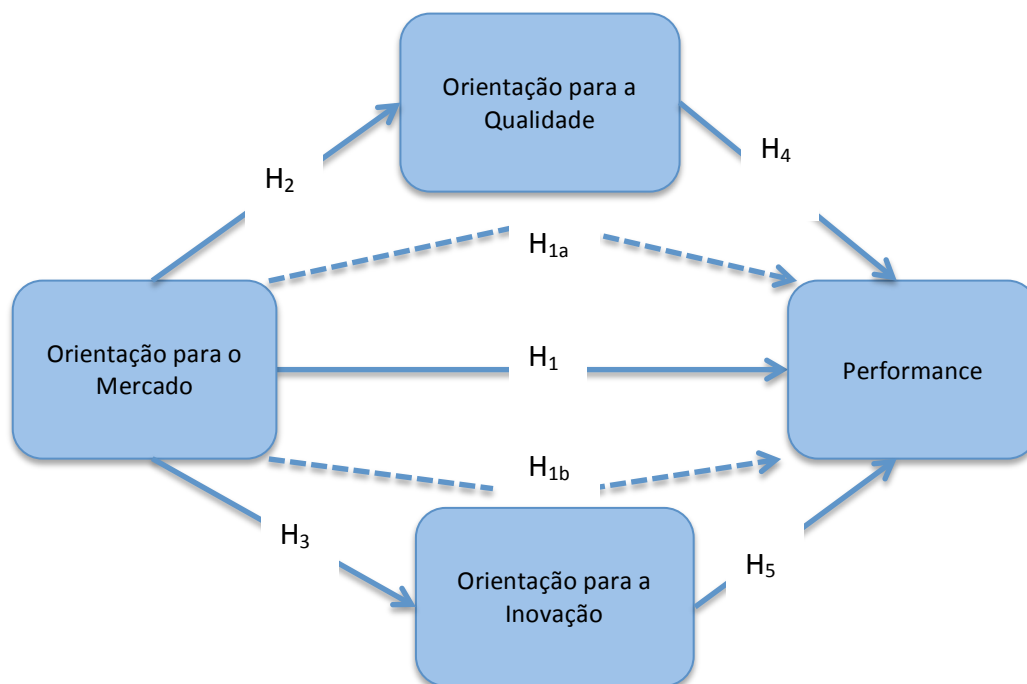
Ferreira (2009) também constatam que existe uma relação positiva entre a capacidade de inovar e a Performance organizacional, realçando que a “inovação no processo” e o “investimento em I&D” são os fatores críticos da inovação que melhor explicam a Performance, e conseqüentemente, são os que criam vantagens competitivas para as organizações.

Uma vez constatada a relação entre a Orientação para a Inovação e a Performance, formulamos a hipótese de investigação que relaciona os dois conceitos.

Hipótese 5: *A Orientação para a Inovação de uma organização afeta direta e positivamente o seu nível de Performance.*

As hipóteses de investigação formuladas relativamente às relações, diretas ou de mediação, entre a Orientação para o Mercado, a Orientação para a Qualidade, a Orientação para a Inovação e a Performance estão representadas na figura 7.

Figura 7 – Hipóteses de Investigação



Fonte: elaboração própria

5.6. Variáveis moderadoras: dimensão e forma jurídica

As hipóteses acima formuladas pretendem avaliar a relação, direta ou mediada, entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Para além destas relações, Kohli e Jaworski (1990) referem que podem existir contingências que podem fortalecer ou enfraquecer a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, ou seja, defendem que podem existir efeitos moderadores nesta relação.

Relativamente à existência de variáveis que exerçam efeitos moderadores na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, os estudos realizados não permitem chegar a conclusões claras. Kohli e Jaworski (1990) afirmam que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é mais forte em contextos de turbulência de mercado, de forte intensidade competitiva e quando existe turbulência tecnológica. Appiah-Adu (1998) confirma o efeito moderador da intensidade competitiva e do crescimento de mercado, mas rejeita o efeito das turbulências de mercado e tecnológica. Zebal e Goodwin (2012) confirmam apenas o efeito moderador da turbulência de mercado na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Kumar, Subramanian e Yauger (1998) defendem que as variáveis moderadoras entre a Orientação para o Mercado e a Performance dependem do sector de atividade em análise. No caso particular da sua investigação, o sector hospitalar, consideram que as variáveis moderadoras mais relevantes são a hostilidade competitiva, a turbulência de mercado e o poder dos fornecedores.

O potencial efeito moderador da dimensão das organizações interessa-nos particularmente, na medida em que é uma das hipóteses de investigação formuladas no presente trabalho. Pelham (1999) afirma que a Orientação para o Mercado pode ser especialmente importante para organizações de menor dimensão, na medida em que estas podem alavancar as suas potenciais vantagens de flexibilidade, de adaptabilidade e de proximidade aos clientes. No entanto, em organizações de dimensão reduzida, os recursos afetos à geração de informação são escassos e muitas vezes baseados exclusivamente em informação secundária (Verhees e Meulenbergh, 2004). Liu (1995) avalia a Orientação para o Mercado em organizações de diferentes dimensões e conclui

que as organizações de menor dimensão tendem a adotar a Orientação para o Mercado em menor grau do que as de maior dimensão.

Parece-nos assim importante analisar se a dimensão da organização exerce um efeito moderador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. De acordo com a investigação prévia, é expectável que nas organizações do sector vitivinícola português de maior dimensão a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance seja mais forte.

Consequentemente, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 6: *A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é moderada pela dimensão da organização.*

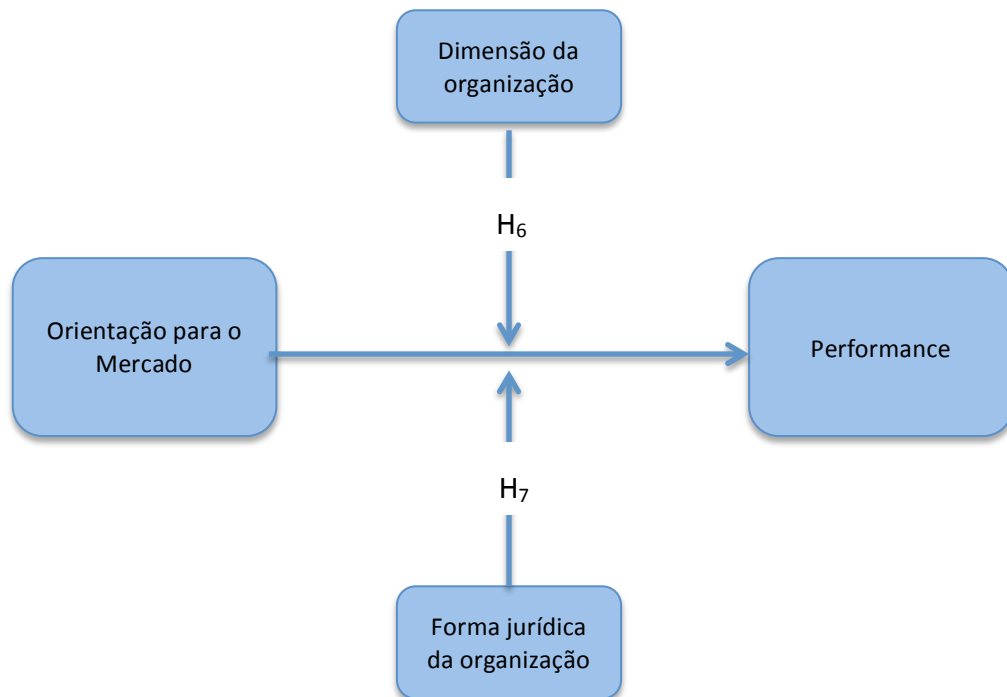
Por último, pretendemos analisar o eventual efeito moderador da forma jurídica da organização na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Esta questão parece-nos pertinente, na medida em que o sector vitivinícola português, tal como o francês, italiano e alemão (produtores do *velho mundo*), é caracterizado pela existência de um elevado número de adegas cooperativas (Orth, Lochshin e d’Hauteville, 2007). Os autores referem que o estilo de gestão participativo destas organizações pode colocar dificuldades acrescidas na sua capacidade competitiva e na sua Performance. Alberto e Ferreira (2007) confirmam que a grande maioria das cooperativas portuguesas possui enólogos na sua estrutura organizativa, mas que a gestão continua a ser efectuada por associados que não possuem qualificações para o efeito.

Apesar de não existir literatura que possa sustentar a possível moderação desta variável, os argumentos acima descritos parecem indiciar alguma dificuldade das adegas cooperativas na prática de estratégias de Orientação para o Mercado, pelo que esperamos que o efeito da orientação para o Mercado na Performance seja inferior nas adegas cooperativas do que nas restantes organizações. Parece-nos assim pertinente analisar esta questão pelo que formulamos esta relação como hipótese de investigação.

Hipótese 7: *A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é moderada pela forma jurídica da organização.*

Na figura 8 estão representadas as hipóteses de investigação relacionadas com as variáveis moderadoras.

Figura 8 – Efeito moderador da dimensão e da forma jurídica na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance



Fonte: elaboração própria

6. METODOLOGIA

Neste capítulo são evidenciadas questões de natureza metodológica, sendo descritos e analisados os métodos que consideramos mais apropriados e que foram utilizados para responder às hipóteses de investigação formuladas. As decisões metodológicas têm subjacentes a obtenção de respostas para as questões formuladas previamente, garantindo a validade da análise subsequente. Nas secções seguintes começamos por apresentar uma caracterização do universo em estudo – o sector vitivinícola português. Posteriormente apresentamos as escalas escolhidas para medir as variáveis em análise, bem como o questionário que serviu de base à recolha de informação. Finalmente, discutimos as principais técnicas para a análise de dados utilizadas nesta investigação.

Com base numa revisão da literatura sistemática definiu-se um modelo teórico explicativo da importância da Orientação para a Qualidade e da Orientação para a Inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance organizacional. Para analisar

e validar o modelo proposto é necessário recolher informação de todos estes constructos ou variáveis em análise. Para tal, em primeiro lugar, tivemos de determinar as escalas de medida, apresentadas numa secção posterior deste capítulo, que se utilizariam para medir as referidas variáveis. Esta informação foi obtida através uma investigação por inquérito a todas as empresas do sector vitivinícola português, mediante a aplicação de um questionário, que incluía as escalas previamente seleccionadas.

A utilização deste método de recolha de informação justifica-se, desde logo, pela inexistência de informação secundária que permita responder às hipóteses formuladas. Por outro lado, uma vez que se pretende analisar o sector vitivinícola português, torna-se impossível estudar o seu comportamento e as suas atitudes através da observação direta. Acresce ainda o facto de a generalidade dos estudos realizados em torno das temáticas abordadas nesta investigação utilizar esta metodologia de recolha de informação. O inquérito considerado é consequência da revisão de literatura efectuada, relativamente a escalas previamente testadas e validadas, apresentadas neste capítulo, na secção 6.3.

6.1. Universo em estudo: sector vitivinícola português

O universo da população em estudo nesta investigação é constituído pelas organizações vitivinícolas portuguesas. Este sector desempenha um importante papel na economia portuguesa, contribuindo de maneira muito significativa para o valor final da produção agrícola e para as exportações (Alberto e Ferreira, 2007).

Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV, 2014), as exportações de vinho têm consolidado a tendência de crescimento dos últimos anos, tendo em 2013 aumentado em 2,4%. É importante realçar que este aumento se deveu a um crescimento em valor, uma vez que o volume exportado (litros) diminuiu relativamente a 2012. Este facto é coerente com um estudo publicado pelo Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT) em 2014, onde é referido que o maior potencial turístico de Portugal deixou de ser o sol e mar, para dar lugar ao vinho. Este estudo refere que a maioria dos operadores estrangeiros questionados referem que o melhor argumento de promoção do país no

exterior, é o vinho. O mesmo estudo salienta que em 2012 este produto só era relacionado a Portugal por uma minoria dos inquiridos (IPDT, 2014).

Segundo a Organização Mundial da Vinha e do Vinho (OIV), Portugal é um dos principais produtores mundiais de vinho, ocupando em 2012 a 11ª posição (OIV, 2014). Em 2012, os principais produtores mundiais foram a França e a Itália, ambos com 16%, seguidos da Espanha com 12% e Estados Unidos com 8%. Portugal representa 2% da produção mundial de vinho, ocupando, como assinalámos, a 11ª posição (tabela 8).

Tabela 8 – Principais países produtores de vinho

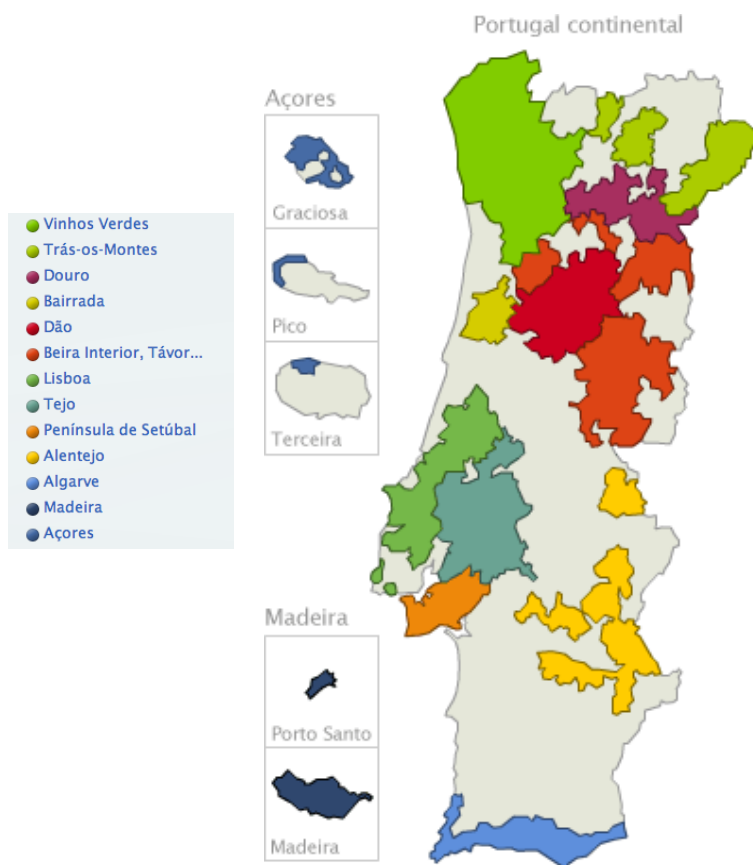
País/Produção (Mhl)	2010	2011	2012	Quota de Produção (2012)
França	44 322	50 757	41 422	16%
Itália	48 525	42 772	40 060	16%
Espanha	35 353	33 397	30 392	12%
EUA	20 887	19 187	20 510	8%
China	13 000	13 200	14 880	6%
Austrália	11 420	11 180	12 660	5%
Chile	8 844	10 464	12 554	5%
Argentina	16 250	15 473	11 778	5%
África do Sul	9 327	9 324	10 037	4%
Alemanha	6 906	9 132	9 012	4%
Portugal	7 133	5 610	6 141	2%
Roménia	3 287	4 058	3 311	1%
Grécia	2 950	2 750	3 150	1%
Brasil	2 459	3 394	2 917	1%
Outros	33 337	36 302	33 176	13%
Total mundial	264 000	267 000	252 000	100%

Fonte: OIV (2014)

O sector vitivinícola português tem sofrido nos últimos anos algumas alterações, tendo-se verificado por um lado, a fusão de algumas adegas cooperativas e o encerramento de outras; por outro lado, talvez como consequência, tem-se assistido a um crescente aparecimento de empresas produtoras-engarrafadoras.

Portugal divide-se em treze regiões vitivinícolas, que de alguma forma refletem a diversidade e complexidade deste sector de atividade: Região dos Vinhos Verdes, de Trás-os-Montes, do Douro, da Bairrada, do Dão, da Beira Interior, Távora-Varosa e Lafões, de Lisboa, do Tejo, da Península de Setúbal, do Alentejo, do Algarve, da Madeira e dos Açores (Figura 9).

Figura 9 – Regiões vitivinícolas portuguesas



Fonte: Infovini (2013)

Para identificar os elementos que integram este amplo e complexo universo, numa fase preliminar do trabalho, solicitamos ao Instituto da Vinha e do Vinho, organismo regulador do sector em Portugal, pertencente ao Ministério da Agricultura Português, uma reunião e a utilização da base de dados dos produtores-engarrafadores de vinhos de mesa portugueses. Num processo preliminar de verificação aleatória da informação constante da base de dados, foram detetados vários problemas: registos que não se encontravam atualizados, nomeadamente adegas cooperativas entretanto falidas ou resultado de

fusões, novas empresas que não constavam dos registos, etc. De forma a colmatar este problema decidimos construir uma nova base de dados, utilizando como base a informação facultada pelo IVV, e cruzar os registos com os dados provenientes das Comissões Vitivinícolas das Regiões Demarcadas⁷, uma vez que, estando estas mais próximas dos seus associados, provavelmente possuem informação mais atualizada.

Obtivemos assim uma base de dados com 1167 organizações produtoras de vinho de mesa, das quais 78 são adegas cooperativas e 1089 são empresas produtoras-engarrafadoras.

Iniciado o processo de envio por e-mail do questionário, um elevado número de mensagens começou a ser devolvido. Esta possibilidade tinha sido previamente adiantada na reunião com o Presidente da Comissão de Viticultura que nos forneceu a sua base de dados, uma vez que este é um dos problemas recorrentes que esta instituição tem no contacto com os seus associados.

Uma vez que se tratava de um número bastante elevado de devoluções, foi desencadeado um processo de análise individual para tentar identificar o motivo pelo qual os e-mails estavam a ser devolvidos, corrigindo a base de dados, sempre que possível, com endereços de e-mail válidos.

Como consequência deste trabalho de análise individual das organizações, podemos elencar algumas justificações para a dificuldade de instituições interprofissionais (como a Comissão de Viticultura) e estatais (como o Instituto da Vinha e do Vinho), contactarem com os seus associados: 1) o primeiro motivo é o mais natural e previsível: a mudança de operador de internet ou de endereço de e-mail não se encontra refletida e atualizada nas bases de dados; 2) no atual contexto de crise económica, muitas organizações entraram em processos de insolvência ou falência, não sendo o seu registo atualizado nas bases de dados sectoriais; 3) algumas adegas cooperativas desencadearam processos de fusão, reestruturando a sua oferta, deixando de existir os anteriores contactos; 4) o negócio do

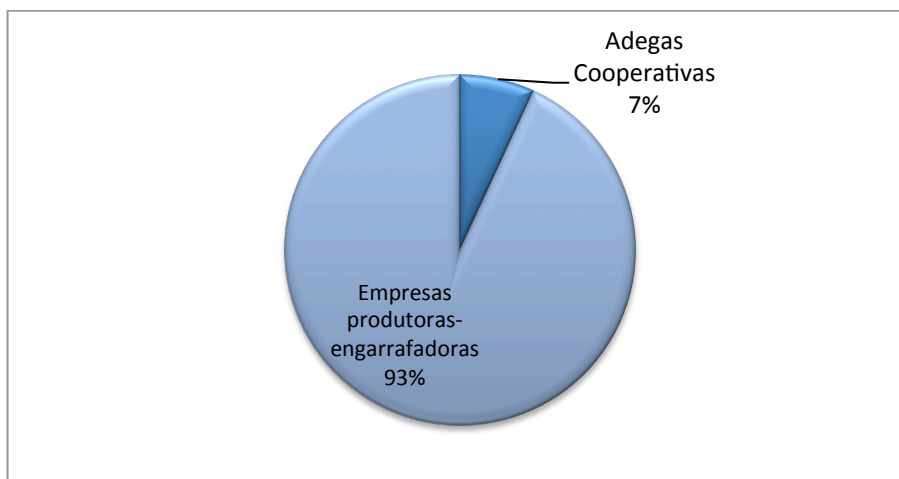
⁷ A principal função das comissões vitivinícolas regionais (CVR) é a certificação dos vinhos da região sobre a sua jurisdição. Cabe a estas organizações interprofissionais fiscalizar técnicas vitícolas e processos de vinificação.

vinho é, tradicionalmente, uma atividade familiar. Muitas famílias têm propriedades de família, com vinha registada, mas entretanto abandonaram a atividade agrícola e migraram para zonas urbanas. Efetivamente, conseguimos perceber através de uma análise individualizada que o registo existente nas bases de dados, pertence atualmente a pessoas que exercem atividades ligadas a outras áreas profissionais, como a advocacia, medicina, etc.; deste modo, apesar de estarem registados endereços de e-mail, estes não são efetivamente utilizados. 5) muitas organizações, apesar de estarem registadas como produtoras de vinho, são sociedades agrícolas, que atualmente não produzem uva ou vinho; 6) algumas empresas, apesar de terem vinha, abandonaram a produção de vinho, para se dedicarem exclusivamente a atividades de turismo rural; 7) os registos fornecidos não permitem uma distinção clara entre produtores de vinho e armazenistas/distribuidores.

Esta pesquisa individualizada, apesar de extremamente morosa e difícil, era muito importante, pois só assim seria possível obter uma caracterização o mais correta possível do universo em análise.

Após serem efetuadas as correções, nomeadamente a eliminação das organizações entretanto falidas ou sujeitas a fusões, e as alterações nos endereços de e-mail, obtivemos um universo composto por 948 organizações, 883 das quais empresas produtoras-engarrafadoras (93%) e 65 adegas cooperativas (7%) (figura 10).

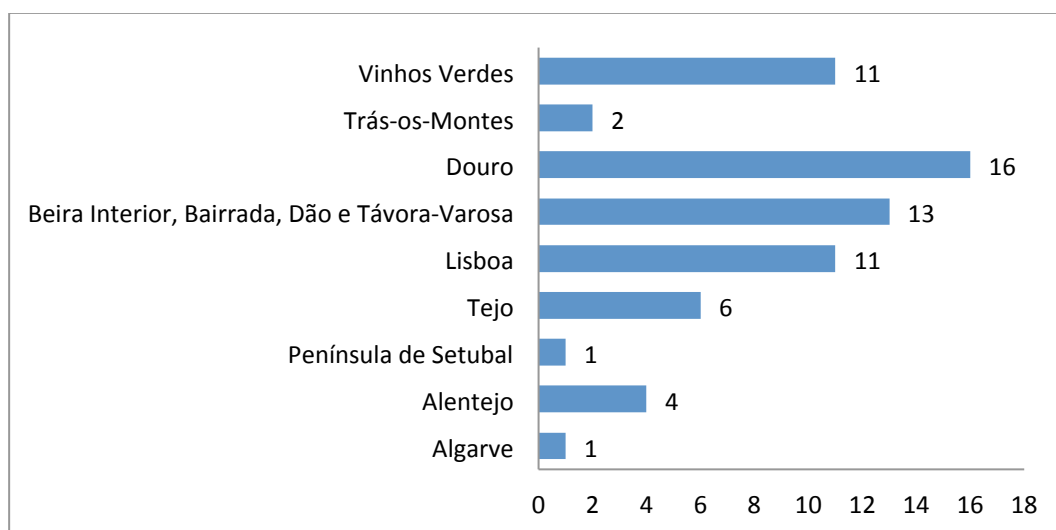
Figura 10 – Empresas vitivinícolas produtoras de vinho de mesa em Portugal Continental



Fonte: elaboração própria

A base de dados permite-nos desagregar a informação, analisando a região de produção. Podemos constatar que, não obstante a área geográfica de algumas regiões vitivinícolas ser relativamente pequena, existe um elevado número de adegas cooperativas, como podemos constatar, por exemplo, na Região do Douro. De referir ainda que a fusão de algumas regiões justifica-se pela existência desta agregação nas bases de dados obtidas. Esta informação está representada na Figura 11.

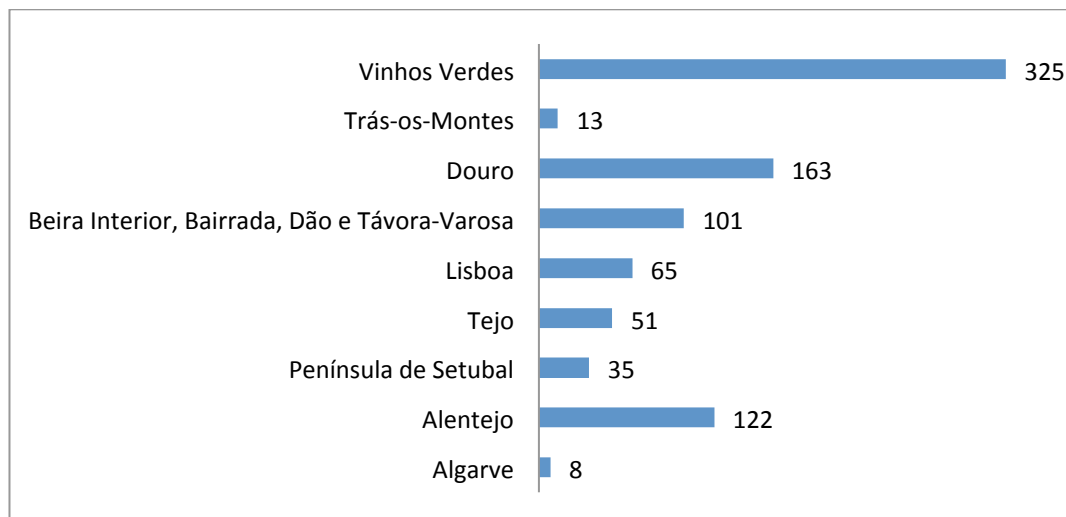
Figura 11 – Número de adegas de cooperativas por Região Vitivinícola



Fonte: elaboração própria

Relativamente às empresas produtoras-engarrafadoras, a maioria produz vinhos na Região dos Vinhos Verdes, do Douro e do Alentejo. No gráfico seguinte (Figura 12) está representado o número de empresas por região vitivinícola.

Figura 12 – Número de empresas vitivinícolas por Região



Fonte: elaboração própria

6.2. Medição dos conceitos através das variáveis

6.2.1. Escalas de medida

A revisão de literatura efectuada permitiu-nos identificar um conjunto de escalas de medida, testadas e validadas, para medir os conceitos em estudo: Orientação para o Mercado, Performance, Orientação para a Inovação e Orientação para a Qualidade. Nos pontos seguintes justifica-se a escolha das escalas utilizadas neste trabalho.

6.2.1.1. Orientação para o Mercado

Conforme referido anteriormente, desde 1990 diversos autores têm realizado investigação no sentido de definir escalas para medir a Orientação para o Mercado. De entre os principais autores, destacam-se as escalas MARKOR, de Kohli *et al.* (1993), composta por 20 itens, a escala MKTOR, de Narver e Slater (1990), composta por 14 itens e a escala MORTN, de Deshpandé e Farley (1998), composta por 10 itens. Todas estas escalas foram posteriormente utilizadas em investigações realizadas em todo o mundo e em vários sectores de atividade, revelando consistência nos resultados obtidos.

Atendendo ao facto de existirem neste estudo vários conceitos e dimensões a medir, optamos por utilizar a escala MORTN, uma vez que, sendo uma escala testada e validada, é a que apresenta o menor número de itens. Efetivamente, o tamanho do questionário é um aspecto relevante, na medida em que temos consciência de que um questionário demasiado longo pode originar uma taxa elevada de não respostas.

A escala MORTN utiliza uma escala de Likert de 5 níveis e é composta por duas dimensões. A primeira, focalizada no cliente, é constituída por 4 itens e a segunda, relacionada com a avaliação das necessidades, abrange os restantes 6 itens. As questões associadas a esta escala estão representadas na tabela 9.

Tabela 9 – Itens da escala de medição do grau de Orientação para o Mercado

Dimensão focalizada no cliente	Dimensão focalizada nas necessidades
CLI1 - Os nossos objetivos de negócio são orientados para a satisfação dos clientes.	NEC2 - Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.
CLI4 - A compreensão do consumidor é a base da nossa estratégia para obter vantagens competitivas.	NEC3 - Partilhamos informação com outros departamentos acerca dos êxitos e fracassos na relação com os nossos clientes.
CLI7 - Somos mais focados nos clientes do que os nossos concorrentes.	NEC5 - A satisfação dos clientes é medida de modo sistemático e frequente.
CLI8 - Acredito que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes.	NEC6 - Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado aos clientes.
	NEC9 - Auscultamos os nossos clientes acerca da qualidade dos nossos produtos e serviços, pelo menos uma vez por ano.
	NEC10 - A informação recolhida acerca da satisfação dos clientes é regularmente divulgada a todos os níveis hierárquicos.

Fonte: adaptado de Deshpandé e Farley (1998)

6.2.1.2. Performance organizacional

Beaujanot *et al.* (2006), baseados nas escalas de Performance de Jaworski e Kohli (1993) e de Matsuno e Mentzer (2000), desenvolvem uma escala para medir a Performance que aplicaram a empresas vitivinícolas australianas. Esta escala, de carácter subjetivo, é composta por cinco itens e avalia a perceção dos gestores relativamente às vendas, à

Performance global, ao retorno sobre o investimento, ao sucesso de novos produtos e à qualidade da(s) marca(s) da organização, face aos seus principais concorrentes.

Optámos pela utilização desta escala, testada e validada, na medida em que foi utilizada no sector de atividade em análise. Os itens desta escala, do tipo Likert de 5 pontos, estão descritos na tabela 10.

Tabela 10 – Itens da escala de medição da Performance organizacional

PERF1 - O crescimento das nossas vendas tem sido superior ao dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos.
PERF2 - A nossa organização tem, em termos globais, uma excelente Performance.
PERF3 - O Retorno sobre o Investimento (ROI) da nossa organização tem sido significativamente melhor do que o dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos.
PERF4 - Os nossos novos produtos têm tido mais sucesso do que os dos nossos concorrentes.
PERF5 - A(s) nossa(s) marca(s) tem uma qualidade percebida superior à das marcas dos nossos concorrentes.

Fonte: adaptado de Beaujanot *et al.* (2006)

6.2.1.3. Orientação para a Inovação

Neste estudo optámos por utilizar a escala desenvolvida por Hurley e Hult (1998), utilizada posteriormente nos estudos de Farrell (1999), Menguc e Auh (2006) e Tajeddini *et al.* (2006), entre outros. Os autores concebem a inovação como um processo que incorpora duas perspectivas: por um lado, a inovação em termos da orientação para a geração de novas ideias, e por outro, a capacidade de adoptar e implementar essas ideias. Esta visão faseada da inovação permite uma análise abrangente do conceito subjacente, avaliando todo o processo, numa perspectiva holística, e incorporando ainda uma visão cultural da organização, na medida em que insere a perspectiva dos gestores acerca da receptividade a novas ideias e inovações. Esta escala, do tipo Likert de 5 pontos, é composta por cinco itens.

A opção por esta escala possibilita avaliar o processo de inovação, desde a geração das ideias até à sua implementação. Outro fator que favorece esta escolha é o facto desta escala ser composta por cinco itens, uma vez que dada a dimensão das variáveis em análise, o tamanho do questionário é um fator importante na sua construção. Os itens desta escala estão descritos na tabela 11.

Tabela 11 – Itens da escala de medição da Orientação para a Inovação

INO1 - A gestão da nossa organização procura, de forma ativa, ideias inovadoras.
INO2 - A inovação, baseada em resultados de pesquisa, é fortemente aceite na nossa organização.
INO3 - A inovação é rapidamente aceite pelos gestores da organização.
INO4 - Os colaboradores são penalizados pelos maus resultados de novas ideias ⁸ .
INO5 - A inovação é incentivada na nossa organização.

Fonte: adaptado de Hurley e Hult (1998)

6.2.1.4. Orientação para a Qualidade

Para a avaliação do grau de implementação da qualidade, foi selecionada a escala desenvolvida por Rahman, em 2001. Esta escala é composta por sete fatores críticos da qualidade (dimensões), avaliados através de 36 itens. Esta escala inclui dois fatores que pretendem avaliar a Performance e a orientação para os clientes. Uma vez que, por um lado, vamos considerar uma escala específica para avaliar a Performance e, por outro, a orientação para os clientes faz parte da escala que mede a Orientação para o Mercado, iremos considerar nesta escala apenas cinco fatores críticos diretamente relacionados com o sistema de GQT.

O primeiro fator crítico considerado é a liderança, composto por 4 itens. Este parâmetro está diretamente relacionado com a gestão de topo, nomeadamente na forma como esta utiliza e aplica os princípios subjacentes à gestão da qualidade e como os transmite a todos os elementos da organização.

No segundo fator considerado, estratégia e planeamento, também composto por 4 itens, analisa-se a forma como a organização desenvolve estratégias e planos, bem como a sua capacidade de os implementar.

O terceiro parâmetro está relacionado com o processo de recolha de informação e sua análise. Composto por 3 itens, avalia como é que a organização obtém, seleciona e utiliza

⁸ Este item é avaliado de forma inversa dos restantes.

a informação para compreender o ambiente em que opera e como a utiliza para fundamentar a tomada de decisão.

Os recursos humanos (quarta dimensão) são analisados através da forma como cada elemento é incentivado para atingir os objetivos da organização e a melhorar continuamente o seu desempenho. A avaliação deste parâmetro inclui também a análise da oferta formativa. Este parâmetro é avaliado através de 8 itens.

O quinto e último fator crítico da qualidade considerado está relacionado com os processos, produtos e serviços. Esta categoria é composta por 6 itens e examina por um lado, o processo utilizado pela organização para fornecer produtos e serviços aos seus clientes e por outro lado, os procedimentos utilizados no sentido de existir um processo de melhoria contínua dessa oferta.

Na tabela 12 estão representados os cinco fatores críticos de sucesso desta escala e os itens que os constituem que serão considerados neste trabalho.

Tabela 12 – Itens da escala de medição da Orientação para a Qualidade

Liderança	Estratégia e planeamento
LID1 - A equipa de gestão faz revisões periódicas dos resultados obtidos com o sistema de qualidade;	EP1 - Fazemos regularmente planos estratégicos;
LID2 - Os gestores mantêm um contacto próximo com os clientes;	EP2 - A nossa organização tem metas claras para a qualidade;
LID3 - A equipa de gestão reforça o compromisso com o sistema de qualidade a todos os elementos da organização;	EP3 - O nosso plano estratégico está relacionado com os valores da qualidade;
LID4 - Na tomada de decisões, os gestores dão prioridade às questões relacionadas com o sistema de qualidade;	EP4 - O processo de planeamento inclui a melhoria contínua da qualidade;

Processos, produtos e serviços	Recursos Humanos
PPS1 - Fazemos melhorias contínuas nos nossos produtos/serviços;	RH1 - Trabalhamos em equipa, com objetivos claros;
PPS2 - No ano passado lançámos pelo menos um novo produto/serviço;	RH2 - Todos os colaboradores são incentivados a desenvolver formas alternativas para melhorar o desempenho do seu trabalho;
PPS3 - No último ano melhorámos pelo menos uma característica nos nossos produtos/serviços;	RH3 - Todos os colaboradores compreendem de que forma as suas tarefas contribuem para o plano global da organização;
PPS4 - Monitorizamos todos os processos dos nossos produtos/serviços;	RH4 - Os nossos colaboradores estão orientados para a melhoria contínua;
PPS5 - Usamos processos de controlo estatísticos para monitorizar os processos dos nossos produtos/serviços;	RH5 - Incentivamos o crescimento pessoal dos nossos colaboradores;
PPS6 - Introduzimos sempre fatores de qualidade nos processos dos nossos produtos/serviços;	RH6 - Recompensamos os colaboradores que ajudam a melhorar a qualidade do produto/serviço;
	RH7 - Os nossos colaboradores conhecem os objetivos de longo prazo da organização;
	RH8 - Os nossos colaboradores recebem formação adequada e são polivalentes;

Recolha e análise de informação

INF1 - Recolhemos informação relativamente a todas as áreas e assuntos da nossa organização.

INF2 - Analisamos todos os processos de trabalho da nossa organização;

INF3 - A informação relevante acerca da Performance da nossa organização está sempre disponível para analisar e tomar decisões;

Fonte: adaptado de Rahman (2001)

6.2.1.5. Outras variáveis utilizadas: Dimensão e forma jurídica das organizações

Apesar da generalidade dos estudos acerca da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance ser referente a médias/grandes empresas, surgem alguns estudos que investigam se a dimensão da organização é um fator moderador da relação entre as duas variáveis acima referidas. Autores como Appiah-Adu (1998), Pelham (1999) e Verhees e Meulenbergh (2004) afirmam que a relação direta e positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance é independente da dimensão das organizações. No entanto, Pelham (1999) afirma que a Orientação para o Mercado pode ser especialmente

importante para organizações de menor dimensão, na medida em que estas podem alavancar suas potenciais vantagens de flexibilidade, de adaptabilidade e de proximidade aos clientes.

Liu (1995) acrescenta que as organizações de menor dimensão tendem a adotar a Orientação para o Mercado em menor grau do que as de maior dimensão. Laforet (2008) realizou uma investigação com pequenas e médias empresas, onde analisa a influência que a dimensão, a orientação estratégica e a Orientação para o Mercado têm na inovação. O autor constata que a dimensão da organização está diretamente relacionada com a sua capacidade inovadora, concluindo que as empresas de média dimensão são tendencialmente mais inovadoras do que as pequenas. Já no que diz respeito à Orientação para o Mercado, a dimensão da organização não tem uma relação direta com esta variável, ou seja, o autor conclui que as médias empresas não são mais orientadas ao mercado do que as pequenas.

O IAPMEI – Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas, considera dois indicadores para classificar as organizações: o número de trabalhadores e o volume de vendas. No âmbito de intervenção do IAPMEI, é compreensível a utilização simultânea destes critérios, uma vez que servem de base para o acesso a incentivos financeiros e fiscais. No presente trabalho, uma vez que pretendemos avaliar o possível efeito moderador da dimensão na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, adoptamos apenas o critério do número de trabalhadores efetivos.

A classificação das organizações utilizada na presente investigação, segundo a classificação do IAPMEI relativamente ao número de trabalhadores, encontra-se representada na tabela 13.

Tabela 13 – Classificação da dimensão da empresa de acordo com o número de trabalhadores

Categoria	Nº Trabalhadores
Microempresa	<10
Pequena Empresa	≥10 e <50
Média Empresa	≥50 e <250
Grande Empresa	≥250

Fonte: elaboração própria

Recordamos que, para além da dimensão das organizações, pretendemos avaliar o possível efeito moderador da forma jurídica das organizações em estudo.

O sector vitivinícola português é caracterizado pela existência de um número significativo de adegas cooperativas, onde a gestão é feita por associados, muitas vezes sem qualificações técnicas para o desempenho desta função (Alberto e Ferreira, 2007). Parece-nos assim pertinente introduzir esta variável para analisar o potencial efeito moderador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Para tal, consideraremos uma classificação dicotómica da forma jurídica das organizações: adega cooperativa ou outro tipo de organização produtora-engarrafadora.

6.2.2. Questionário

6.2.2.1. Características do questionário

O questionário (Anexo 2) utilizado nesta investigação é constituído por duas secções principais, totalizando 49 questões.

A primeira secção é composta por quatro questões gerais de caracterização da organização no que diz respeito à sua forma jurídica, à dimensão, à sua localização e às regiões de produção.

A segunda secção é composta por quatro subsecções, que correspondem respetivamente às escalas de Orientação para o Mercado, Orientação para a Qualidade, Orientação para a Inovação e Performance, anteriormente explicadas. A primeira subsecção, composta por dez itens, avalia a Orientação para o Mercado; a segunda mede a Orientação para a Inovação através de cinco itens; a Orientação para a Qualidade compõe a terceira subsecção e utiliza 25 itens; finalmente, a Performance é avaliada através de cinco itens.

O questionário termina com duas questões opcionais, relacionadas com o envio posterior dos resultados da presente investigação.

O inquérito foi inserido no *LimeSurvey*, que é um software de utilização livre, desenvolvido com o objetivo de preparar, publicar e recolher as respostas de

questionários. Este software é de utilização bastante intuitiva, bastando aos respondentes clicar com o rato na opção que pretendem seleccionar.

A primeira secção do questionário, referente à caracterização da organização, é composta por três perguntas de escolha simples, e uma de escolha múltipla. Na segunda secção, respeitante à Orientação para o Mercado, Orientação para a Qualidade, Orientação para a Inovação e Performance, são utilizadas escalas *Likert* de 5 pontos, onde o “1” representa o valor mínimo (discordo completamente) e “5” o valor máximo (concordo plenamente).

O software gerou um link, que foi enviado através de e-mail para o universo das organizações vitivinícolas portuguesas em estudo, um total de 948 organizações.

6.2.2.2. Pré-teste do questionário

Após a geração do link para o preenchimento do questionário, e antes do envio generalizado às organizações vitivinícolas em estudo, realizou-se um pré-teste para validar a clareza e compreensão das perguntas e a adequabilidade do vocabulário utilizado.

O questionário foi enviado a nove especialistas no sector em análise, juntamente com uma tabela para facilitar o registo de eventuais sugestões.

Dada a significativa importância da realização do pré-teste, a escolha dos inquiridos foi feita de forma cautelosa, pretendendo abarcar as várias dimensões abrangidas neste estudo. Desta forma, na expectativa de recolher opiniões de várias perspectivas, tentamos que o perfil dos inquiridos nesta fase fosse suficientemente diversificado. O inquérito foi enviado ao presidente de uma Comissão de Viticultura; a seis sócios-gerentes de empresas produtoras/engarrafadoras de vinhos, de dimensões e regiões distintas; a um presidente de adega cooperativa e a um professor universitário especialista na área de investigação específica da Orientação para o Mercado.

A generalidade dos inquiridos não acrescentou observações significativas ao inquérito, tendo sido considerados apenas alguns ajustes linguísticos que melhoraram a perceptibilidade de algumas afirmações.

Após a inclusão das sugestões recolhidas, procedemos ao envio do link do questionário para a universo de produtores de vinho em Portugal.

O primeiro envio foi efetuado em Junho de 2013, tendo sido reforçado cinco vezes, o que permitiu um acréscimo significativo no número de respostas obtidas. O último envio foi realizado após as vindimas, em Outubro do mesmo ano, tendo sido obtidas um total de 186 respostas completas e válidas.

6.3. Técnicas utilizadas para a análise dos dados

Nesta secção vamos definir as técnicas de tratamento dos dados e os testes estatísticos que são aplicados para analisar os dados, bem como as aceções necessárias para a construção do modelo proposto.

As técnicas utilizadas para responder às hipóteses de investigação formuladas abrangem duas etapas principais. Na primeira etapa, são realizadas análises descritivas, univariadas (1º nível) e bivariadas (2º nível). Numa segunda etapa, realiza-se uma modelação mediante equações estruturais, aplicando para a sua estimação a metodologia PLS (*Partial Least Square*).

Com a análise descritiva univariada pretendemos determinar medidas de tendência central e dispersão dos itens, que nos permitam caracterizar os conceitos (incluindo as suas diferentes dimensões) considerados no nosso modelo. Analisamos também o impacto do tamanho da organização e da sua forma jurídica nos conceitos em análise. Finalmente procedemos à análise da correlação entre as distintas dimensões e conceitos em análise na presente investigação.

Os dois primeiros níveis de análise estatística da primeira etapa foram realizados utilizando o software IBM-SPSS (Statistical Package for Social Sciences), na versão 18. Na

segunda etapa de análise de dados, relacionada com a avaliação das escalas e ajuste do modelo, é utilizado o software SmartPLS, versão 2.0.

6.3.1. Modelos de Equações Estruturais

Para contrastar o conjunto de hipóteses propostas optamos pela aplicação da metodologia de equações estruturais, que permitem tratar o conjunto de hipóteses formuladas (modelo) de modo simultâneo.

A modelação de equações estruturais caracteriza-se pela capacidade de estimar e testar relações hipotéticas entre um grupo de variáveis (Codes, 2005). Os modelos de equações estruturais ou SEM (Structural Equation Models) são uma abordagem estatística abrangente, que permite o teste de hipóteses sobre as relações entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes (Chin, 2001). Os SEM têm como principal característica diferenciadora o facto de serem uma ferramenta de análise de dados que combina a perspectiva econométrica (componente preditiva) com a perspectiva psicométrica (medição de variáveis latentes por meio de variáveis observáveis) (Chin, 1999). De uma forma simplificada, esta técnica permite analisar as relações de dependência entre variáveis correlacionadas e equações de medida, descrevendo as variáveis latentes (não observadas) que serão estimadas através das variáveis observáveis.

Uma das características fundamentais dos SEM é permitir testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis. Esta abordagem estatística permite, por um lado, observar de que forma as variáveis independentes⁹ explicam a variável dependente¹⁰, bem como a sua importância relativa, podendo incorporar variáveis latentes na análise.

⁹ Variável independente (ou exógena) é uma variável que atua como preditor ou causadora de um efeito em outra variável/constructo do modelo teórico (Oliveira, 2014).

¹⁰ Variável dependente (ou endógena) é uma variável que resulta de, pelo menos, uma relação causal (Oliveira, 2014).

Por outro lado, permite calcular simultaneamente todas as relações entre os fatores associados a um determinado fenómeno (Brites, 2010).

A modelação através de equações estruturais implica o desenvolvimento de duas fases sequenciais. Inicialmente, é realizada uma avaliação do modelo proposto, com o objetivo de verificar e de assegurar que as escalas de medida propostas são adequadas. Posteriormente, é realizado o ajuste do modelo estrutural, de forma a determinar as relações entre as variáveis latentes e, finalmente, contrastar as hipóteses de investigação previamente estabelecidas.

O modelo estrutural pode ser avaliado utilizando abordagens baseadas na covariância (recorrendo a softwares como o LISREL ou o AMOS), ou, alternativamente, utilizando uma perspetiva baseada na análise multivariada, através do método dos mínimos quadrados parciais (PLS - *Partial Least Squares*) (Calvo-Mora, Leal e Roldan, 2005; Chin, 1998).

Hulland (1999) refere que, apesar do LISREL ser uma técnica de análise de modelos causais muito conhecida e divulgada, não se adequa a amostras mais pequenas. Como consequência, surgiu em 1966 o PLS, sendo desde então amplamente utilizado na área das ciências sociais, nomeadamente em investigação relacionada com a gestão estratégica das organizações. A revisão de literatura acerca deste tema indicia a elevada popularidade desta técnica (Chin e Newsted, 1999; Vinzi *et al.* 2010)

O PLS estima simultaneamente as relações entre conceitos, desenvolvendo-se em duas fases: avalia o modelo quanto à sua fiabilidade e validade e, posteriormente avalia o modelo estrutural em análise (Hulland, 1999). Este método permite aos investigadores responder a uma série de questões inter-relacionadas, numa investigação única, sistemática e abrangente (Gefen, Straub e Boudreau, 2000).

Chin e Newsted (1999) enumeram um conjunto de argumentos que sustentam a vantagem de utilização desta técnica no tratamento de modelos de equações estruturais com variáveis latentes e que justificam, em grande medida a popularidade desta técnica:

- Possibilidade de tratar constructos formativos, endógenos e exógenos, para além de constructos refletivos;





- Precisão na estimação dos parâmetros do modelo;
- Adequa-se a modelos causais que procuram estabelecer uma teoria ou previsão;
- Admite a possibilidade dos indicadores poderem assumir diferentes tipos de escalas;
- Produz estimativas consistentes para os parâmetros;
- Estima de uma forma explícita os *scores* das variáveis latentes;
- Permite trabalhar com modelos bastante complexos, na medida em que permite o tratamento de inúmeras variáveis latentes e indicadores;
- Possibilita trabalhar com amostras de reduzida dimensão.

Acresce ainda o facto desta técnica possibilitar o estabelecimento de relações gráficas entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes, permitindo descrever as equações propostas para a análise do modelo através de diagramas.

A representação gráfica utilizada nos SEM possui uma simbologia convencionada de nomenclatura para as relações estruturais entre as variáveis, representadas através de diagramas (Brites, 2010; Oliveira, 2014).

As variáveis observadas são representadas por retângulos ou quadrados; as variáveis latentes são representadas por círculos ou elipses; o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis é representado por uma seta com uma ponta; a correlação ou covariância entre duas variáveis é representada por uma seta com duas pontas. Estas representações encontram-se na tabela 14 (Brites, 2010; Oliveira, 2014).

Tabela 14 – Representação gráfica utilizada nos SEM

Conceito	Representação gráfica
Variável latente	
Variável manifesta ou observada ou Indicador	
Caminho ou relação de causa	
Relação de associação (correlação)	

Fonte: elaboração própria

As variáveis latentes são grandezas não mensuráveis diretamente, sendo o seu valor inferido de forma indireta através de outras variáveis mensuráveis – os chamados indicadores ou variáveis observadas ou manifestas (Oliveira, 2014).

As variáveis observadas e as variáveis latentes são representadas através de um esquema de relação entre causas e efeitos, traduzido por um conjunto de ligações diretas e indiretas entre elas, normalmente designadas por “caminhos”. Cada ligação direta pode ser traduzida por uma equação (Oliveira, 2014).

Nesta análise, normalmente existem “erros de medida” que têm de ser analisados e considerados na avaliação do modelo. A confiabilidade de uma medida é avaliada pelo grau em que ela está livre dos erros aleatórios. Se esta não for considerada, as estimativas das covariâncias ou correlações podem estar enviesadas, ocultando as diferenças nas comparações entre as medidas (Oliveira, 2014).

Segundo Oliveira (2014), a técnica PLS considera dois tipos de estimação:

1. Estimação externa – as variáveis latentes (η e ξ) são estimadas como combinações lineares das variáveis observadas (manifestas) (X e Y), ou seja:

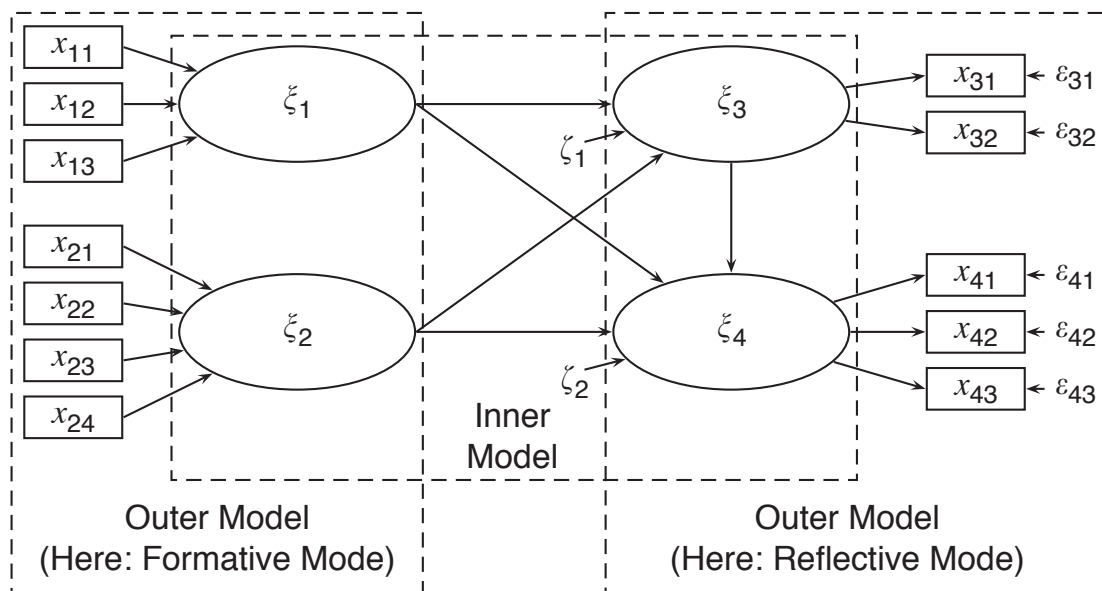
$$\hat{\eta} = W_{\eta} Y \quad e \quad \hat{\xi} = W_{\xi} X$$

Neste caso, os pesos W são os coeficientes de regressão linear simples de Y sobre η (se as variáveis observadas estão relacionadas com as variáveis latentes endógenas) ou os coeficientes de regressão múltipla de X sobre ξ (se as variáveis observadas estão relacionadas com as variáveis latentes exógenas).

2. Estimação interna - os “scores” das variáveis latentes são médias ponderadas das variáveis latentes da estimação interna. Os pesos podem ser obtidos por análise fatorial, Path Analysis ou coordenadas do centróide.

A modelação através do método do PLS tem subjacente a distinção entre o modelo estrutural (inner model) e o modelo de medida (outer model). O modelo estrutural define as relações entre os constructos em análise e o modelo de medida define as relações entre os constructos e os indicadores que os caracterizam (figura 13) (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009).

Figura 13 – Modelação através do PLS



Fonte: Henseler *et al.* (2009)

Concluindo, a escolha deste método é justificada por um conjunto de argumentos: o principal motivo é o facto do modelo conceptual proposto se revestir de alguma complexidade; acresce que esta técnica permite estimar valores para as variáveis latentes; por último, importa recordar que este é um método que se revela eficiente mesmo quando existe um reduzido número de observações.

6.3.2. Indicadores refletivos e formativos

Definido e justificado o método utilizado, é agora necessário analisar a natureza refletiva ou formativa das ligações entre as variáveis que integram o modelo em análise.

A literatura sobre indicadores refletivos e formativos tem aumentado substancialmente nos últimos anos. Não obstante este facto, a identificação e distinção entre indicadores refletivos e formativos não é um processo fácil (Podsakoff, Shen e Podsakoff, 2006).

As relações entre os conceitos e os seus indicadores podem ter efeitos alternativos, na medida que alguns indicadores podem ser causas ou determinantes de um determinado conceito, enquanto outros indicadores podem ser reflexos ou manifestações do conceito subjacente (Bollen e Lennox, 1991). A técnica PLS pressupõe a definição do tipo de relação que existe entre os indicadores e os conceitos (MacKenzie, Podsakoff e Jarvis, 2005). Esta definição condiciona a análise e os resultados obtidos, na medida em que a direção das setas vai determinar a forma como os parâmetros do modelo vão ser estimados e calculados.

Chin (1998) distingue as duas abordagens possíveis para classificar a relação entre os indicadores e os conceitos

- Abordagem refletiva – os indicadores refletem a parte não observada, onde o conceito é a causa das medidas dos indicadores;
- Abordagem formativa – os indicadores são as causas para o conceito;

Mackenzie *et al.* (2005) estabelecem quatro considerações que permitem distinguir uma relação formativa de uma de carácter refletivo. A primeira questão a avaliar é se os indicadores apresentam características que definem o conceito ou se, pelo contrário, são manifestações do mesmo. Se os indicadores representam características que explicam coletivamente o significado do constructo, então o modelo a considerar deve ser do tipo formativo. Se, por outro lado, os indicadores são manifestações do conceito (são determinados por ele), um modelo refletivo é o mais apropriado. Nesta situação, qualquer alteração no constructo deverá provocar alterações nos indicadores.

A segunda consideração está relacionada com a possibilidade das medidas poderem ser, conceptualmente, intercambiáveis. Neste contexto, se os indicadores são de carácter refletivo, devem partilhar um forte tema comum, e cada um deles deve capturar a essência do domínio do conceito, podendo assim ser intercambiáveis. Pelo contrário, os indicadores formativos são determinantes exógenos do constructo, pelo que não partilham necessariamente um tema comum e cada um deles pode capturar aspetos únicos no domínio do conceito. Não é por isso expectável que estas medidas possam ser intercambiáveis, pois a eliminação de um dos indicadores pode alterar o domínio conceptual do constructo.

A terceira consideração, muito vinculada com a anterior, está relacionada com a correlação entre os indicadores. Um modelo refletivo prevê explicitamente que os indicadores são fortemente correlacionados, na medida em que partilham um tema em comum. Pelo contrário, um modelo formativo não faz qualquer predição quanto à correlação dos indicadores. Consequentemente, caso haja correlação, esta deverá ser baixa.

A última consideração a ter em conta examina os antecedentes e as consequências dos indicadores. Os indicadores refletivos de um conceito devem ter os mesmos antecedentes e consequências, pois refletem o mesmo conceito subjacente e são supostamente intermutáveis. No que diz respeito aos indicadores formativos, como estes não são necessariamente intermutáveis e podem capturar aspetos únicos do domínio do conceito, não é expectável que partilhem os mesmo antecedentes ou consequências.

Resumindo, as características diferenciadoras entre indicadores refletivos e formativos estão sistematizados na tabela 15.

Tabela 15 – Características dos indicadores refletivos e formativos

Indicadores formativos	Indicadores refletivos
Representam características que explicam coletivamente o significado do conceito.	São manifestações do conceito, ou seja, são determinados pelo conceito.
Os indicadores não partilham necessariamente um tema comum, e cada um deles pode capturar um aspecto único do domínio do conceito.	Os indicadores partilham um forte tema comum, e cada um deles capta a essência do domínio do conceito
Os indicadores não indiciam previamente qualquer predição quanto à sua correlação. Caso ocorra correlação, esta será reduzida.	Os indicadores são fortemente correlacionados, na medida em que partilham um tema em comum.
Não é expectável que partilhem os mesmo antecedentes ou consequências, na medida em que não são necessariamente intermutáveis e podem capturar aspetos únicos do domínio do conceito.	Os indicadores têm os mesmos antecedentes e consequências, pois refletem o mesmo conceito subjacente e são supostamente intermutáveis.

Fonte: adaptado de Mackenzie *et al.* (2005)

No que diz respeito à representação gráfica da relação entre os indicadores e os conceitos, esta é distinta consoante a relação seja de carácter refletivo ou formativo. De acordo com Chin (1998), se os indicadores forem refletivos, as setas apontam para o indicador (seta do conceito para o indicador); caso os indicadores sejam formativos, as setas têm sentido inversa (seta do indicador para o conceito).

7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS BÁSICOS

Neste Capítulo vamos proceder à análise dos dados e comentar os resultados obtidos. Na primeira secção caracterizamos e estimamos o ajuste da amostra à população em estudo. Segue-se a avaliação da unidimensionalidade e fiabilidade das escalas. Na secção seguinte, fazemos a análise da correlação entre as variáveis observadas, para de seguida procedermos à depuração dos dados e à definição das variáveis retidas por unidimensionalidade e consistência. Terminada esta etapa, prosseguimos com a apresentação dos resultados básicos da investigação, analisando ainda o impacto que a dimensão das organizações poderá ter nos conceitos em análise. Por último, segue-se a análise fatorial das variáveis observadas, com a análise das médias e das correlações.

7.1. Caracterização e ajuste da amostra obtida

A recolha de informação utilizada na presente investigação foi realizada entre Junho e Outubro de 2013. Neste intervalo de tempo foram realizados cinco envios sistemáticos do questionário. Não obstante a insistência no pedido de informação, no último envio o número de respostas conseguidas já foi residual, pelo que decidimos terminar a recolha de informação.

Foram enviados questionários a todas as organizações que compõem o universo em estudo, ou seja, 948 organizações produtoras-engarrafadoras de vinho. No final, obtiveram-se 186 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 19,6%.

Dado o elevado número de regiões vitivinícolas existentes, optou-se pelo seu agrupamento em três agregados relativamente homogéneos em termos de proximidade geográfica. O grupo I é composto exclusivamente pela Região dos Vinhos Verdes, o grupo II integra Trás-os-Montes, Douro e Beiras e o grupo III é composto pelas regiões do Tejo, Lisboa, Península de Setúbal, Alentejo e Algarve.

Relativamente à amostra obtida, como referido anteriormente, é composta por 186 organizações e tem a seguinte distribuição por região vitivinícola e por forma de organização (tabela 16).

Tabela 16 – Distribuição da amostra por Forma Jurídica da exploração e Região Vitivinícola

Região Vitivinícola	Total		Forma Jurídica	
	Nº	%	Adega	Empresa
Grupo I (Região Vinho Verde)	53	28,5%	8	45
Grupo II (Trás os Montes/Douro/Beiras)	64	34,4%	8	56
Grupo III (Tejo/Lisboa/P. Setúbal/Alentejo/Algarve)	69	37,1%	5	64
Total	186	100	21 (11,3%)	165 (88,7%)

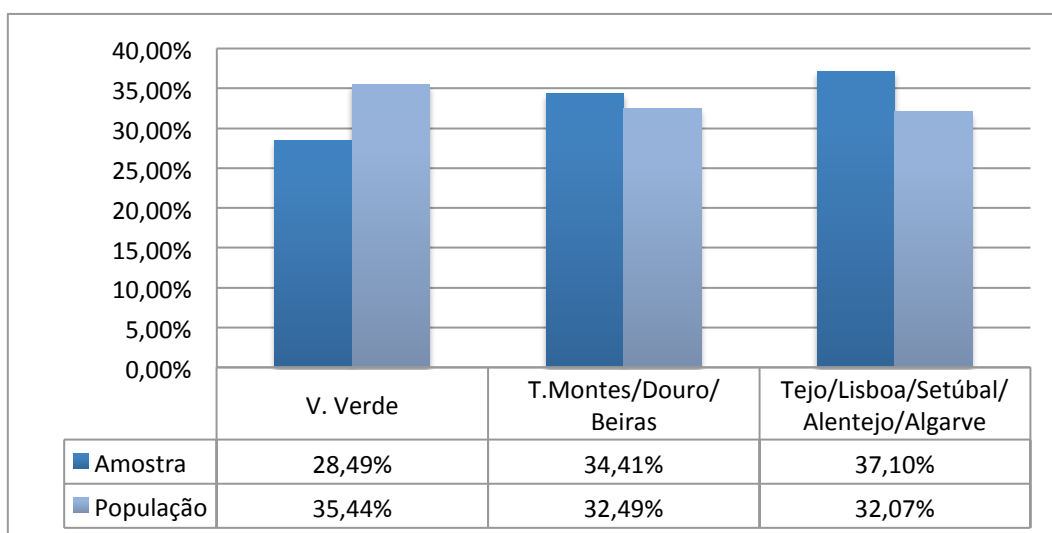
Fonte: elaboração própria

Uma vez que existem dados da população ao nível da forma jurídica das explorações e da Região Vitivinícola, assim como do seu cruzamento, é pertinente testar o seu ajustamento

à população. Não faremos a análise relativamente à dimensão em número de trabalhadores, uma vez que não dispomos dos dados da população.

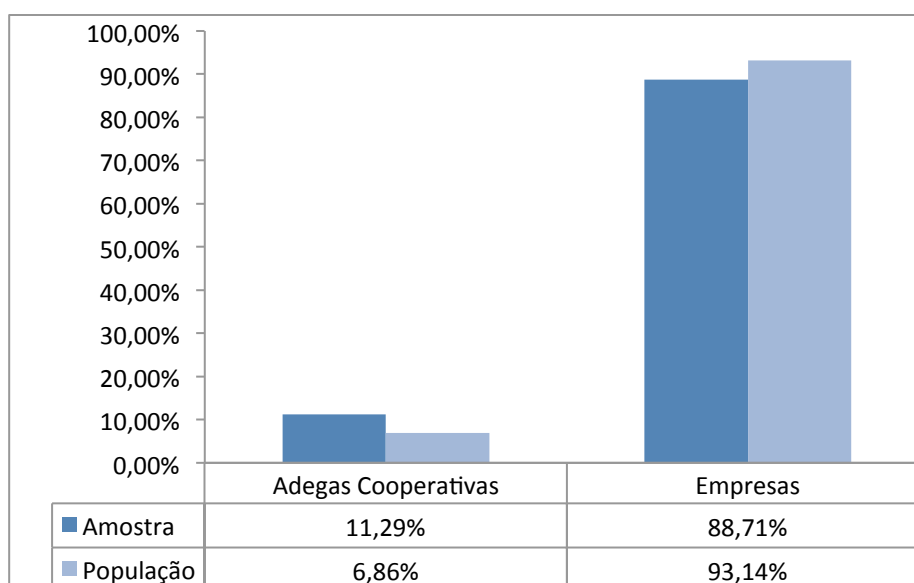
Com o objetivo de avaliar o ajuste entre a população e a amostra para as duas variáveis de estratificação consideradas, elaboramos os gráficos seguintes, que comparam a distribuição percentual da amostra e da população por Região Vitivinícola (Gráfico 1) e por Forma Jurídica (Gráfico 2) de forma separada.

Gráfico 1 - Distribuição percentual da Amostra e População por Região Vitivinícola



Fonte: elaboração própria

Gráfico 2 - Amostra e População – Distribuição percentual por Forma Jurídica



Fonte: elaboração própria

Para avaliar o ajustamento da amostra à população, ensaiou-se uma análise de ajustamento *Qui-quadrado*, considerando os valores da amostra como frequências observadas e os valores da população, depois de convertidos a um total de 186 unidades (para comparabilidade), como frequências esperadas.

Nos pontos seguintes iremos verificar o ajustamento da amostra à população segundo os dois principais critérios que utilizamos para caracterizar as organizações: a forma jurídica e a principal região de produção. Neste sentido, elaboraram-se os testes estatísticos a seguir descritos.

A tabela 17 apresenta os resultados obtidos, considerando a estratificação cruzada da região vitivinícola com a forma jurídica.

Tabela 17 – Teste χ^2 de ajuste da amostra estratificada por Região Vitivinícola e Forma Jurídica

	N observado	N esperado	Residual
Região I_Adega	8	2,2	5,8
Região II_Adega	8	6,1	1,9
Região III_Adega	5	4,5	0,5
Região I_Outras	45	63,8	-18,8
Região II_Outras	56	54,3	1,7
Região III_Outras	64	55,1	8,9
Total	186		
$\chi^2 = 23,468$; g.l.=5; p=0,000			

Fonte: elaboração própria

Quando $p < 0,05$, rejeita-se hipótese nula do ajuste entre a amostra e a população, ou seja, existe diferença significativa ($p = 0,000$) entre a amostra obtida e a amostra esperada a nível de cada sub-estrato (cruzamento das duas variáveis de estratificação). Concluímos assim que não há ajuste entre a amostra e a população estratificada por região vitivinícola e forma jurídica (6 estratos).

Continuamos a análise, desta vez não considerando a população estratificada por duas variáveis simultaneamente, mas sim por cada uma delas de forma separada. Os resultados obtidos constam na tabela 18.

Tabela 18 – Teste χ^2 com estratificação por Região Vitivinícola

	N observado	N esperado	Residual
Região I	53	65,9	-12,9
Região II	64	60,4	3,6
Região III	69	59,6	9,4
Total	186		
$\chi^2 = 4,212$; g.l.=2; p=0,122			

Fonte: elaboração própria

Podemos observar que $p=0,122$ (ou seja $p>0,05$). Concluímos assim que não se rejeita a hipótese nula do ajuste entre a amostra e a população, ou seja, que a amostra é representativa da população quanto à região vitivinícola (as diferenças entre a amostra obtida e a esperada) não são significativas.

No que diz respeito ao ajuste da amostra através da forma jurídica, os resultados encontram-se na tabela 19.

Tabela 19 – Teste χ^2 com estratificação por Forma Jurídica

	N observado	N esperado	Residual
Adega	21	12,8	8,2
Outras formas jurídicas	165	173,2	-8,2
Total	186		
$\chi^2 = 5,725$; g.l.=1; p=0,017			

Fonte: elaboração própria

Neste caso, $p=0,017$ ($p<0,05$), pelo que rejeitamos a hipótese nula, concluindo assim que a presente amostra não é representativa quanto à variável forma jurídica das organizações (as diferenças entre a amostra obtida e a esperada são significativas $p=0,017$). No entanto, como $p>0,01$, a amostra é representativa a um nível de confiança de 99%. Em qualquer caso, a amostra obtida para as adegas é ligeiramente mais numerosa do que a corresponderia ao seu peso populacional.

Concluindo, ao analisarmos a amostra segundo os dois critérios caracterizadores – região vitivinícola e forma jurídica, podemos concluir, com um nível de significância de 5%, que a amostra se ajusta à população pelo critério da região vitivinícola de produção e não se ajusta completamente quanto à forma jurídica.

7.2. Depuração das escalas: análise da fiabilidade e unidimensionalidade

Um critério importante a considerar no ajuste do tipo de modelo proposto nesta investigação está relacionado com a relação entre o tamanho da amostra e o número de variáveis. No nosso caso, o rácio dimensão da amostra/número de escalas apresenta um valor baixo. Segundo Kerlinger (1978), sendo possível, é recomendada a eliminação de algumas das escalas (itens). Recordamos que a amostra é composta por 186 organizações e que o questionário contém 45 variáveis.

Desta forma, decidimos proceder à análise da viabilidade desta possível eliminação, utilizando os seguintes critérios:

- i. Análise do “*corrected item-total correlation*” (correlação de cada item com a soma dos outros itens na sua categoria), e conseqüente eliminação se for inferior a 0,5.
- ii. Análise da consistência interna das escalas (alfa de *Cronbach*) de cada dimensão, para analisar se os itens podem ser eliminados sem diminuir substancialmente a “*reliability*” (Torkzadeh e Doll, 1999).

- iii. Análises fatoriais exploratórias, com todos os itens e com os itens remanescentes de cada categoria, para analisar a unidimensionalidade dos itens retidos para cada conceito e eventual eliminação dos itens não fatorialmente puros – com pesos de 0,30 ou mais, em mais que um fator (Weiss 1970).
- iv. Estudo dos resultados de cada análise fatorial anteriormente realizada com as variáveis (itens) de cada conceito, no sentido de ponderar nova eliminação de itens (se a análise revelar dimensões em mais que um fator) ou decidir aceitar uma maior complexidade do constructo.

A depuração da base de dados obtidos será feita de acordo com os seguintes objetivos: purificação, unidimensionalidade, integridade (*“reliability”*), concisão (*“brevity”*) e simplicidade da estrutura fatorial.

Após a depuração da base de dados, serão então realizadas as análises univariadas, bivariadas e multivariadas, necessárias para responder às hipóteses de investigação previamente formuladas no Capítulo 5.

7.2.1. Análise da *“corrected item-total correlation”*

Como referimos previamente, a *“corrected item-total correlation”* calcula-se para cada variável observada (medida pela escala de Likert) com a soma dos outros itens da dimensão a que teoricamente pertence. As variáveis com valores nesta medida inferiores a 0,5 serão candidatas à eliminação.

Orientação para o Mercado

Calcularam-se os valores da “*corrected item-total correlation*” das quatro variáveis da dimensão “foco nos clientes” e das seis variáveis da dimensão “avaliação das necessidades”. Os valores estão representados nas tabelas 20 e 21.

Tabela 20 – “*Corrected-total correlation*” das variáveis da dimensão “foco nos clientes”

Dimensão	Variáveis	“ <i>Corrected item-total correlation</i> ”
Foco nos clientes	CLI1	0,467
	CLI4	0,481
	CLI7	0,403
	CLI8	0,642

Fonte: elaboração própria

De acordo com os resultados apresentados na tabela 20, concluímos que a variável CLI7 apresenta um valor inferior a 0,5, pelo que é candidata à eliminação. As variáveis CLI1 e CLI4, após aproximação às décimas, apresentam valores que permitem descartar a sua eliminação.

Tabela 21 – “*Corrected-total correlation*” das variáveis da dimensão “avaliação das necessidades”

Dimensão	Variáveis	“ <i>Corrected item-total correlation</i> ”
Avaliação das necessidades	NEC2	0,603
	NEC3	0,547
	NEC5	0,738
	NEC6	0,702
	NEC9	0,637
	NEC10	0,610

Fonte: elaboração própria

Podemos constatar que na dimensão “avaliação das necessidades” todas as variáveis apresentam valores superiores a 0,5, pelo que não considera nenhuma variável candidata a eliminação.

Orientação para a Inovação

Os resultados da análise “*corrected item-total correlation*” para as variáveis do constructo Orientação para a Inovação encontram-se na tabela 22.

Tabela 22 – “*Corrected-total correlation*” das variáveis do conceito Orientação para a Inovação

Variáveis	“ <i>Corrected item-total correlation</i> ”
INO 1	0,739
INO 2	0,733
INO 3	0,676
INO 4	0,080
INO 5	0,706

Fonte: elaboração própria

Neste conceito, a variável INO4 apresenta um valor inferior a 0,5, sendo por isso candidata à eliminação. Recordamos que a variável INO4 está associada à questão “os colaboradores são penalizados pelos maus resultados de novas ideias”, estando formulada inversamente (pela negativa) relativamente às restantes questões. Este facto pode constituir uma explicação para a eliminação deste item.

Orientação para a Qualidade

Calculamos a “*corrected item-total correlation*” das variáveis ao nível de cada uma das cinco dimensões do conceito Orientação para a Qualidade, estando os resultados apresentados nas tabelas 23 a 27.

Tabela 23 – “*Corrected-total correlation*” das variáveis da dimensão “Liderança”

Dimensão	Variáveis	“ <i>Corrected item-total correlation</i> ”
Liderança	LID1	0,717
	LID2	0,734
	LID3	0,851
	LID4	0,709

Fonte: elaboração própria

Como podemos constatar na tabela 23, nenhuma das variáveis é candidata à eliminação, uma vez que apresentam todas valores superiores a 0,5.

Relativamente à dimensão “Recolha e análise de informação”, como podemos verificar na tabela 24, todas as variáveis apresentam valores superiores a 0,5, pelo que também não são candidatas à eliminação.

Tabela 24 – “Corrected-total correlation” das variáveis da dimensão “Recolha e análise de informação”

Dimensão	Variáveis	Corrected item-total correlation
Recolha e análise de informação	INF1	0,804
	INF2	0,787
	INF3	0,782

Fonte: elaboração própria

As variáveis da dimensão “estratégia e planeamento” apresentam todos valores superiores a 0,5, não sendo por isso candidatas à eliminação (tabela 25).

Tabela 25 – “Corrected-total correlation” das variáveis da dimensão “Estratégia e planeamento”

Dimensão	Variáveis	Corrected item-total correlation
Estratégia e planeamento	EP1	0,603
	EP2	0,833
	EP3	0,840
	EP4	0,768

Fonte: elaboração própria

A dimensão “recursos humanos” apresenta valores superiores a 0,5 em todas as variáveis, pelo que também não se coloca a hipótese de eliminar qualquer uma delas (tabela 26).

Tabela 26 – “*Corrected-total correlation*” das variáveis da dimensão “Recursos humanos”

Dimensão	Variáveis	<i>Corrected item-total correlation</i>
Recursos humanos	RH1	0,777
	RH2	0,836
	RH3	0,774
	RH4	0,834
	RH5	0,806
	RH6	0,716
	RH7	0,788
	RH8	0,713

Fonte: elaboração própria

Relativamente à dimensão “Processos, Produtos e Serviços”, verificamos que nenhuma das variáveis é candidata à eliminação, uma vez que apresentam valores iguais ou superiores a 0,5 (aproximado às décimas) (tabela 27).

Tabela 27 – “*Corrected-total correlation*” das variáveis da dimensão “Processos, produtos e serviços”

Dimensão	Variáveis	<i>Corrected item-total correlation</i>
Processos, produtos e serviços	PPS1	0,624
	PPS2	0,468
	PPS3	0,664
	PPS4	0,698
	PPS5	0,662
	PPS6	0,707

Fonte: elaboração própria

Performance

Depois de calcular a “*corrected item-total correlation*” para as variáveis do conceito Performance, podemos verificar que nenhuma das variáveis apresenta valores inferior a 0,5. Os valores das cinco dimensões deste Conceito encontram-se na tabela 28.

Tabela 28 – “Corrected-total correlation” das variáveis do conceito Performance

Variáveis	“Corrected item-total correlation”
PERF1	0,747
PERF2	0,721
PERF3	0,795
PERF4	0,669
PERF5	0,688

Fonte: elaboração própria

Concluindo, após a análise da “corrected item-total correlation” das variáveis nas dimensões a que teoricamente pertencem, identificaram-se duas variáveis candidatas à eliminação: CLI7 e INO4. Os resultados completos desta análise encontram-se no Anexo 52.

Torna-se agora necessário efetuar uma análise da “reability” em cada conceito, ou seja, analisar o impacto no Alfa de *Cronbach* caso se opte pela eliminação das referidas variáveis.

7.2.2. Análise da consistência interna das escalas (alfa de *Cronbach*)

O Alfa de *Cronbach* de cada uma das dimensões varia de 0,705 (foco nos clientes) a 0,937 (Recursos humanos) (tabela 29). Apesar de aceitáveis, alguns valores estão próximos do valor de referência de 0,7 mencionado por Chin (1998). Verificaram-se assim algumas hipóteses no sentido de alguma melhoria, estando apresentadas na tabela 29 as situações que contemplam os referidos melhoramentos. Retirando a variável INO4 da dimensão “inovação”, o Alfa de *Cronbach* passa de 0,787 para 0,890. Se optarmos pela eliminação da variável EP1 da dimensão “estratégia e planeamento”, o Alfa de *Cronbach* passa de 0,891 para 0,916. Finalmente, retirando a variável PPS2 da dimensão “processos, produtos e serviços”, o Alfa de *Cronbach* passa de 0,841 para 0,859, como podemos verificar na tabela 29.

Concluimos assim que as variáveis INO4, EP1 e PPS2 são “candidatas” à eliminação.

Tabela 29 – Alfa de Cronbach antes de depois da eliminação das variáveis

Conceito	Dimensão	Alfa	α Standardized itens	Variáveis a retirar	α depois de retirar
Orientação para o Mercado	Clientes	0,705	0,709		
	Necessidades	0,851	0,853		
Orientação para a Inovação	Inovação	0,787	0,790	INO4	0,889
Orientação para a Qualidade	Liderança	0,885	0,887		
	Recolha de informação	0,894	0,894		
	Estratégia e planeamento	0,888	0,891	EP1	0,916
	Recursos Humanos	0,937	0,938		
	Processos, produtos e serviços	0,840	0,855	PPS2	0,859
Performance	Performance	0,885	0,886		

Fonte: elaboração própria

7.2.3. Análise da correlação entre as variáveis observadas

Nesta secção avaliamos a possibilidade de aumentar a fiabilidade das escalas através da possível eliminação de algumas variáveis (Moreira, Almeida, Sampaio e Almeida, 1998; Cardoso, 2007). Para tal, calculamos os coeficientes de correlação r (*Pearson*) entre todas as variáveis observadas (variáveis manifestas), com vista a observar se algumas delas se encontram fortemente correlacionadas entre si (r acima de 0,90). Caso tal aconteça, consideraremos a eventual eliminação de uma delas.

Considerando as variáveis de cada dimensão em cada conceito, o valor máximo encontrado foi de 0,84 (inferior ao limite de 0,9) para um par de variáveis da dimensão “Estratégia e Planeamento”, pertencente ao conceito “Orientação para a Qualidade” (EP2/EP3). Acresce ainda o facto de somente 18 pares dos possíveis apresentarem fatores de correlação superiores a 0,70. A informação completa está sistematizada no anexo 13A.

Podemos constatar através da análise dos resultados obtidos que não obtivemos coeficientes de correlação r (*Pearson*) superiores a 0,9. Concluimos assim que não se formula qualquer hipótese de eliminação de variáveis observadas.

7.2.4. Avaliação da unidimensionalidade das variáveis observadas

As avaliações da consistência interna e da unidimensionalidade das escalas são conceitos que, embora partilhem algumas semelhanças, são distintos (Vallejo, 2007). Este autor defende que, não obstante a obtenção de um valor elevado na análise da consistência interna ser obviamente um bom indicador, ele não significa por si só que os itens em análise medem um único conceito

Para avaliar a unidimensionalidades das variáveis observada, começamos por ensaiar uma análise fatorial com as 45 variáveis observadas (itens medidos através de escalas de Likert) com o pedido de tantos fatores quantas as dimensões consideradas no estabelecimento das escalas, ou seja, nove.

Os nove fatores explicam 72% da variância total e cada um dos fatores é caracterizado pelas variáveis indicadas na tabela 30 (Anexo 1).

Tabela 30 – Análise fatorial com 9 fatores

Fator	% Variância	Variáveis observadas	Dimensão	Conceito
1	45,0%	NEC9, NEC10	“Avaliação das necessidades”	OM
		LID1, LID2, LID3, LID4	“Liderança”	OQ
		INF1, INF2, INF3	“Recolha e análise de informação”	OQ
		EP1, EP2, EP3, EP4	“Estratégia e planeamento”	OQ
		PPS4, PPS6	“Processos, produtos e serviços”	OQ
2	5,8%	RH1, RH2, RH3, RH4, RH5, RH6, RH7, RH8	“Recursos humanos”	OQ
		PPS1	“Processos, produtos e serviços”	OQ
3	4,5%	PERF1, PERF2, PERF3, PERF4, PERF5	“Performance”	PERF

Fator	% Variância	Variáveis observadas	Dimensão	Conceito
4	3,9%	INO1, INO2, INO3, INO5	“Inovação”	OI
5	3,4%	PPS5	“Processos, produtos e serviços”	OQ
		NEC3, NEC5, NEC6	“Avaliação das necessidades”	OM
6	2,5%	CLI1, CLI4	“Foco nos clientes”	OM
		NEC2	“Avaliação das necessidades”	OM
7	2,5%	PPS2, PPS3	“Processos, produtos e serviços”	OQ
8	2,4%	CLI7, CLI8	“Foco nos clientes”	OM
9	2,2%	INO4	“Inovação”	OI
Total	72,1%			

Fonte: elaboração própria

Com exceção dos fatores 3 (que representa o conceito Performance) e 4 (que mede a Orientação para a Inovação), que explicam no seu conjunto 8,4% da variância total, todos os outros são caracterizados por variáveis de mais do que uma dimensão.

Podemos assim constatar que algumas das dimensões consideradas não são unidimensionais: “Foco nos Clientes” está refletido pelos fatores 6 e 8; “Avaliação das Necessidades” pelos fatores 1, 5 e 6; e “Processos, Produtos e Serviços” pelos fatores 1, 2, 5 e 7.

De forma inversa, verificamos o critério da unidimensionalidade da Performance, refletida pelo fator 3, e a Orientação para a Inovação medida pelo fator 4 (se prescindirmos do item INO4, como recomendam as análises anteriores). Também se confirma nas dimensões “Liderança”, “Recolha de Informação”, e “Estratégia e Planeamento”, as três representadas pelo fator 1, e a dimensão Recursos Humanos, reflectida no fator 2.

Por outro lado, deve ter-se em conta que vinte e três variáveis apresentam pesos superiores a 0,300 em mais que um fator, o que significa que são ambíguas quanto ao seu “significado” e quanto ao conceito em que se incluem.

Num esforço de assegurar escalas mais consistentes, na secção seguinte vamos considerar 4 cenários de eliminação de variáveis, analisando os resultados obtidos e os respetivos impactos no modelo.

Consideramos ainda importante ensaiar uma análise fatorial analisando os pesos fatoriais das dimensões dos conceitos em análise. Assim, foram realizadas nove análises fatoriais, cada uma com os itens de cada dimensão, que conduziram aos resultados expressos na tabela 31 (Anexo 52).

Tabela 31 – Resultados de nove Análises Fatoriais, cada uma com os itens de cada dimensão

Conceito	Dimensão	Nº itens	Nº eixos fatoriais	Variância explicada	Pesos fatoriais
Orientação para o Mercado	“Foco nos clientes”	4	1	53,7%	Todos acima de 0,63
	“Avaliação das necessidades”	6	1	57,7%	Todos acima de 0,73
Orientação para a Inovação	“Inovação”	5	1	60,5%	Todos acima de 0,85, com excepção de INO4 com 0,12
Orientação para a Qualidade	“Liderança”	4	1	74,9%	Todos acima de 0,84
	“Recolha e análise de informação”	3	1	82,1%	Todos acima de 0,90
	“Estratégia e planeamento”	4	1	75,8%	Todos acima de 0,75
	“Recursos humanos”	8	1	69,9%	Todos acima de 0,78
	“Processos, produtos e serviços”	6	1	58,6%	Todos acima de 0,60
Performance	“Performance”	5	1	68,9%	Todos acima de 0,79

Fonte: elaboração própria

Concluindo, verificamos que existem problemas com a unidimensionalidade de algumas variáveis. Com uma variância explicada do primeiro fator claramente abaixo dos 70%

estão as dimensões “Foco nos Clientes” (53,7%) e “Avaliação das Necessidades” (57,7%), “Inovação” (60,5%) e “Processos, Produtos e Serviços” (58,6%).

7.2.5. Análise fatorial

Com o objetivo de melhorar o rácio dimensão da amostra/número de itens e de trabalhar com escalas mais consistentes, vamos analisar o resultado de vários cenários de eliminação de variáveis. Nesta secção iremos analisar 4 cenários, elaborados em função de várias hipóteses de eliminação de variáveis, e respetivos resultados e impactos no modelo. Os cenários considerados são função de um critério múltiplo, decorrente das secções anteriores, baseadas nas análises do “*corrected item-total correlation*”, do alfa de *Cronbach* e na unidimensionalidade das variáveis observadas. O primeiro cenário não considera qualquer eliminação e os seguintes vão aumentando sucessivamente o número de variáveis eliminadas.

Os cenários que iremos analisar e avaliar nesta secção estão sistematizados na tabela 32.

Tabela 32 – Cenários considerados para a depuração de dados

Cenário	Variáveis eliminadas
A	Nenhuma
B	INO4, PPS2, PPS3, NEC3, NEC9, NEC10 e CLI7
C	INO4, PPS2, PPS3, NEC3, NEC9, NEC10, CLI7 e LID1
D	INO4, PPS2, PPS3, NEC3, NEC9, NEC10, CLI7, LID1, EP1 e PPS5

Fonte: elaboração própria

I. Análise dos resultados no Cenário A

Neste cenário, onde não eliminamos qualquer variável, podemos concluir que quatro fatores explicam 59% da variância total, sendo cada um dos fatores caracterizados pelas variáveis observadas indicadas na tabela 33.

Os resultados completos encontram-se no Anexo 1.

Tabela 33 – Análise Fatorial (Cenário A)

Fator	% Variância	Variáveis observadas	Dimensão	Conceito
1	45,0%	NEC3, NEC9, NEC10	“Avaliação das necessidades”	OM
		LID1, LID2, LID3, LID4	“Liderança”	OQ
		INF1, INF2, INF3	“Recolha e análise de informação”	OQ
		EP1, EP2, EP3, EP4	“Estratégia e planeamento”	OQ
		RH1, RH2, RH 3, RH4, RH5, RH6, RH7, RH8	“Recursos humanos”	OQ
		PPS1, PPS4, PPS5, PPS6	“Produtos, processos e serviços”	OQ
2	5,8%	CLI1, CLI4, CLI7, CLI8	“Foco nos clientes”	OM
		NEC2, NEC5, NEC6	“Avaliação das necessidades”	OM
3	4,5%	PERF1, PERF2, PERF3, PERF4, PERF5	“Performance”	PERF
		INO4	“Inovação”	OI
		PPS2, PPS3	“Produtos, processos e serviços”	OQ
4	3,9%	INO1, INO2, INO3, INO5	“Inovação”	OI
	59,2%			

Fonte: elaboração própria

Analisando os resultados da tabela anterior, podemos estabelecer as seguintes conclusões:

- O Fator 1 representa a **Orientação para a Qualidade** sem as variáveis PPS2 e PPS3 que caracterizam o fator 3;
- O Fator 2 representa a **Orientação para o Mercado**, sem as variáveis NEC3, NEC9 e NEC10 que caracterizam o fator 1;
- O Fator 3 representa a **Performance**, com variáveis de outras dimensões: INO4, PPS2 e PPS3;
- O Fator 4 representa a **Orientação para a Inovação**, sem a variável INO4 que caracteriza o fator 3.

Podemos concluir que existem seis variáveis (PPS2, PPS3, NEC3, NEC9, NEC10 e INO4) que não contribuem para a explicação dos conceitos a que supostamente pertencem.

Acresce o facto de vinte e oito variáveis apresentarem pesos superiores a 0,300 em mais que um fator, denotando assim que são ambíguas quanto ao seu “significado” e quanto ao conceito em que se incluem: NEC2, NEC3, NEC5, NEC6, CLI7, NEC9, NEC10, INO1, INO2, INO5, LID1, LID3, LID4, INF2, INF3, EP1, EP2, EP3, EP4, RH1, RH2, RH5, PPS1, PPS3, PPS4, PPS5, PPS6, PERF5.

Das análises já efetuadas e previamente apresentadas (*corrected item-total correlation*, alfa de *Cronbach* e a presente análise fatorial), constatamos que algumas destas variáveis poderão ou deverão ser eliminadas, nomeadamente:

- NEC3, NEC9 e NEC10 por não contribuir para a explicação do conceito a que supostamente pertence (fator 2);
- CLI7, por apresentar um valor de “*corrected-total*” inferior a 0,5;
- INO4, por não contribuir para a explicação do conceito Orientação para a Inovação, a que supostamente pertence; por apresentar um valor de “*corrected-total*” inferior a 0,5; e por o Alfa de *Cronbach* aumentar se for eliminada;
- PPS2, por não contribuir para a explicação do conceito a que supostamente pertence (Processos, Produtos e Serviços, do conceito Orientação para a Qualidade); por o Alfa de *Cronbach* aumentar se for eliminada;
- PPS3, por não contribuir para a explicação do conceito a que supostamente pertence (Processos, Produtos e Serviços, do conceito Orientação para a Qualidade).

Optamos pela não eliminação de EP1 pelo facto desta variável contribuir para a explicação do conceito a que supostamente pertence, por ter um *corrected item-total correlation* superior a 0,5 (0,603) e, finalmente, porque a sua eliminação aumentaria o alfa de *Cronbach* apenas da dimensão a que pertence. Assim, a decisão final será apenas tomada após verificar o seu comportamento nas depurações seguintes.

II. Análise dos resultados no Cenário B

Neste cenário, eliminam-se as variáveis CLI7, NEC3, NEC9, NEC10, INO4, PPS2 e PPS3, sendo assim consideradas trinta e oito variáveis.

A realização de uma nova análise fatorial com quatro fatores permite avaliar que esses quatro fatores explicam 65% da variância total, o que representa uma melhoria relativamente ao cenário anterior (59% no Cenário A), sendo cada um deles caracterizado pelas “variáveis observadas” indicadas na tabela 34:

Tabela 34 – Análise Fatorial (Cenário B)

Fator	% Variância	Variáveis observadas	Dimensão	Conceito
1 c o m p e s * c o m	48,9% *	LID2, LID3, LID4	“Liderança”	OQ
		INF1, INF2, INF3	“Recolha e análise de informação”	OQ
		EP1, EP2, EP3, EP4	“Estratégia e planeamento”	OQ
		RH1, RH2, RH 3, RH4, RH5, RH6, RH7, RH8	“Recursos humanos”	OQ
		PPS1, PPS4, PPS5*, PPS6	“Processos, produtos e serviços”	OQ
2 m u i t o p	6,4%	CLI1, CLI4, CLI8	“Foco nos clientes”	OM
		NEC2, NEC5, NEC6	“Avaliação das necessidades”	OM
		LID1**	“Liderança”	OQ
3 r ó x	4,9%	PERF1, PERF2, PERF3, PERF4, PERF5	“Performance”	PERF
4 i m	4,3%	INO1, INO2, INO3, INO5	“Inovação”	OI
o s	64,5%			

*com pesos muito próximos nos fatores 1 (0,480), 2 (0,451) e 3 (0,385)

** com pesos muito próximos nos fatores 1 (0,477), 2 (0,490) e 3 (0,440)

Fonte: elaboração própria

A análise fatorial elaborada permite-nos afirmar as seguintes conclusões:

- O Fator 1 representa a **Orientação para a Qualidade**, mas sem a variável LID1 que caracteriza o Fator 2;
- O Fator 2 representa a **Orientação para o Mercado**;
- O Fator 3 representa a **Performance**;
- O Fator 4 representa a **Orientação para a Inovação**;

Relativamente à unidimensionalidade, a variável LID1 apresenta problemas.

Com a eliminação destas sete variáveis, mantém-se o problema da unidimensionalidade dos itens em cada grupo; no entanto, apesar de alguma redução, ainda existem vinte e uma variáveis (itens) não fatorialmente puros (com pesos de 0,300 ou mais em mais que um fator): NEC5, NEC6, INO1, INO2, INO 5, LID1, LID2, LID3, LID4, INF1, INF2, INF3, EP1, EP2, EP3, EP4, RH1, PPS4, PPS5, PPS6 e PERF5.

A tabela seguinte (tabela 35) resume a “reliability” (Alfa de *Cronbach*) com e sem normalização das variáveis, as variáveis para as quais o “corrected- total correlation” é inferior a 0,5, e a significância do teste de Hotelling:

Tabela 35 – Reliability” e significância do teste de Hotelling (Cenário B)

Conceito	Dimensão	α (1)	α Standardized itens (2)	Variáveis com corrected item – total correlation < 0,5	Variável com $\alpha >$ obtido em (1), se eliminada	Hottelling test sig
Orientação para o Mercado	“Foco nos clientes”	0,702	0,711	CLI4(0,490)	-	0,000
	“Avaliação das necessidades”	0,820	0,819	-	NEC2(0,855)	0,000
Orientação para a Inovação	“Inovação”	0,889	0,890	-	-	0,000

Conceito	Dimensão	α (1)	α Standardized itens (2)	Variáveis com corrected item – total correlation < 0,5	Variável com $\alpha >$ obtido em (1), se eliminada	Hottelling test sig
Orientação para Qualidade	“Liderança”	0,885	0,887	-	-	0,000
	“Recolha e análise da Informação”	0,894	0,894	-	-	0,758
	“Estratégia e planeamento”	0,888	0,891	-	EP1(0,916)	0,000
	“Recursos humanos”	0,937	0,938	-	-	0,000
	“Processos, produtos e serviços”	0,856	0,860	-	-	0,000
Performance	“Performance”	0,885	0,886	-	-	0,000

Fonte: elaboração própria

Os resultados completos desta análise encontram-se no Anexo 52.

Concluindo, esta análise permite-nos constatar a variável LID1 tem potencial para ser eliminada, uma vez que não contribui para a explicação do conceito a que supostamente pertence (fator 1). Quanto a NEC2 e a EP1, apesar do alfa de *Cronbach* aumentar caso optássemos pela sua eliminação, os seus *corrected item-total correlation* são superiores a 0,5 e não apresentam problemas quanto à unidimensionalidade. Optámos assim pela sua manutenção nesta fase.

III. Análise dos resultados no Cenário C

Neste cenário considerou-se a eliminação das variáveis CLI7, NEC3, NEC9, NEC10, INO4, PPS2, PPS3 e LID1. O número de variáveis consideradas nesta análise é de trinta e sete. Após efetuar uma análise fatorial com quatro fatores, podemos afirmar que esses quatro fatores explicam 64% da variância total, sendo fator caracterizado pelas “variáveis observadas” indicadas na tabela 36.

Tabela 36 – Análise Fatorial (Cenário C)

Fator	% Variância	Variáveis observadas	Dimensão	Conceito
1	30,3%	LID2, LID3, LID4	LIDERANÇA	OQ
		INF1, INF2, INF3	REC. INFORMAÇÃO	OQ
		EP1, EP2, EP3, EP4	ESTR/PLANEAMENTO	OQ
		RH1, RH2, RH 3, RH4, RH5, RH6, RH7, RH8	RECURSOS HUMANOS	OQ
		PPS1, PPS4, PPS5*, PPS6	PPSERVIÇOS	OQ
2	12,7%	CLI1, CLI4, CLI8	CLIENTES	OM
		NEC2, NEC5, NEC6	NECESSIDADES	OM
3	11,9%	PERF1, PERF2, PERF3, PERF4, PERF5	PERFORMANCE	PERF
4	9,5%	INO1, INO2, INO3, INO5	INOVAÇÃO	OI
	64,40%			

**com pesos muito próximos nos fatores 1 (0,494), 2 (0,437) e 3 (0,382)*

Fonte: elaboração própria

A análise fatorial efectuada, cujos principais resultados se sintetizaram na tabela acima, permite-nos afirmar as seguintes conclusões:

- O Fator 1 representa a **Orientação para a Qualidade;**
- O Fator 2 representa a **Orientação para o Mercado;**
- O Fator 3 representa a **Performance;**
- O Fator 4 representa a **Orientação para a Inovação.**

Com a eliminação destas oito variáveis, resolve-se o problema da unidimensionalidade dos itens em cada grupo. No entanto, apesar de se verificar alguma evolução, ainda existem vinte variáveis (itens) não fatorialmente puros (com pesos de 0,300 ou mais em mais que um fator): NEC5, NEC6, INO1, INO2, INO 5, LID3, LID4, INF2, INF3, EP1, EP2, EP3, EP4, RH1, RH2, RH5, PPS4, PPS5, PPS6 e PERF5.

A tabela 37 resume a “reliability” (Alfa de *Cronbach*) com e sem normalização das variáveis, as variáveis para as quais o “corrected-total correlation” é inferior a 0,5, e a significância do teste de Hotelling:

Tabela 37 – Reliability” e significância do teste de Hotelling (Cenário C)

Conceito	Dimensão	α (1)	α Standardized itens (2)	Variáveis com corrected item – total correlation < 0,5	Variável com α > obtido em (1), se eliminada	Hottelling test sig
Orientação para Mercado	“Foco nos clientes”	0,702	0,711	CLI4(0,490)	-	0,000
	“Avaliação das necessidades”	0,820	0,819	-	NEC2(0,855)	0,000
Orientação para Inovação	“Inovação”	0,889	0,890	-	-	0,000
Orientação para Qualidade	“Liderança”	0,869	0,869	-	-	0,010
	“Recolha e análise da Informação”	0,894	0,894	-	-	0,758
	“Estratégia e planeamento”	0,888	0,891	-	EP1(0,916)	0,000
	“Recursos humanos”	0,937	0,938	-	-	0,000
	“Processos, produtos e serviços”	0,856	0,860	-	-	0,000
Performance	“Performance”	0,885	0,886	-	-	0,000

Fonte: elaboração própria

Os resultados completos desta análise encontram-se no Anexo 52.

Tendo em conta a análise de “reliability”, a eliminação da variável NEC2 levaria a um aumento no alfa de Cronbach, acontecendo o mesmo com a variável EP1. Acrescem ainda dois aspectos relevantes para a análise:

- i. A variável EP1 apresenta o peso 0,604 no fator 1 (é o menor dos pesos das variáveis da “estratégia e planeamento”) e tem a menor “corrected item-total correlation” (0,602 no conjunto das variáveis observadas da “estratégia e planeamento”). Se esta variável for retirada, o Alfa passa para 0,916, muito acima do encontrado para as 4 variáveis da “estratégia e planeamento” – 0,888).

- ii. A variável PPS5 apresenta os pesos 0,495 no fator 1; 0,426 no fator 2; e 0,392 no fator 3 (não caracteriza nenhum deles convenientemente) e tem uma “corrected item-total correlation” de 0,659 no conjunto das variáveis observadas da dimensão “processos, produtos e serviços”

Atendendo a estes factos, optamos pela eliminação adicional destas duas variáveis (EP1 e PPS5), mantendo a variável NEC2, uma vez que é caracterizante do fator 2 e a sua eliminação deixaria a dimensão “avaliação das necessidades” unicamente com duas variáveis observadas para medir.

IV. Análise dos resultados no Cenário D

Neste Cenário, como referido anteriormente, analisamos a eliminação das variáveis CLI7, NEC3, NEC9, NEC10, INO4, EP1, PPS2, PPS3, PPS5 e LID1. O número de variáveis consideradas é de trinta e cinco. Uma análise fatorial com quatro fatores permite avaliar que esses quatro fatores explicam 65% da variância total, sendo cada um deles caracterizado pelas “variáveis observadas” indicadas na tabela 38.

Tabela 38 – Análise Fatorial (Cenário D)

Fator	% Variância	Variáveis observadas	Dimensão	Conceito
1	48,9%	LID2, LID3, LID4	“Liderança”	OQ
		INF1, INF2, INF3	“Recolha e análise de informação”	OQ
		EP2, EP3, EP4	“Estratégia e planeamento”	OQ
		RH1, RH2, RH 3, RH4, RH5, RH6, RH7, RH8	“Recursos humanos”	OQ
		PPS1, PPS4, PPS6	“Processos, produtos e serviços”	OQ
2	6,8%	CLI1, CLI4, CLI8	“Foco nos clientes”	OM
		NEC2, NEC5, NEC6	“Avaliação das necessidades”	OM
3	5,2%	PERF1, PERF2, PERF3, PERF4, PERF5	“Performance”	PERF
4	4,3%	INO1, INO2, INO3, INO5	“Inovação”	OI
	65,2%			

Fonte: elaboração própria

A análise fatorial efectuada, cujos principais resultados se sintetizaram na tabela acima, permite-nos afirmar as seguintes conclusões:

- O Fator 1 representa a **Orientação para a Qualidade**
- O Fator 2 representa a **Orientação para o Mercado**
- O Fator 3 representa a **Performance**
- O Fator 4 representa a **Orientação para a Inovação**

Com a eliminação destas dez variáveis, resolveu-se mais o problema da unidimensionalidade dos itens em cada grupo. Não obstante este facto, e apesar de alguma redução, ainda existem também vinte variáveis (itens) não fatorialmente puros (com pesos de 0,300 ou mais, em mais que um fator): NEC5, NEC6, INO1, INO2, INO 5, LID2, LID3, LID4, INF2, INF3, EP2, EP3, EP4, RH1, RH2, RH5, PPS4, PPS6, PERF2 e PERF5.

A tabela 39 resume a “reliability” (Alfa de *Cronbach*), com e sem normalização das variáveis, as variáveis para as quais o “corrected-total correlation” é inferior a 0,5, e a significância do teste de Hotelling:

Tabela 39 – Reliability” e significância do teste de Hotelling (Cenário D)

Conceito	Dimensão	α (1)	α Standardized itens (2)	Variáveis com corrected item – total correlation < 0,5	Variável com $\alpha >$ obtido em (1), se eliminada	Hottelling test Sig
Orientação para o Mercado	“Foco nos clientes”	0,702	0,711	CLI4(0,490)	-	0,000
	“Avaliação das necessidades”	0,820	0,819	-	NEC2(0,855)	0,000
Orientação para a Inovação	“Inovação”	0,889	0,890	-	-	0,000

Conceito	Dimensão	α (1)	α Standardized itens (2)	Variáveis com corrected item – total correlation < 0,5	Variável com $\alpha >$ obtido em (1), se eliminada	Hottelling test Sig
Orientação para Qualidade ^a	“Liderança”	0,869	0,869	-	-	0,010
	“Recolha e análise da Informação”	0,894	0,894	-	-	0,758
	“Estratégia e planeamento”	0,916	0,917	-	-	0,001
	“Recursos humanos”	0,937	0,938	-	-	0,000
	“Processos, produtos e serviços”	0,824	0,826	-	-	0,004
Performance	“Performance”	0,885	0,886	-	-	0,000

Fonte: elaboração própria

Face aos resultados obtidos, não se considerou a eliminação de CLI4 e NEC2 pelos seguintes motivos: por um lado, já está assegurada a unidimensionalidade das dimensões; por outro lado, o valor de “corrected item-total correlation” da variável CLI4 (0,490) está no valor limite (0,5) e a sua não eliminação garante pelo menos três medidas em cada dimensão; por fim, o valor do Alfa de *Cronbach* da variável NEC2 (0,820) é aceitável e garantimos igualmente pelo menos três medidas em cada dimensão.

Os resultados completos desta análise encontram-se no Anexo 52.

Concluindo, após a análise dos quatro cenários considerados e das conclusões apresentadas nas secções anteriores, vamos considerar para a análise futura 35 variáveis, distribuídas pelos quatro conceitos e nove dimensões anteriormente definidos. São assim eliminadas dez variáveis. As tabelas 40, 41, 42 e 43 sistematizam os itens retidos e os itens eliminados em cada dimensão e constructo.

Tabela 40 – Orientação para o Mercado (6 variáveis)

Avaliação das necessidades (3 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ NEC2- Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.▪ NEC5- A satisfação dos clientes é medida de um modo sistemático e frequente.▪ NEC6- Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado.
Foco nos clientes (3 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ CLI1- Os nossos objetivos de negócio são orientados para a satisfação dos clientes.▪ CLI4- A compreensão do consumidor é a base da nossa estratégia para obter vantagens competitivas.▪ CLI8- Acredito convictamente que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes.
Variáveis eliminadas
<p>Avaliação das necessidades (3 variáveis):</p> <ul style="list-style-type: none">▪ NEC3- Partilhamos informação com outros departamentos acerca dos êxitos e fracassos na relação com os nossos clientes.▪ NEC9- Auscultamos os nossos clientes acerca da qualidade dos nossos produtos e serviços, pelo menos uma vez por ano.▪ NEC10- A informação recolhida acerca da satisfação dos clientes é regularmente divulgada a todos os níveis hierárquicos. <p>Clientes (1 variável):</p> <ul style="list-style-type: none">▪ CLI7- Somos mais focados nos clientes do que os nossos concorrentes.

Fonte: elaboração própria

Tabela 41 – Orientação para a Inovação (4 variáveis)

Inovação (4 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ INO1- A gestão da nossa organização procura, de forma ativa, ideias inovadoras.▪ INO2- A inovação, baseada em resultados de pesquisa, é fortemente aceite na nossa organização.▪ INO3- A inovação é rapidamente aceite pelos gestores da organização.▪ INO5- A inovação é incentivada na nossa organização.
Variáveis eliminadas
<ul style="list-style-type: none">▪ INO4- Os colaboradores são penalizados pelos maus resultados de novas ideias.

Fonte: elaboração própria

Tabela 42 – Orientação para a Qualidade (20 variáveis)

Liderança (3 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ LID2- Os gestores mantêm um contacto próximo com os clientes.▪ LID3- A equipa de gestão reforça o compromisso com o sistema de qualidade a todos os elementos da organização.▪ LID4- Na tomada de decisões, os gestores dão prioridade às questões relacionadas com o sistema de qualidade.
Recolha e análise de informação (3 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ INF1- Recolhemos informação relativamente a todas as áreas e assuntos da nossa organização.▪ INF2- Analisamos todos os processos de trabalho da nossa organização.▪ INF3- A informação relevante acerca da Performance da nossa organização está sempre disponível para analisar e tomar decisões.
Estratégia e planeamento (3 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ EP2- A nossa organização tem metas claras para a qualidade.▪ EP3- O plano estratégico está relacionado com os valores da qualidade.▪ EP4- O processo de planeamento inclui a melhoria contínua da qualidade.
Recursos humanos (8 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ RH1- Trabalhamos em equipa, com objetivos claros.▪ RH2- Todos os colaboradores são incentivados a desenvolver formas alternativas para melhorar o desempenho do seu trabalho.▪ RH3- Todos os colaboradores compreendem de que forma as suas tarefas contribuem para o plano global da organização.▪ RH4- Os nossos colaboradores estão orientados para a melhoria contínua.▪ RH5- Incentivamos o crescimento pessoal dos nossos colaboradores.▪ RH6- Recompensamos os colaboradores que ajudam a melhorar a qualidade do produto/serviço.▪ RH7- Os nossos colaboradores conhecem os objetivos de longo prazo da organização.▪ RH8- Os nossos colaboradores recebem formação adequada e são polivalentes.
Processos, produtos e variáveis (3 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ PPS1- Fazemos melhorias contínuas nos nossos produtos/serviços.▪ PPS4- Monitorizamos todos os processos dos nossos produtos/serviços.▪ PPS6- Introduzimos sempre parâmetros de qualidade no desenvolvimento dos nossos produtos/serviços.
Variáveis eliminadas
<p>Liderança (1 variável):</p> <ul style="list-style-type: none">▪ LID1- A equipa de gestão faz revisões periódicas dos resultados obtidos com o sistema de qualidade.
<p>Estratégia e planeamento (1 variável)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ EP1- Fazemos regularmente planos estratégicos.
<p>Processos, produtos e serviços (3 variáveis)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ PPS2- No ano passado lançámos pelo menos um novo produto/serviço.▪ PPS3- No último ano melhorámos pelo menos uma característica nos nossos produtos/serviços.▪ PPS5- Usamos processos de controlo estatísticos para monitorizar os processos dos nossos produtos/serviços.

Fonte: elaboração própria

Tabela 43 – Performance (5 variáveis)

Performance (5 variáveis)
<ul style="list-style-type: none">▪ PERF1- O crescimento das nossas vendas tem sido superior ao dos nossos concorrentes nos últimos 5 anos.▪ PERF2- A nossa organização tem, em termos globais, uma excelente Performance.▪ PERF3- O Retorno sobre o Investimento (ROI) da nossa organização tem sido significativamente melhor que o dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos.▪ PERF4- Os nossos novos produtos tem tido mais sucesso do que os dos nossos concorrentes.▪ PERF5- A(s) nossa(s) marca(s) tem uma qualidade percebida superior à das marcas dos nossos concorrentes.
Variáveis eliminadas
<i>Não se eliminaram variáveis.</i>

Fonte: elaboração própria

Concluindo, esta análise preliminar permitiu-nos concluir que vinte variáveis observadas não são fatorialmente puras (distribuem-se com pesos superiores a 0,300 em dois ou mais fatores), indiciando que são ambíguas quanto ao seu “significado”.

Tal pode acontecer por as escalas não se adaptarem ao contexto em Portugal, por não serem bem percebidas pelos respondentes ou ainda porque os constructos são mais complexos do que se pensava.

A tabela 44 resume, para cada variável (das 35 finalmente retidas) o seu peso no fator correspondente (conceito) e o “corrected-total correlation” dentro da sua dimensão.

Tabela 44 – Peso de cada variável no Conceito e respectivo “corrected-total correlation”

		FATOR				Corrected-total correlation
		QUALIDADE	ORIENTAÇÃO MERCADO	PERFORMANCE	INOVAÇÃO	
% Variância explicada		30,3%	12,7%	11,9%	9,5%	
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO						
CLI1	Os nossos objetivos de negócio são orientados para a satisfação dos clientes		,710			,534
CLI4	A compreensão do consumidor é a base da nossa estratégia para obter vantagens competitivas		,617			,561
CLI8	Acredito convictamente que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes		,663			,512
NEC2	Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes		,738			,714
NEC5	A satisfação dos clientes é medida de um modo sistemático e frequente		,561			,676
NEC6	Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado		,520			,590
ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO						
INO1	A gestão da nossa organização procura, de forma ativa, ideias inovadoras				,715	,773
INO2	A inovação, baseada em resultados de pesquisa, é fortemente aceite na nossa organização				,668	,768
INO3	A inovação é rapidamente aceite pelos gestores da organização				,746	,731
INO5	A inovação é incentivada na nossa organização				,694	,765
ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE						
LID2	Os gestores mantêm um contacto próximo com os clientes	,569				,726
LID3	A equipa de gestão reforça o compromisso com o sistema de qualidade a todos os elementos da organização	,633				,789
LID4	Na tomada de decisões, os gestores dão prioridade às questões relacionadas com o sistema de qualidade	,580				,738
INF1	Recolhemos informação relativamente a todas as áreas e assuntos da nossa organização	,676				,768
INF2	Analisamos todos os processos de trabalho da nossa organização	,663				,769
INF3	A informação relevante acerca da Performance da nossa organização está sempre disponível para analisar e tomar decisões	,662				,769
EP2	A nossa organização tem metas claras para a qualidade	,637				,786
EP3	O plano estratégico está relacionado com os valores da qualidade	,674				,800
EP4	O processo de planeamento inclui a melhoria contínua da qualidade	,655				,751
RH1	Trabalhamos em equipa, com objetivos claros	,705				,820
RH2	Todos os colaboradores são incentivados a desenvolver formas alternativas para melhorar o desempenho do seu trabalho	,777				,835

		FATOR				Corrected- total correlation
		QUALIDADE	ORIENTAÇÃO MERCADO	PERFORMANCE	INOVAÇÃO	
% Variância explicada		30,3%	12,7%	11,9%	9,5%	
RH3	Todos os colaboradores compreendem de que forma as suas tarefas contribuem para o plano global da organização	,714				,767
RH4	Os nossos colaboradores estão orientados para a melhoria contínua	,798				,831
RH5	Incentivamos o crescimento pessoal dos nossos colaboradores	,750				,791
RH6	Recompensamos os colaboradores que ajudam a melhorar a qualidade do produto/serviço	,682				,683
RH7	Os nossos colaboradores conhecem os objetivos de longo prazo da organização	,707				,746
RH8	Os nossos colaboradores recebem formação adequada e são polivalentes	,700				,676
PPS1	Fazemos melhorias contínuas nos nossos produtos/serviços	,725				,727
PPS4	Monitorizamos todos os processos dos nossos produtos/serviços	,650				,660
PPS6	Introduzimos sempre parâmetros de qualidade no desenvolvimento dos nossos produtos/serviços	,707				,790
PERFORMANCE						
PERF1	Os crescimentos das nossas vendas tem sido superior aos dos nossos concorrentes nos últimos 5 anos			,841		,751
PERF2	A nossa organização tem, em termos globais, uma excelente Performance			,718		,718
PERF3	O retorno sobre o Investimento (ROI) da nossa organização tem sido significativamente melhor que o dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos			,835		7,94
PERF4	Os nossos novos produtos tem tido mais sucesso do que os dos nossos concorrentes			,704		6,74
PERF5	A(s) nossa(s) marca(s) tem uma qualidade percebida superior à das marcas dos nossos concorrentes			,740		6,92

Fonte: elaboração própria

7.3. Resultados básicos do estudo

Nesta secção vamos analisar os resultados obtidos, comentados separadamente segundo as nove dimensões em estudo. Iremos apresentar essencialmente as medidas de tendência central e as de dispersão que nos permitirão caracterizar o comportamento básico das 35 variáveis observadas na amostra.

Recordemos que a mensuração das variáveis foi realizada com base numa escala de Likert de 5 pontos, onde o valor mínimo (1) representa a total discordância e o valor máximo a total concordância (5).

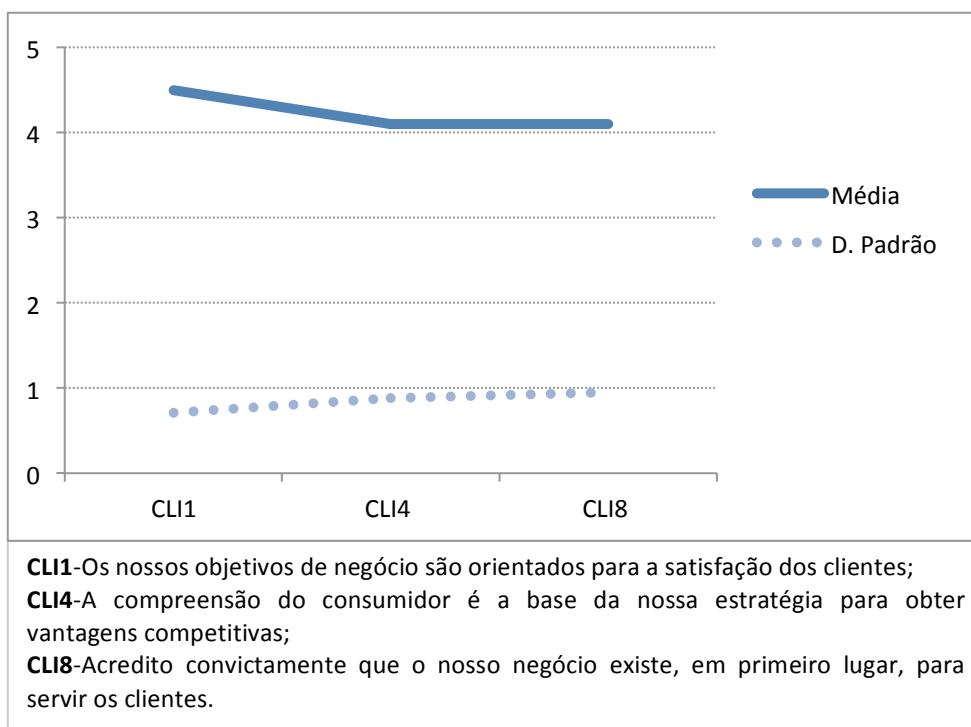
7.3.1. Orientação para o Mercado

Vamos analisar os resultados do conceito da Orientação para o Mercado de uma forma discriminada, consoante a dimensão a que pertencem as variáveis: “foco nos clientes” e “avaliação das necessidades”.

7.3.1.1. Foco nos clientes

Em geral, as organizações consultadas consideram-se muito focadas nos clientes, com valores médios sempre acima dos 4. Estes valores oscilam entre os 4,1 para os itens CLI4 e CLI8 (“a compreensão do consumidor é a base da nossa estratégia para obter vantagens competitivas” e “acredito convictamente que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes”) e os 4,5 para o item CLI1 (“os nossos objetivos de negócio são orientados para a satisfação dos clientes). O desvio padrão é reduzido, oscilando entre o valor máximo de 0,90 (CLI8) e o valor mínimo de 0,71 (CLI1). A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 14. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 14 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Foco nos clientes”

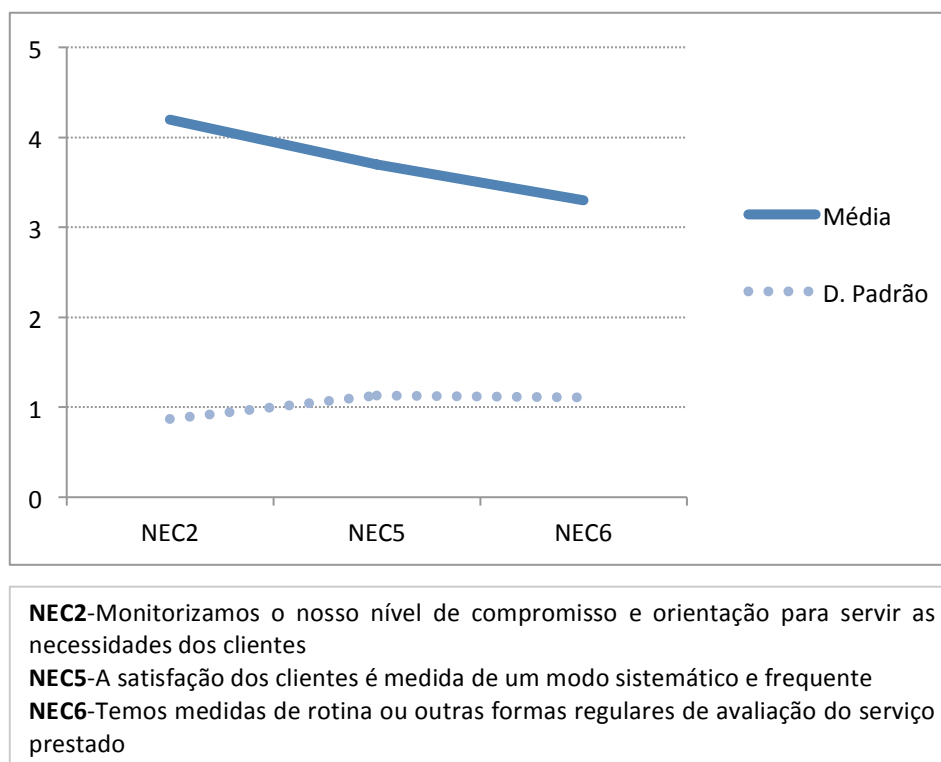


Fonte: elaboração própria

7.3.1.2. Avaliação das necessidades

Os valores médios desta dimensão oscilam entre 3,3 do item NEC6 (“temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado”) e 4,2 do item NEC2 (“monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes”). Isto significa que as organizações inquiridas consideram que, de um modo geral, avaliam as necessidades dos clientes. Não obstante esta constatação, importa realçar que os valores desta dimensão são ligeiramente inferiores aos da dimensão “Foco nos Clientes”. O desvio padrão é reduzido e varia entre 0,87 (NEC2) e 1,13 (NEC5). A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 15. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 15 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Avaliação das necessidades”



Fonte: elaboração própria

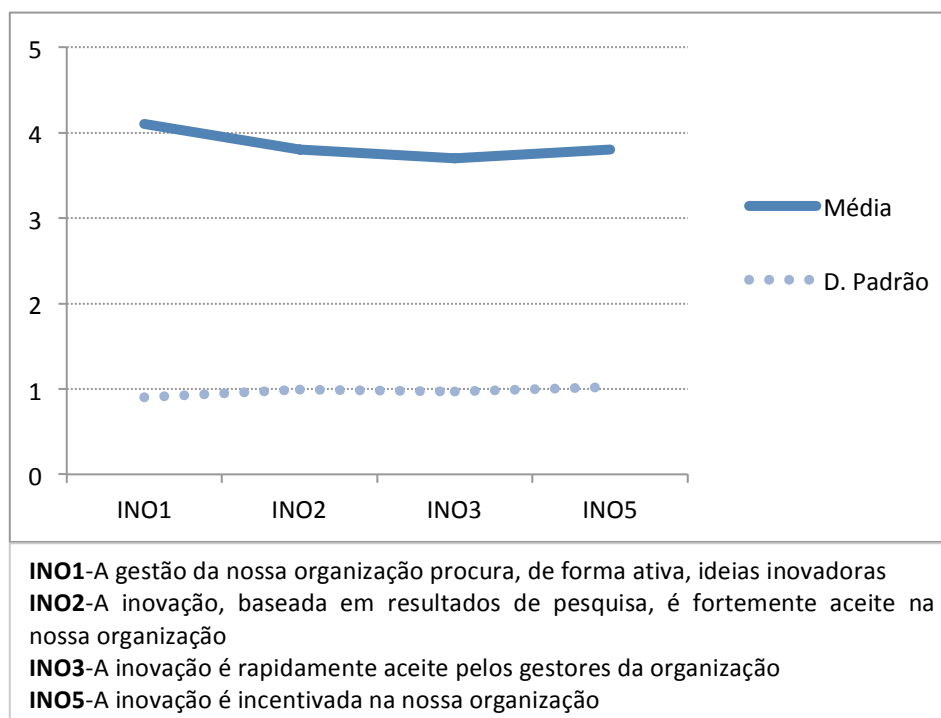
Resumindo, as organizações consideram-se globalmente orientadas para o mercado, com valores médios que oscilam entre os 3,3 na dimensão “avaliação das necessidades” (NEC6) e os 4,5 na dimensão “foco nos clientes” (CLI1). É neste item que o desvio padrão é mais elevado (1,13), ocorrendo o menor valor (0,71) no item CLI1 da dimensão “foco nos clientes”.

7.3.2. Orientação para a Inovação

A Orientação para a Inovação é um conceito unidimensional, composto por quatro itens. As organizações entrevistadas consideram-se, em média, orientadas para a inovação, apresentando uma média de resposta oscilando entre 3,7 do item INO3 (“a inovação é rapidamente aceite pelos gestores da organização”) e 4,1 do item INO1 (“a gestão da nossa organização procura, de forma ativa, ideias inovadoras”). O desvio padrão varia entre 0,9 (INO1) e 1,02 (INO5), o que revela uma variabilidade reduzida em torno da

média. A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 16. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 16 – Média e desvio padrão dos itens do conceito “Orientação para a Inovação”



Fonte: elaboração própria

7.3.3. Orientação para a Qualidade

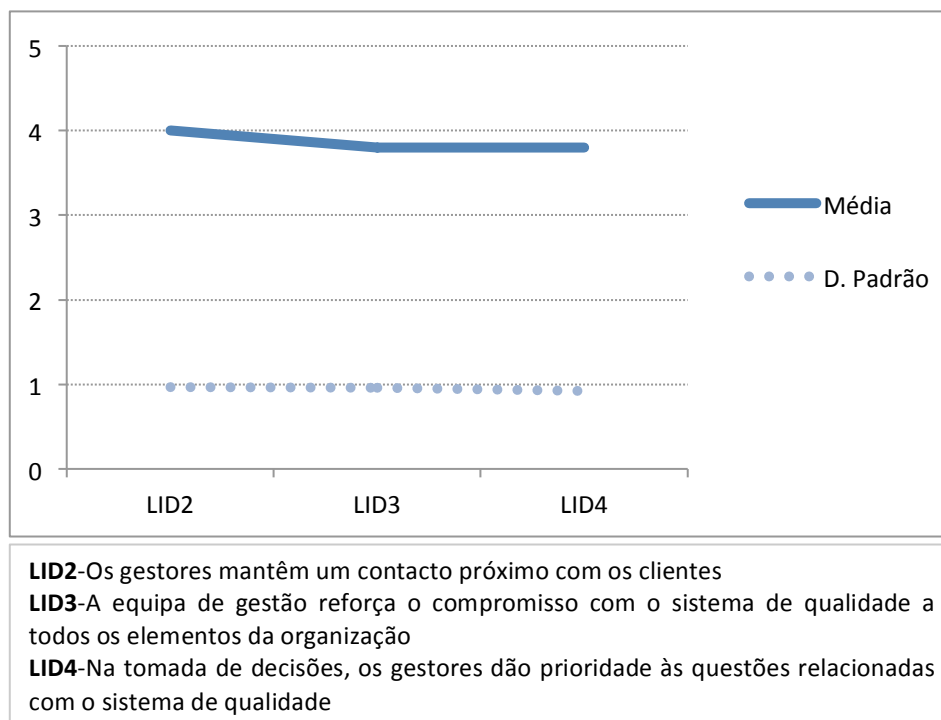
O conceito Orientação para a Qualidade é composto por cinco dimensões, que analisaremos de forma individual nos pontos seguintes.

7.3.3.1. Liderança

Esta dimensão é composta por três itens, com médias que oscilam entre os 3,8 (LID3-“a equipa de gestão reforça o compromisso com o sistema de qualidade a todos os elementos da organização” e LID4-“na tomada de decisões, os gestores dão prioridade às questões relacionadas com o sistema de qualidade”) e os 4,0 (LID2-“os gestores mantêm um contacto próximo com os clientes”). Podemos assim constatar que, de um modo

geral, os inquiridos valorizam positivamente o papel da gestão de topo na Orientação para a Qualidade. A variabilidade das respostas em torno da média é relativamente reduzido, apresentando um desvio padrão que varia entre 0,92 (LID4) e 0,97 (LID2). A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 17. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 17 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Liderança”



Fonte: elaboração própria

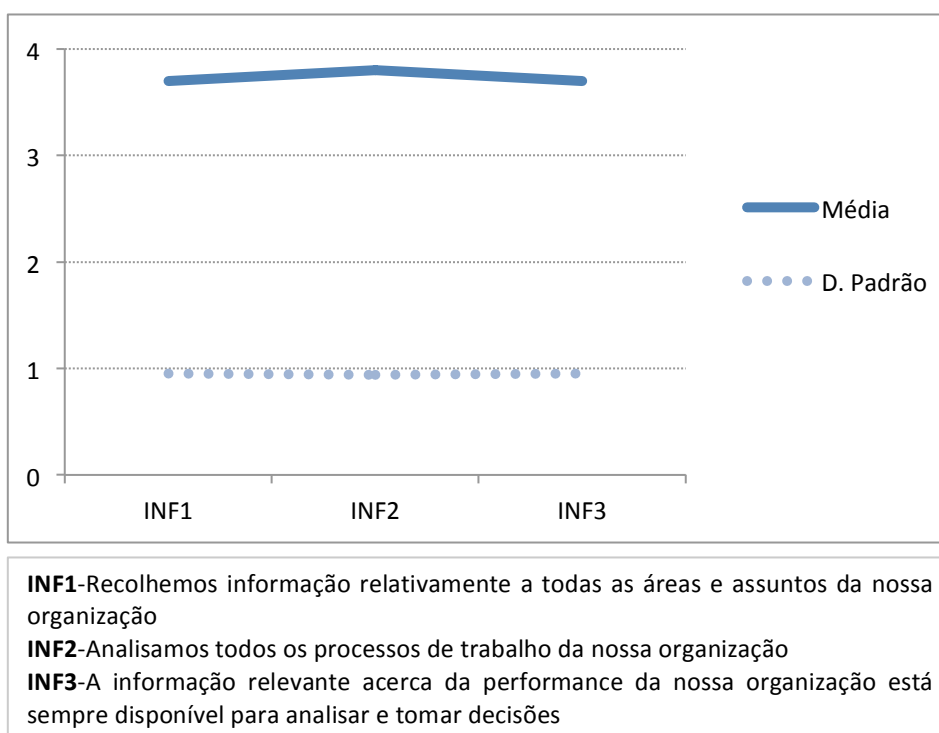
7.3.3.2. Recolha e análise de informação

Esta dimensão da Orientação para a Qualidade é composta por três itens, que apresentam uma média de respostas bastante constante, uma vez que os valores oscilam entre os 3,7 e os 3,8.

A mediana assume o valor 4 em todos os itens, o que significa que a maioria das organizações entrevistadas considera que a sua organização tem a capacidade de utilizar corretamente a informação para compreender o ambiente e fundamentar a tomada de

decisões. A média das respostas varia entre 3,7 (INF1-“recolhemos informação relativamente a todas as áreas e assuntos da nossa organização” e INF3-“a informação relevante acerca da *Performance* da nossa organização está sempre disponível para analisar e tomar decisões”) e 3,8 (INF2-“analisamos todos os processos de trabalho da nossa organização”). O desvio padrão assume valores semelhantes nos três itens, oscilando entre 0,88 (INF2) e 0,91 (INF3). A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 18. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 18 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “Recolha e análise de informação”



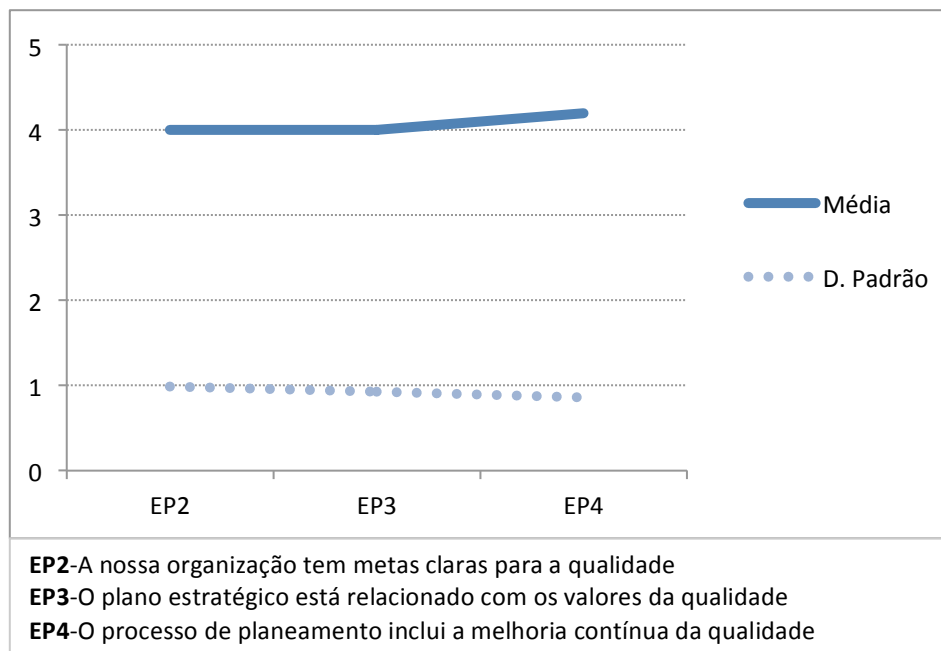
Fonte: elaboração própria

7.3.3.3. Estratégia e Planeamento

Relativamente a esta dimensão, podemos concluir que a maioria dos inquiridos acredita que a sua organização tem metas bem definidas para a qualidade, que se refletem na estratégia da empresa e na prossecução de um processo de melhoria contínua. O valor médio das respostas oscila entre 4,0 (EP2-“a nossa organização tem metas claras para a qualidade existências de metas claras para a qualidade” e EP3-“o plano estratégico está

relacionado com os valores da qualidade”) e 4,2 (EP4-“o processo de planeamento inclui a melhoria contínua da qualidade”). O desvio padrão é inferior a 1 nos três itens que compõem esta dimensão, oscilando entre 0,86 (EP4) e 0,99 (EP2). A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 19. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 19 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “estratégia e planeamento”

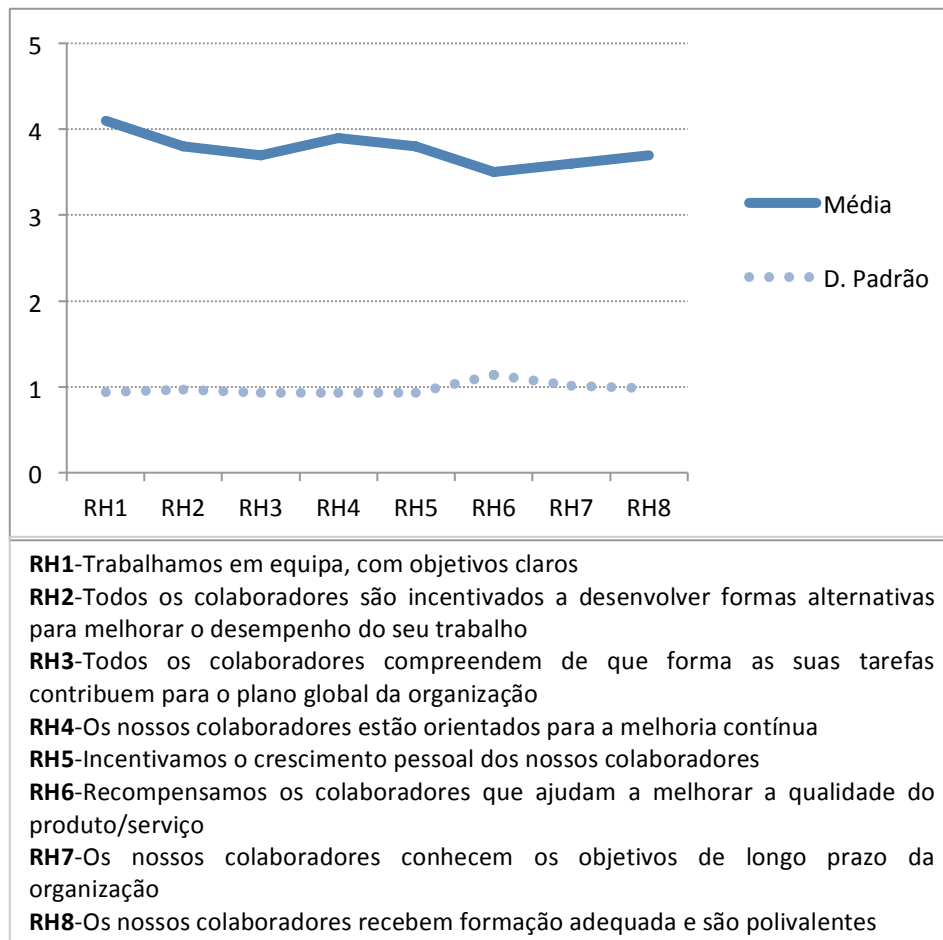


Fonte: elaboração própria

7.3.3.4. Recursos Humanos

A dimensão Recursos Humanos é composta por oito itens. As médias são sempre superiores a 3 (valor médio da escala), o que nos permite concluir que as organizações consultadas concordam que os seus colaboradores são incentivados para atingir os objetivos da organização e a melhorarem continuamente o seu desempenho. Os valores médios das respostas oscilam entre 3,5 (“RH6-recompensamos os colaboradores que ajudam a melhorar a qualidade do produto/serviço”) e 4,1 (“RH1-trabalhamos em equipa, com objetivos claros”). O desvio padrão é reduzido, variando entre 0,93 (RH3, RH4 e RH5) e 1,14 (RH6). A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 20. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 20 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “estratégia e planejamento”



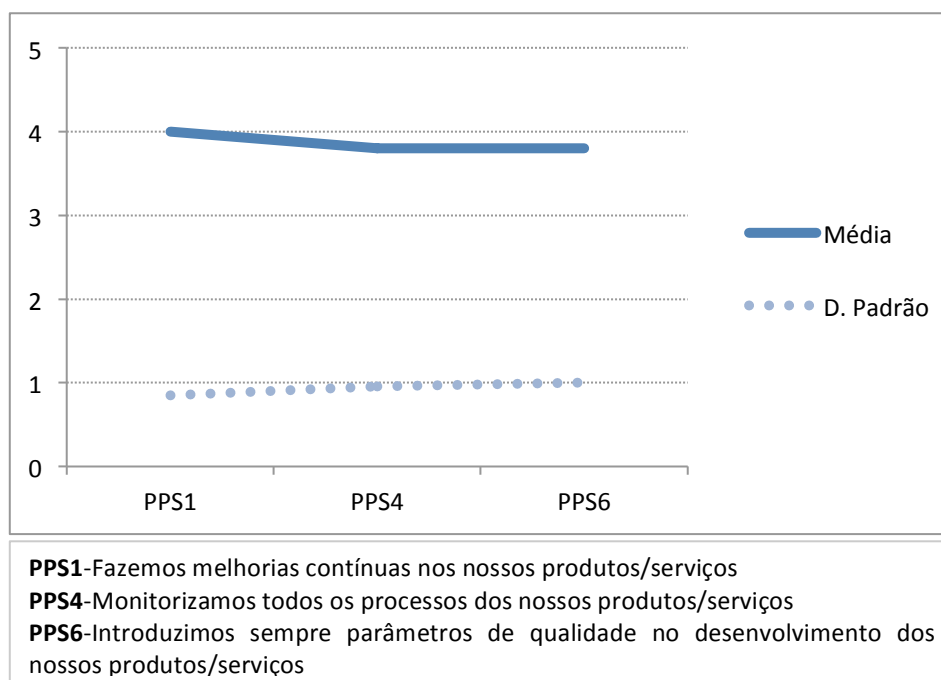
Fonte: elaboração própria

7.3.3.5. Processos, produtos e serviços

Os resultados médios obtidos nesta dimensão do conceito da Orientação para a Qualidade permitem-nos aferir que as organizações entrevistadas revelam um comportamento claramente positivo no que diz respeito à monitorização e eficiência dos processos /produtos/serviços. Os três itens que compõem esta dimensão apresentam valores médios que oscilam entre os 3,8 (PPS4-“monitorizamos todos os processos dos nossos produtos/serviços” e PPS6-“introduzimos sempre parâmetros de qualidade no desenvolvimento dos nossos produtos/serviços”) e os 4,0 (PPS1-“fazemos melhorias contínuas nos nossos produtos/serviços”). O desvio padrão tem o valor máximo de 1 no item PPS6 e o valor mínimo de 0,85 no item PPS1, o que revela uma variabilidade reduzida em torno da média. A média e o desvio padrão estão representados no gráfico

representado na figura 21. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 21 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “processos, produtos e serviços”



Fonte: elaboração própria

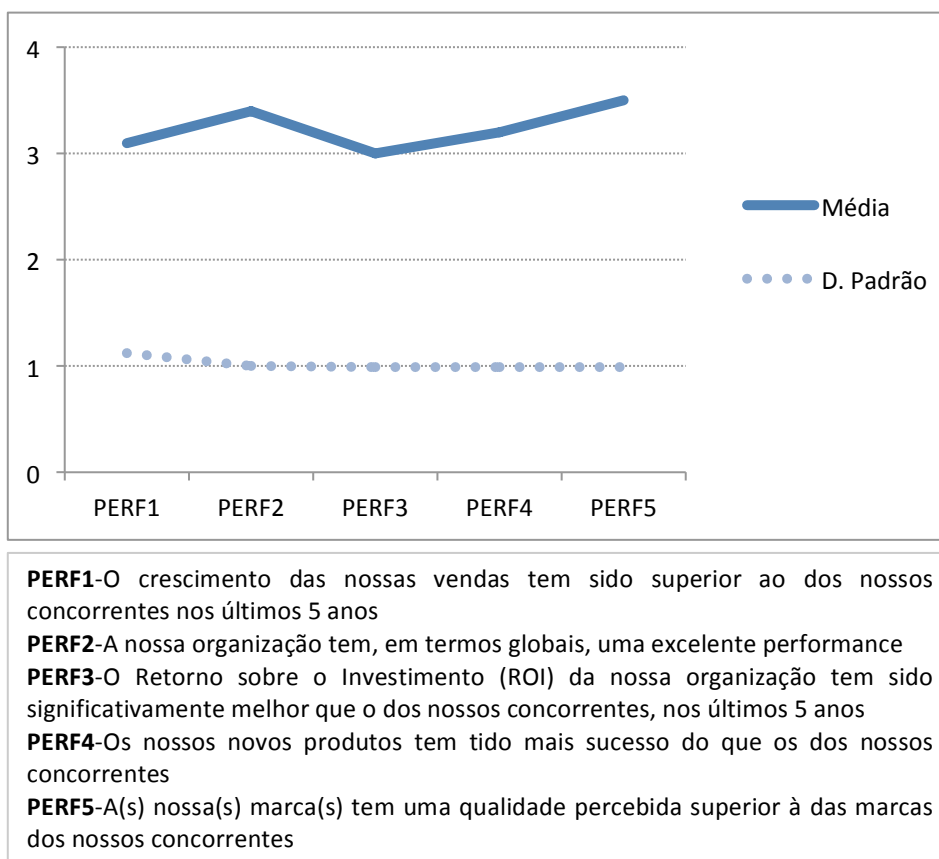
Concluindo, o conceito Orientação para a Qualidade apresenta respostas sempre superiores a 3 (média da escala), o que revela que as organizações se consideram, de uma forma geral, orientadas para a qualidade. O valor mais baixo da média das respostas é de 3,5 e pertence à dimensão “recursos humanos” (“RH6-recompensamos os colaboradores que ajudam a melhorar a qualidade do produto/serviço”). O valor mais elevado da média neste conceito é de 4,2 e pertence à dimensão “estratégia e planeamento” (EP4-“o processo de planeamento inclui a melhoria contínua da qualidade”).

7.3.4. Performance

Este conceito é unidimensional, composto por cinco itens apresenta uma média de respostas muito próximas da média da escala (3). O valor mais baixo é de 3,0 e pertence ao item PERF3-“o Retorno sobre o Investimento (ROI) da nossa organização tem sido

significativamente melhor que o dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos”) e o valor mais alto é de 3,5 no item PERF (“a(s) nossa(s) marca(s) tem uma qualidade percebida superior à das marcas dos nossos concorrentes”). Podemos ainda constatar que o desvio padrão é reduzido, oscilando entre 0,99 (PERF3, PERF4 e PERF5) e 1,12 (PERF1). A média e o desvio padrão estão representados no gráfico representado na figura 22. Os valores mínimos, máximos, a mediana, a variância e o coeficiente de variação encontram-se no Anexo 50.

Figura 22 – Média e desvio padrão dos itens da dimensão “processos, produtos e serviços”

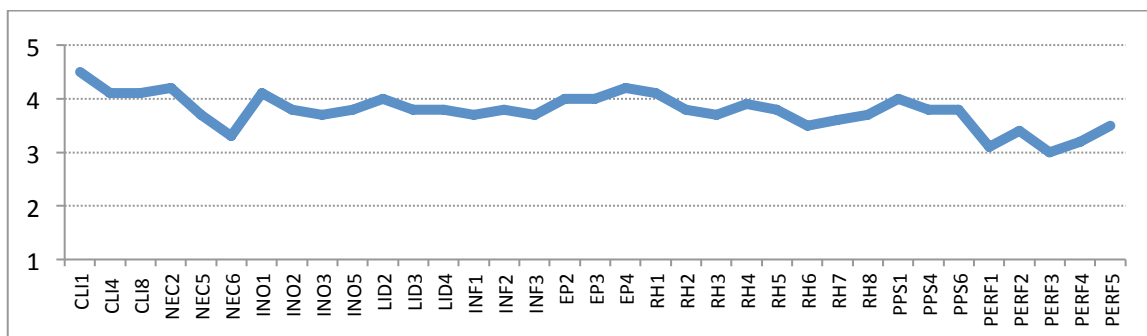


Fonte: elaboração própria

Concluindo, como podemos verificar na figura 23, todos os conceitos em análise apresentam valores médios superiores a três (média da escala), o que significa que existe concordância com as respectivas afirmações. O valor médio mais elevado (4,5) pertence a um item da dimensão “foco nos clientes” do conceito Orientação para o Mercado (CLI1) e

o valor médio mais baixo (3,0) está associado ao conceito Performance organizacional (PERF3).

Figura 23 – Médias dos itens (total)



Fonte: elaboração própria

7.4. Impacto da dimensão e da forma jurídica das organizações nos conceitos em análise

Nesta secção vamos analisar a possível influência da dimensão e da forma jurídica nos quatro conceitos principais da nossa investigação (Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação, Orientação para a Qualidade e Performance). Mais concretamente, analisam-se as diferenças de médias para cada uma das variáveis observadas (itens) segundo estes dois possíveis fatores moderadores.

Para realizar este estudo, aplicaremos a análise de variância. No entanto, relativamente à comparação através da forma jurídica, o contraste da diferença de médias não será efetuada, uma vez que a amostra referente às adegas cooperativas é composta apenas por 21 entrevistas (é inferior a 30, pelo que não se verifica o pressuposto básico da aplicação da distribuição normal). Não obstante esta impossibilidade, apresentamos uma análise exploratória às médias obtidas nas adegas cooperativas e nas outras organizações.

Os resultados da mediana, desvio padrão e coeficiente de variação das variáveis em análise encontram-se no Anexo 51.

7.4.1. Orientação para o Mercado

Analisando os resultados obtidos para os seis itens do conceito Orientação para o Mercado segundo as suas duas dimensões (tabela 45), verificamos que relativamente à primeira (“foco no cliente”), não existem diferenças significativas em função deste critério ($p > 0,192$). Como podemos observar, tanto as organizações de menor dimensão como as de maior dimensão, apresentam médias elevadas, superiores a 4 em todos os itens que compõem esta dimensão.

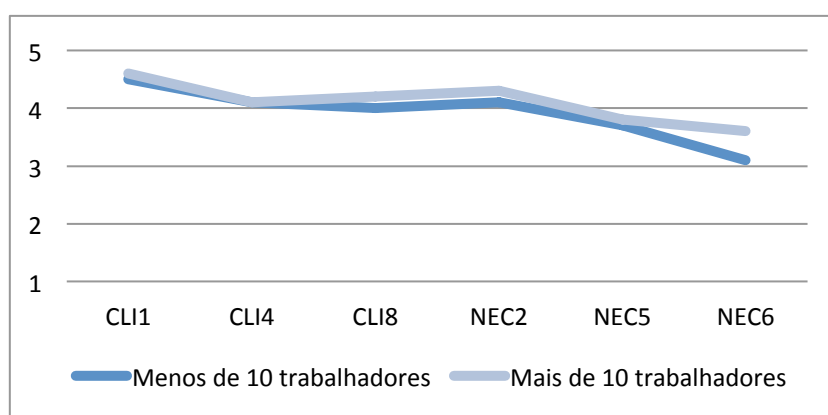
No que diz respeito à dimensão “avaliação das necessidades”, em dois dos seus três itens, (NEC2 e NEC5) constatamos claramente que não existem diferenças significativas ($p > 0,223$), no entanto, no item NEC6 (“Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado”), a diferença é significativa ($p = 0,005$) (Tabela 45 e Figura 24), sendo a média superior nas organizações de maior dimensão.

Tabela 45 – ANOVA sobre a diferença de médias: Orientação para o Mercado

Signif. p	Fator	Item	Média		
			Total	Dimensão	
				Até 10	Mais de 10
0,192	“Foco nos clientes”	CLI1	4,5	4,5	4,6
0,975		CLI4	4,1	4,1	4,1
0,351		CLI8	4,1	4,0	4,2
0,223	“Avaliação das necessidades”	NEC2	4,2	4,1	4,3
0,521		NEC5	3,7	3,7	3,8
0,005		NEC6	3,3	3,1	3,6

Fonte: elaboração própria

Figura 24 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Orientação para o Mercado



Fonte: elaboração própria

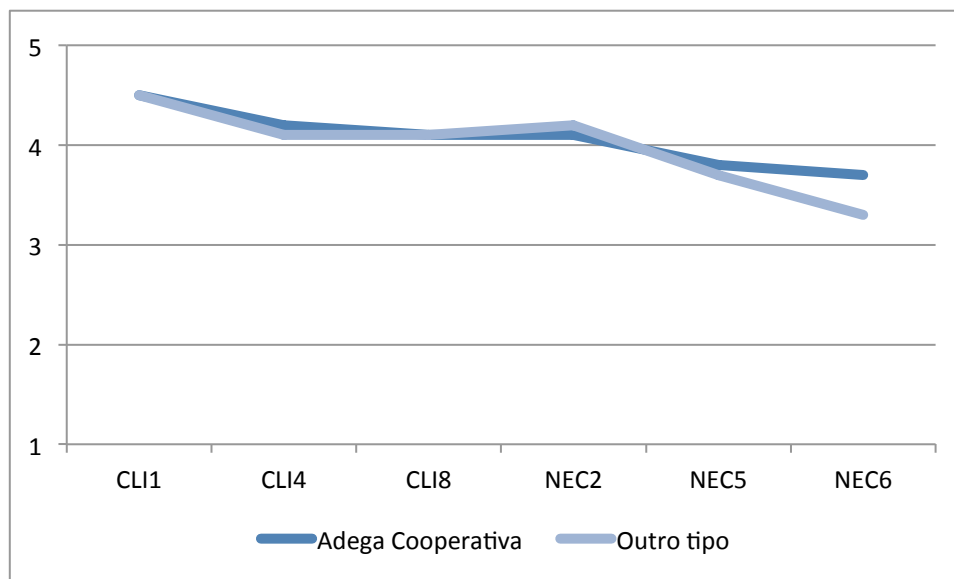
Relativamente à forma jurídica das organizações, apesar de não podermos fazer o contraste de médias, podemos verificar que os valores médios são normalmente iguais ou superiores nas adegas cooperativas, exceto para NEC2. A maior diferença verifica-se no item NEC6 (“temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado”), onde as adegas cooperativas se destacam (tabela 46 e figura 25).

Tabela 46 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para o Mercado

Fator	Item	Média		
		Total	Forma Jurídica	
			Adega Cooperativa	Outro tipo
“Foco nos clientes”	CLI1	4,5	4,5	4,5
	CLI4	4,1	4,2	4,1
	CLI8	4,1	4,1	4,1
“Avaliação das necessidades”	NEC2	4,2	4,1	4,2
	NEC5	3,7	3,8	3,7
	NEC6	3,3	3,7	3,3

Fonte: elaboração própria

Figura 25 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para o Mercado



Fonte: elaboração própria

7.4.2. Orientação para a Inovação

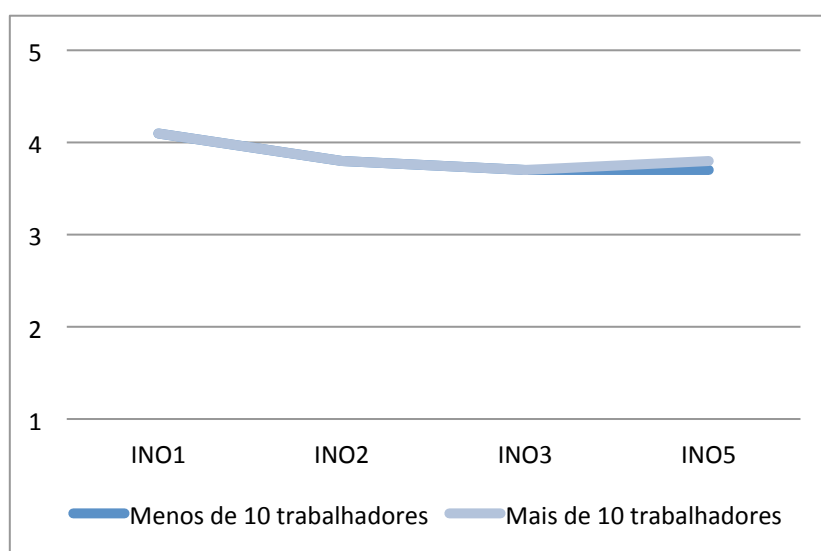
O conceito “Orientação para a Inovação” é unidimensional e é constituído por quatro itens. Como podemos observar na tabela 47, os valores médios oscilam entre os 3,7 e os 4,1 e não existem diferenças significativas na Orientação para a Inovação entre as organizações com menos e mais de 10 trabalhadores ($p > 0,570$). A Figura 26 permite-nos visualizar com maior clareza que para três das dimensões a média é exatamente a mesma (INO1, INO2 e INO3) e para o item INO5 a diferença de médias é de apenas 0,1.

Tabela 47 –ANOVA sobre a diferença de médias: Orientação para a Inovação

Signif. p	Fator	Item	Média		
			Total	Dimensão	
				Até 10	Mais de 10
0,732	Inovação	INO1	4,1	4,1	4,1
0,921		INO2	3,8	3,8	3,8
0,985		INO3	3,7	3,7	3,7
0,570		INO5	3,8	3,7	3,8

Fonte: elaboração própria

Figura 26 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Orientação para a Inovação



Fonte: elaboração própria

Relativamente à forma jurídica das organizações, podemos observar que as médias de respostas das adegas cooperativas são sempre inferiores às médias das restantes

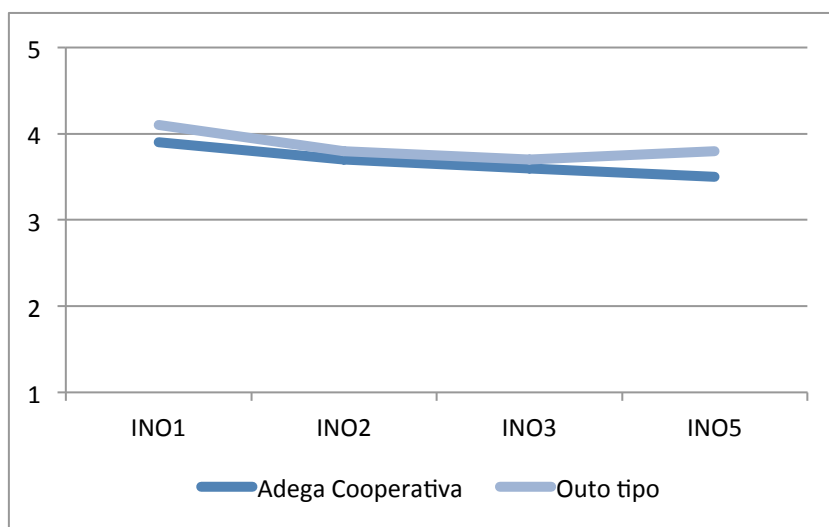
organizações (tabela 48 e figura 27). Este resultado poderá à partida indicar uma menor Orientação para a Inovação nas adegas cooperativas.

Tabela 48 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Inovação

Item	Média		
	Total	Forma Jurídica	
		Adega Cooperativa	Outro tipo
INO1	4,1	3,9	4,1
INO2	3,8	3,7	3,8
INO3	3,7	3,6	3,7
INO5	3,8	3,5	3,8

Fonte: elaboração própria

Figura 27 - Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Inovação



Fonte: elaboração própria

7.4.3. Orientação para Qualidade

Este conceito é constituído por cinco dimensões e por vinte itens. A tabela 49 apresenta os valores obtidos na análise ANOVA para os itens deste conceito.

A dimensão “Liderança” não manifesta diferenças significativas em qualquer dos três itens ($p > 0,083$) apesar do item LID4 apresentar um p-value mais diferenciado ($p = 0,083$), muito próximo da significância de 5%, dos obtidos nos restantes dois itens ($p = 0,591$ e

$p=0,443$). Neste caso, seriam as organizações mais pequenas as que apresentariam uma média superior neste item (“Na tomada de decisões, os gestores dão prioridade às questões relacionadas com o sistema de qualidade”).

Os itens que compõem a “Recolha de informação” também não apresentam diferenças significativas relativamente à dimensão da organização ($p>0,451$), apresentando médias nas respostas entre 3,7 e 3,8.

Os itens da dimensão “Estratégia e Planeamento” apresentam médias de respostas elevadas, que oscilam entre 4,0 e 4,2. Também neste caso não são encontradas diferenças significativas nas médias de respostas ($p>0,281$).

A dimensão “Recursos Humanos” é composta por oito itens. Comparando as médias de respostas obtidas nas organizações com maior e menor dimensão, não se encontram diferenças claramente significativas em sete dos itens ($p>0,153$). O item RH2 (“Todos os colaboradores são incentivados a desenvolver formas alternativas para melhorar o desempenho do seu trabalho”), apesar de poder ser também considerado como não estando na origem de uma diferença significativa, apresenta uma diferença que está nos limites da significância ($p=0,056$). Este facto pode observar-se mais claramente na figura 28. Também neste caso é nas organizações mais pequenas que se verifica um maior grau de acordo com a afirmação deste item.

Relativamente à última dimensão deste conceito, “Processos, Produtos e Serviços”, não se encontram diferenças significativas nas médias das respostas relativamente à dimensão das organizações consultadas ($p>0,274$).

Concluindo, em todas as cinco dimensões e vinte itens do conceito “Orientação para a Qualidade” não se encontraram diferenças significativas nas médias das respostas, consoante a dimensão organização. E em apenas dois itens $p<0,10$, pelo que as diferenças amostrais poderiam considerar-se significativas a um nível de confiança de 90%.

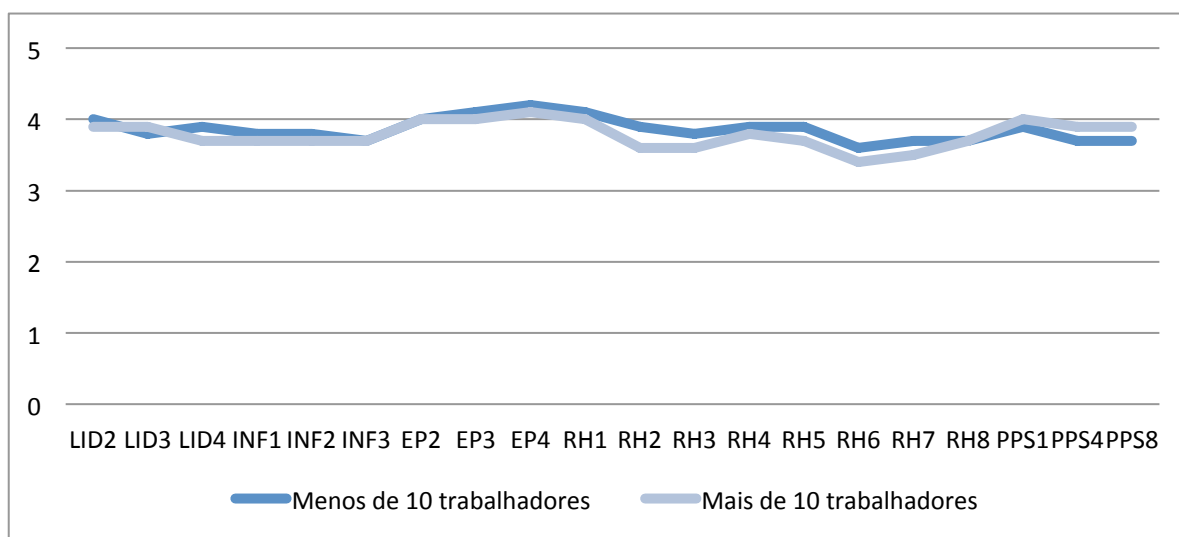
Tabela 49 –ANOVA sobre a diferença de médias: Orientação para a Qualidade

Signif. p	Fator	Item	Média		
			Total	Dimensão	
				Até 10	Mais de 10
0,591	"Liderança"	LID2	4,0	4,0	3,9
0,443		LID3	3,8	3,8	3,9
0,083		LID4	3,8	3,9	3,7
0,451	"Recolha e análise de informação"	INF1	3,7	3,8	3,7
0,783		INF2	3,8	3,8	3,7
0,971		INF3	3,7	3,7	3,7
0,742	"Estratégia e planeamento"	EP2	4,0	4,0	4,0
0,306		EP3	4,0	4,1	4,0
0,281		EP4	4,2	4,2	4,1
0,300	"Recursos humanos"	RH1	4,1	4,1	4,0
0,056		RH2	3,8	3,9	3,6
0,370		RH3	3,7	3,8	3,6
0,700		RH4	3,9	3,9	3,8
0,165		RH5	3,8	3,9	3,7
0,153		RH6	3,5	3,6	3,4
0,212		RH7	3,6	3,7	3,5
0,902		RH8	3,7	3,7	3,7
0,735	"Processos, produtos e serviços"	PPS1	4,0	3,9	4,0
0,280		PPS4	3,8	3,7	3,9
0,274		PPS8	3,8	3,7	3,9

Fonte: elaboração própria

De forma a facilitar a visualização das diferenças nas médias das respostas, consoante a dimensão da organização, foi construído o gráfico representado na figura 28.

Figura 28 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Orientação para a Qualidade



Fonte: elaboração própria

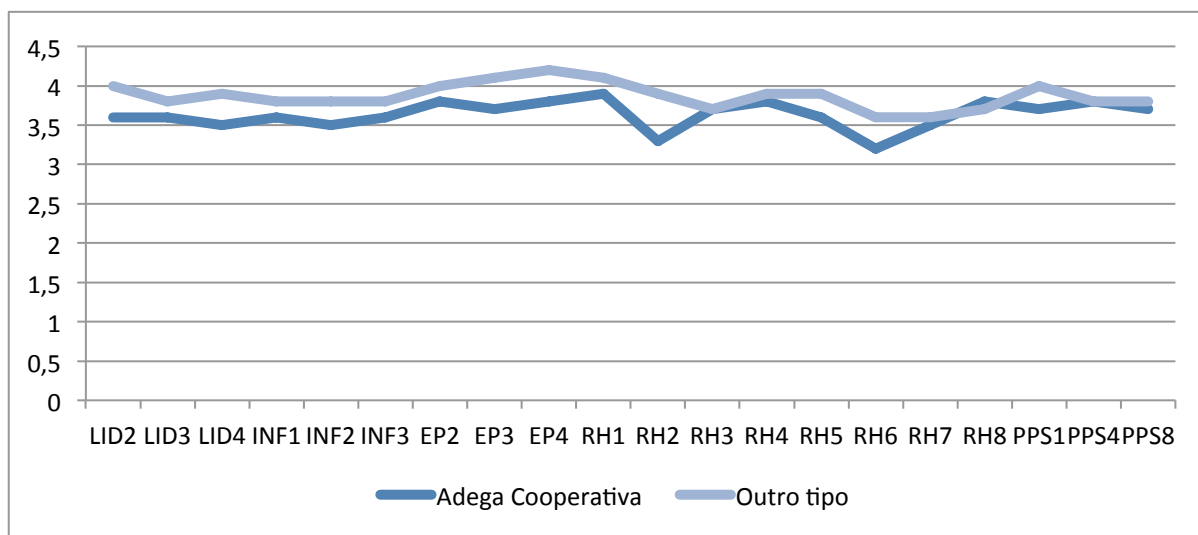
Relativamente às médias obtidas consoante a forma jurídica das organizações, podemos verificar que, com exceção de um item da dimensão “Recursos Humanos” (RH8), a média das respostas das adegas cooperativas é sempre inferior à medias das respostas das restantes organizações (tabela 50 e figura 29).

Tabela 50 – Médias segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Qualidade

Fator	Item	Média		
		Total	Forma Jurídica	
			Adega Cooperativa	Outro tipo
“Liderança”	LID2	4,0	3,6	4,0
	LID3	3,8	3,6	3,8
	LID4	3,8	3,5	3,9
“Recolha e análise de informação”	INF1	3,7	3,6	3,8
	INF2	3,8	3,5	3,8
	INF3	3,7	3,6	3,8
“Estratégia e planeamento”	EP2	4,0	3,8	4,0
	EP3	4,0	3,7	4,1
	EP4	4,2	3,8	4,2
“Recursos humanos”	RH1	4,1	3,9	4,1
	RH2	3,8	3,3	3,9
	RH3	3,7	3,7	3,7
	RH4	3,9	3,8	3,9
	RH5	3,8	3,6	3,9
	RH6	3,5	3,2	3,6
	RH7	3,6	3,5	3,6
	RH8	3,7	3,8	3,7
“Processos, produtos e serviços”	PPS1	4,0	3,7	4,0
	PPS4	3,8	3,8	3,8
	PPS8	3,8	3,7	3,8

Fonte: elaboração própria

Figura 29 - Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Orientação para a Qualidade



Fonte: elaboração própria

7.4.4. Performance

O último conceito analisado é a “Performance” das organizações. É um constructo unidimensional, composto por cinco itens.

Ao contrário do que verificamos nos três conceitos anteriormente analisados, constatamos que existem diferenças significativas na média das respostas na totalidade dos cinco itens ($p < 0,022$). Ou seja, verificamos em todos os itens que a média das respostas é significativamente diferente, sendo superior em todos eles nas organizações de maior dimensão (tabela 51). Assim, as organizações de maior dimensão obtêm, pelo menos numa perspetiva subjetiva¹¹, melhores resultados. O gráfico representado na figura 30 permite-nos visualizar de uma forma mais clara esta diferença.

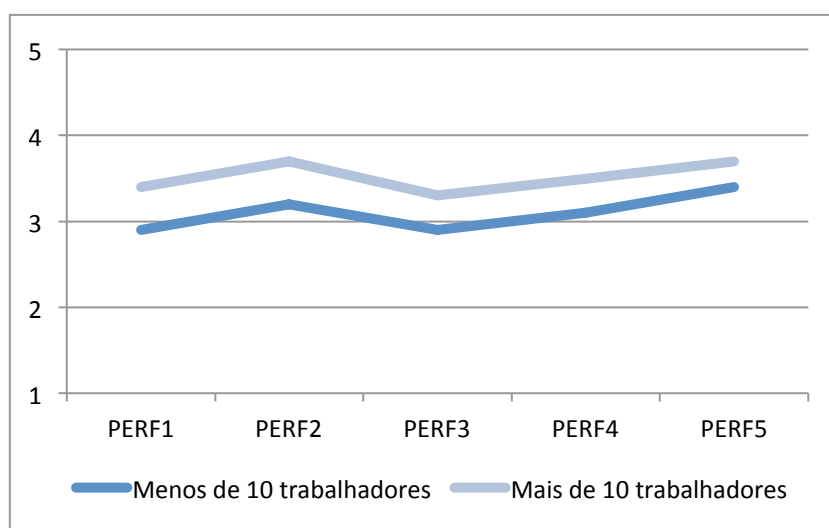
¹¹ Recordamos que utilizamos a escala de Beaujanot *et al.* (2006), que avalia a perceção dos gestores relativamente a cinco itens (vendas, performance global, retorno sobre o investimento, sucesso de novos produtos e qualidade da(s) marca(s) da organização, face aos seus principais concorrentes).

Tabela 51 –ANOVA sobre a diferença de médias: Performance

Signif. p	Fator	Item	Média		
			Total	Dimensão	
				Até 10	Mais de 10
0,002	PERF	PERF1	3,1	2,9	3,4
0,005		PERF2	3,4	3,2	3,7
0,004		PERF3	3,0	2,9	3,3
0,011		PERF4	3,2	3,1	3,5
0,022		PERF5	3,5	3,4	3,7

Fonte: elaboração própria

Figura 30 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Performance



Fonte: elaboração própria

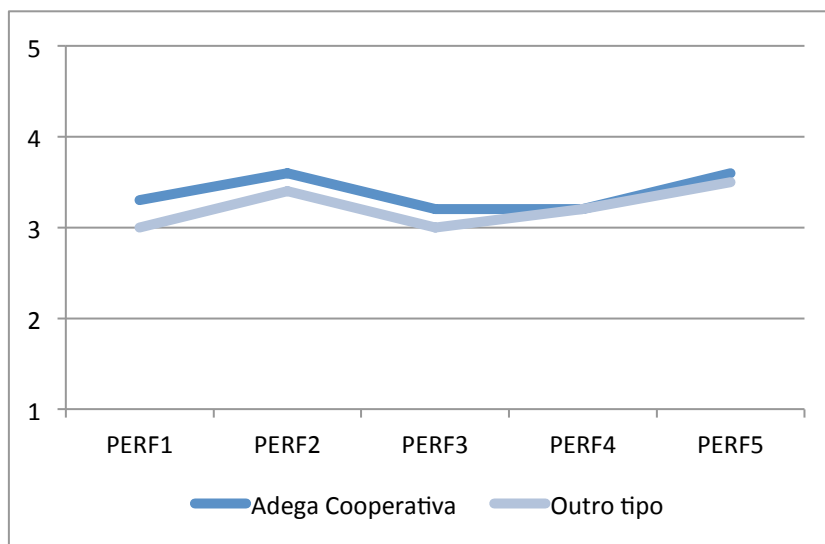
Relativamente à forma jurídica das organizações, podemos observar na tabela 52 e na figura 31 que as adegas cooperativas apresentam médias superiores às restantes organizações.

Tabela 52 – Médias dos itens segundo a forma jurídica da organização: Performance

Item	Média		
	Total	Forma Jurídica	
		Adega Cooperativa	Outro tipo
PERF1	3,1	3,3	3,0
PERF2	3,4	3,6	3,4
PERF3	3,0	3,2	3,0
PERF4	3,2	3,2	3,2
PERF5	3,5	3,6	3,5

Fonte: elaboração própria

Figura 31 – Médias dos itens segundo a dimensão da organização: Performance



Fonte: elaboração própria

Resumindo, verificamos que, relativamente à dimensão da organização, não existem diferenças significativas nas médias da Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação e Orientação para a Qualidade. Pelo contrário, em todos os itens da Performance existem diferenças significativas, sendo as médias das organizações de maior dimensão (mais de 10 trabalhadores) sempre superiores às organizações mais pequenas.

Os anexos 19, 20 e 21 contêm a informação completa das análises efetuadas e que serviram de base para a análise efetuada nesta secção.

7.5. Resultados por conceitos e dimensões

Nesta secção começamos por apresentar os resultados básicos (medidas de tendência central e de dispersão) dos conceitos e dimensões em análise, discutindo os resultados obtidos segundo a dimensão da organização e da forma jurídica. Posteriormente vamos analisar a correlação entre dimensões e conceitos.

7.5.1. Tendência central e dispersão

Apresentamos nesta sub-secção os valores mínimos e máximos, a mediana, o desvio padrão, a variância e o coeficiente de variação dos quatro conceitos em análise: Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação, Orientação para a Qualidade e Performance. Os resultados obtidos relativamente às variáveis latentes foram exportados do software SmartPLS para o SPSS e encontram-se sistematizados na tabela 53.

Podemos constatar que o valor das médias é sempre superior a 3 (valor médio da escala), o que representa uma concordância generalizada com as afirmações do questionário, estando à volta dos 4 pontos, excepto para o conceito Performance, para o qual se constata um grau de acordo um pouco menor, em torno do ponto neutro da escala (3 pontos). Estes resultados estão em concordância com os expostos na análise desagregada por itens, realizada na secção 7.3. A mediana situa-se entre 3,2 (Performance) e 4,0 (Orientação para o Mercado). A dispersão das respostas é relativamente reduzida, apresentando o valor mais baixo na Orientação para o Mercado (coeficiente de variação de 17%) e o valor mais elevado na Performance (coeficiente de variação de 26%).

Tabela 53 – Medidas de tendência central e dispersão dos Conceitos

Conceito	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	D. Padrão	Variância	C. Variação
Orientação para o Mercado	1,7	5	4,0	4,1	0,67	0,46	17%
Orientação para a Inovação	1	5	3,8	4,0	0,84	0,71	22%
Orientação para a Qualidade	1,1	5	3,9	3,9	0,75	0,56	19%
Performance	1	5	3,2	3,2	0,84	0,71	26%

Fonte: elaboração própria

Procedemos à mesma análise, mas agora relativamente às dimensões que compõem cada um dos conceitos (tabela 54). O valor médio mais elevado é 4,3, na dimensão “foco nos clientes” e o valor mínimo (3,2) pertence à Performance. De realçar que todos os valores são superiores a 3 (média da escala), o que revela uma concordância generalizada com as afirmações do questionário. A menor dispersão das respostas ocorre na dimensão “foco

no cliente” (coeficiente de variação de 16%) e a maior dispersão ocorre na “Performance” (coeficiente de variação de 26%). Os resultados completos encontram-se nos anexos 22 e 23. Constatamos ainda que a dimensão “Foco nos Clientes” apresenta valores médios superiores à dimensão “Avaliação das necessidades”, ambas da Orientação para o Mercado. Relativamente às cinco dimensões da Orientação para a Qualidade, os valores médios são mais equilibrados, oscilando entre 3,8 e 4,1.

Tabela 54 – Medidas de tendência central e dispersão das Dimensões

Conceito	Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	D. Padrão	Variância	C.Variação
MERCADO	“Foco nos clientes”	1,4	5	4,3	4,4	0,66	0,44	16%
	“Avaliação das necessidades”	1	5	3,8	4,0	0,88	0,78	24%
INOVAÇÃO	“Inovação”	1	5	3,8	4,0	0,84	0,71	22%
QUALIDADE	“Liderança”	1	5	3,8	4,0	0,85	0,72	22%
	“Recolha e análise de informação”	1	5	3,8	4,0	0,86	0,74	23%
	“Estratégia e planeamento”	1	5	4,1	4,0	0,86	0,73	21%
	“Recursos humanos”	1	5	3,8	3,9	0,81	0,66	22%
	“Processos, produtos e serviços”	1	5	3,8	4,0	0,80	0,64	21%
PERFORMANCE	“Performance”	1	5	3,2	3,2	0,84	0,71	26%

Fonte: elaboração própria

7.5.2. Impacto do tamanho e da forma jurídica da organização nas dimensões e conceitos em análise

Nesta secção analisamos os valores médios e de dispersão dos conceitos e das respetivas dimensões, de acordo com as variáveis moderadoras consideradas no presente estudo, o tamanho e a forma jurídica da organização. Relativamente à comparação através da forma jurídica, o contraste da diferença de médias não será efetuado, uma vez que a amostra referente às adegas cooperativas é composta apenas por 21 entrevistas (é

inferior a 30, pelo que não se verifica o pressuposto básico da aplicação da distribuição normal).

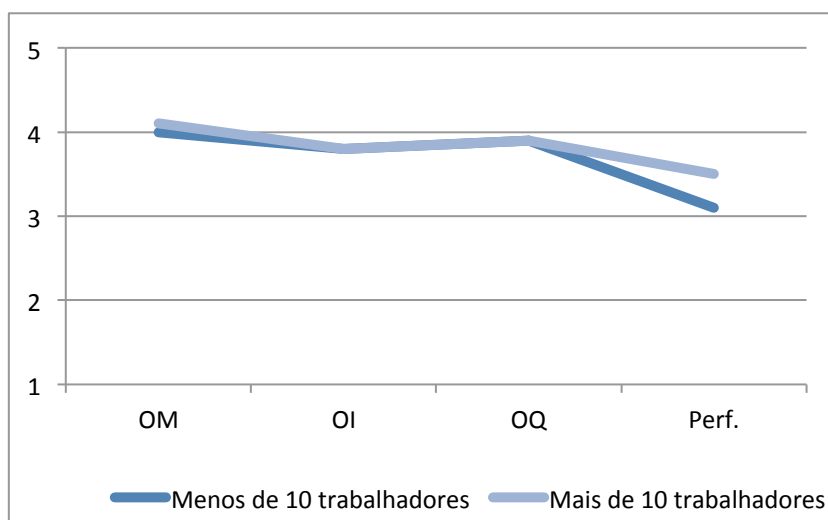
Relativamente aos quatro conceitos em análise, como era previsível pela análise prévia dos resultados por itens, podemos concluir que na Orientação para o Mercado, na Orientação para a Inovação e na Orientação para a Qualidade não existem diferenças significativas nas respostas das organizações, consoante o nº de trabalhadores ($p > 0,118$). No entanto, no conceito “Performance”, as diferenças nas respostas são significativas, de acordo com a dimensão das organizações ($p = 0,001$), sendo a média mais elevada no sub-grupo das organizações de maior dimensão (tabela 55 e figura 32).

Tabela 55 – Contraste sobre a diferença de médias segundo a dimensão da organização: Conceitos

Signif. p	Conceito	Total				Dimensão					
						Até 10			Mais de 10		
		Média	Mediana	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação
0,118	OM	4,0	4,1	0,67	17%	4,0	0,67	17%	4,1	0,68	16%
0,921	OI	3,8	4,0	0,84	22%	3,8	0,84	22%	3,8	0,85	22%
0,933	OQ	3,9	3,9	0,75	19%	3,9	0,76	20%	3,9	0,74	19%
0,001	Perf.	3,2	3,2	0,84	26%	3,1	0,88	29%	3,5	0,72	21%

Fonte: elaboração própria

Figura 32 – Médias segundo a dimensão da organização: Conceitos



Fonte: elaboração própria

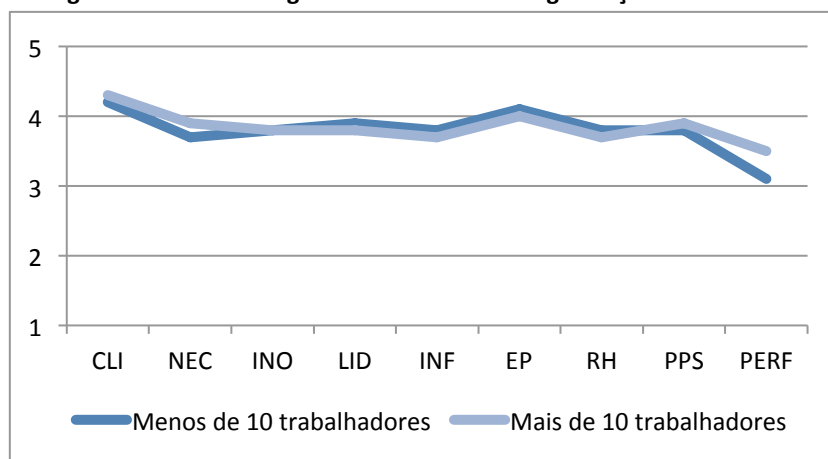
Tabela 56 – Contraste sobre a diferença de médias segundo o tamanho da organização: Dimensões

Signif. p	Conceito	Dimensão	Total				Dimensão					
							Até 10			Mais de 10		
			Média	Mediana	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação
0,348	OM	CLI	4,3	4,4	0,66	16%	4,2	0,70	17%	4,3	0,60	14%
0,071		NEC	3,8	4,0	0,88	23%	3,7	0,86	24%	3,9	0,90	23%
0,921	OI	INO	3,8	4,0	0,84	22%	3,8	0,84	22%	3,8	0,85	22%
0,595	OQ	LID	3,8	4,0	0,85	22%	3,9	0,84	22%	3,8	0,85	22%
0,715		INF	3,8	4,0	0,86	23%	3,8	0,87	23%	3,7	0,84	23%
0,525		EP	4,1	4,0	0,86	21%	4,1	0,84	21%	4,0	0,88	22%
0,219		RH	3,8	3,9	0,81	22%	3,8	0,83	22%	3,7	0,78	21%
0,331		PPS	3,8	4,0	0,80	21%	3,8	0,86	23%	3,9	0,71	18%
0,001	Perf.	PERF	3,2	3,2	0,84	26%	3,1	0,88	29%	3,5	0,72	21%

Fonte: elaboração própria

Analisando as dimensões que compõem os conceitos, verificamos que em nenhuma das dimensões que compõem a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Qualidade existem diferenças significativas nas respostas, consoante a dimensão das organizações ($p > 0,071$) (tabela 56 e figura 33). De realçar ainda que a dimensão “Avaliação das necessidades” ($p = 0,071$) apresentam uma média superior para a empresas de maior tamanho, e que está no limite da significância. Os resultados completos desta análise encontram-se nos anexos 22 e 23.

Figura 33 – Médias segundo o tamanho da organização: Dimensões



Fonte: elaboração própria

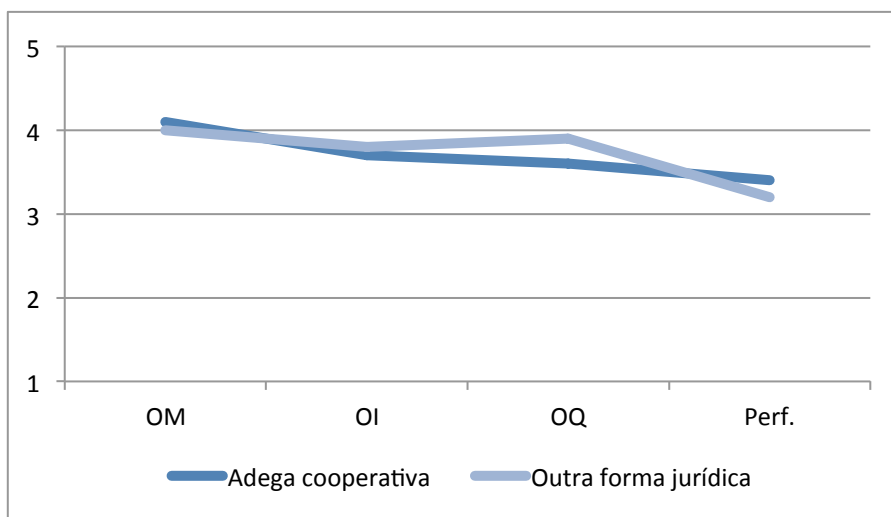
Relativamente à comparação através da variável moderadora forma jurídica, como referimos anteriormente, o contraste da diferença de médias não será efetuado. Apresentamos na tabela 57 e no gráfico 34 os valores referentes às médias dos conceitos em análise. Como podemos verificar, nos conceitos Orientação para o Mercado e Performance as adegas cooperativas apresentam uma média superior às outras organizações. Ao contrário, apresentam valores inferiores para os conceitos Orientação para a Inovação e Orientação para a Qualidade. Podemos assim concluir, de uma forma preliminar, que as adegas cooperativas, não obstante serem menos orientadas para a inovação e para a qualidade, são mais orientadas para o mercado e obtêm uma melhor Performance do que as restantes organizações. Em todo o caso, as diferenças verificadas são pequenas.

Tabela 57 – Médias e dispersão segundo a forma jurídica: Conceitos

Conceito	Total				Forma jurídica					
					Adega cooperativa			Outra forma jurídica		
	Média	Mediana	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação
OM	4,0	4,1	0,67	17%	4,1	0,81	20%	4,0	0,66	17%
OI	3,8	4,0	0,84	22%	3,7	0,92	25%	3,8	0,83	22%
OQ	3,9	3,9	0,75	19%	3,6	0,86	24%	3,9	0,73	19%
Perf.	3,2	3,2	0,84	26%	3,4	0,74	22%	3,2	0,85	27%

Fonte: elaboração própria

Figura 34 - Médias segundo a forma jurídica da organização: Conceitos



Fonte: elaboração própria

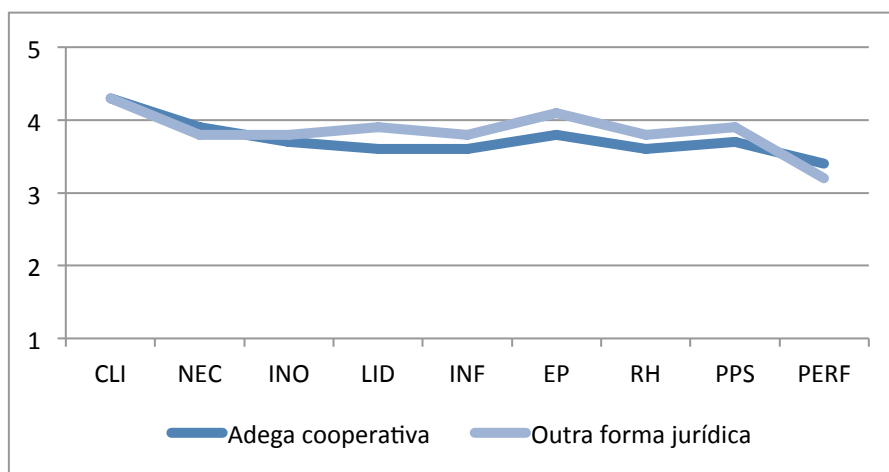
Analisando agora as dimensões segundo a forma jurídica, podemos verificar que na Orientação para o Mercado a dimensão “foco nos clientes” apresenta a mesma média para ambos os sub-grupos e que a dimensão “avaliação das necessidades” apresenta uma média ligeiramente superior nas adegas cooperativas (3,9 vs. 3,8). Todas as dimensões do conceito Orientação para a Qualidade têm nas adegas cooperativas uma média inferior à das restantes organizações (tabela 58 e figura 35).

Tabela 58 – Médias e dispersão segundo a forma jurídica: Dimensões

Conceito	Dimensão	Forma jurídica										
		Total				Adega cooperativa			Outra forma			
		Média	Mediana	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação	Média	D. Padrão	C. Variação	
OM	CLI	4,3	4,4	0,66	16%	4,3	0,69	16%	4,3	0,66	15%	
	NEC	3,8	4,0	0,88	23%	3,9	1,09	28%	3,8	0,86	23%	
OI	INO	3,8	4,0	0,84	22%	3,7	0,92	25%	3,8	0,83	21%	
OQ	LID	3,8	4,0	0,85	22%	3,6	1,04	29%	3,9	0,81	21%	
	INF	3,8	4,0	0,86	23%	3,6	0,89	25%	3,8	0,86	23%	
	EP	4,1	4,0	0,86	21%	3,8	1,09	29%	4,1	0,82	20%	
	RH	3,8	3,9	0,81	22%	3,6	0,65	18%	3,8	0,83	22%	
	PPS	3,8	4,0	0,80	21%	3,7	0,80	22%	3,9	0,80	21%	
Perf.	PERF	3,2	3,2	0,84	26%	3,4	0,74	22%	3,2	0,85	27%	

Fonte: elaboração própria

Figura 35 – Médias segundo a forma jurídica da organização: Dimensões



Fonte: elaboração própria

7.5.3. Análise da correlação entre as dimensões e os conceitos

Nesta secção procedemos a uma análise de correlação, tomando como base os valores arredondados dos scores (pontuações fatoriais obtidas no PLS) entre os conceitos e entre as dimensões em análise.

No que diz respeito à correlação entre conceitos (tabela 59), constatamos que existe correlação entre os quatro conceitos em estudo. A correlação mais baixa ($r=0,407$) acontece entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Ao analisarmos a relação entre a Orientação para o Mercado e os restantes Conceitos, verificamos que a relação mais forte da Orientação para o Mercado é com a Orientação para a Qualidade ($r=0,676$).

Podemos ainda verificar que a Performance é o conceito que apresenta as menores correlações com os restantes constructos ($r=0,407$ com a Orientação para o Mercado; $r=0,450$ com a Orientação para a Inovação e $r=0,589$ com a Orientação para a Qualidade).

A Orientação para a Inovação apresenta a maior correlação com a Orientação para a Qualidade, e a menor com a Performance ($r=0,450$).

Estes resultados indiciam uma concordância com as hipóteses de mediação do nosso modelo, que preconizam que a Orientação para o Mercado afeta positivamente a Performance, através da Orientação para a Inovação e da Orientação para a Qualidade. Acresce ainda o facto da correlação mais baixa entre os seis Conceitos em análise ocorrer exatamente entre a Orientação para o Mercado e a Performance, o que reforça o papel mediador das variáveis em análise.

Tabela 59 – Correlação entre os Conceitos

	O. MERCADO	O. INOVAÇÃO	O. QUALIDADE	PERFORMANCE
O. MERCADO	1,000			
O. INOVAÇÃO	0,562	1,000		
O. QUALIDADE	0,676	0,682	1,000	
PERFORMANCE	0,407	0,450	0,589	1,000

Todos significantes a 0,001

Fonte: elaboração própria

Relativamente à correlação entre as nove dimensões em análise, verificamos que todas as correlações são positivas, sendo as duas dimensões mais fortemente correlacionadas os “recursos humanos” e “processos, produtos e serviços” ($r=0,796$), ambas pertencentes ao Conceito Orientação para a Qualidade. A menor correlação ocorre entre o “foco nos clientes”, que pertence ao Conceito Orientação para o Mercado, e a Performance ($r=0,286$) (tabela 60).

A dimensão “foco nos clientes” apresenta coeficientes de correlação próximos de 0,5 com o conceito unidimensional da Orientação para a Inovação e com a generalidade das dimensões do conceito Orientação para a Qualidade. A exceção ocorre com o conceito unidimensional da Performance ($r=0,286$), o que indicia uma fraca correlação. Relativamente à correlação com a outra dimensão do seu Conceito (Orientação para o Mercado), a “avaliação das necessidades” ($r= 0,571$), o que continua a revelar uma correlação ténue. A dimensão “avaliação das necessidades” apresenta sempre coeficientes de correlação superiores a 0,5, com exceção da “Performance” ($r=0,430$). A maior correlação ocorre com a “liderança”, que pertence ao Conceito Orientação para a Qualidade.

A Orientação para a Inovação, conceito unidimensional, apresenta os coeficientes mais elevados na relação com as dimensões da Orientação para a Qualidade, o que revela que as organizações orientadas para a qualidade terão maior apetência para a inovação e para comportamentos inovadores. A menor correlação ocorre com a Performance ($r=0,450$).

Relativamente às dimensões do Conceito Orientação para a Qualidade, a “recolha e análise de informação” apresenta uma forte correlação com as restantes dimensões do seu conceito ($r>0,7$) e o menor valor ocorre na relação com o “foco nos clientes” ($r=0,478$). A Dimensão “estratégia e planeamento” encontra-se também fortemente correlacionada com as restantes dimensões do seu conceito ($r>0,7$) e apresenta a menor correlação com a “Performance” ($r=0,464$). Os “recursos humanos” também apresentam uma forte correlação com as restantes dimensões do conceito Orientação para a Qualidade ($r>0,7$), sendo a menor correlação com o “foco nos clientes”, do conceito da Orientação para o Mercado. Finalmente, a dimensão “processos, produtos e serviços”, à

semelhança das anteriores, apresenta uma forte correlação com as restantes dimensões do seu conceito ($r > 0,7$) e apresenta a menor correlação com o “foco nos clientes” ($r = 0,406$).

A Performance é um conceito unidimensional que apresenta, regra geral, os valores mais baixos de correlação com as restantes dimensões. Como anteriormente foi referido, apresenta a menor correlação com a dimensão “foco nos clientes” ($r = 0,286$) e valores próximos de 0,5 nas Dimensões do conceito Orientação para a Qualidade. Com a Orientação para a Inovação e com a “avaliação das necessidades” (Orientação para o Mercado), a correlação é de 0,45 e 0,43 respetivamente. As dimensões mais fortemente correlacionadas com a Performance pertencem à Orientação para a Qualidade, nomeadamente as dimensões “processos, produtos e serviços” (0,57), “Liderança” (0,53) e “recursos humanos” (0,50). Podemos concluir que este conceito é claramente aquele que menos se relaciona com as restantes dimensões em análise, indiciando que as organizações orientadas para o mercado, para a inovação ou para a qualidade não terão necessariamente os atributos associados à Performance. Este resultado indicia também que, ainda que a Performance possa ser condicionada pela Orientação para o Mercado, pela Orientação para a Inovação e pela Orientação para a Qualidade, sofre também influências de outras variáveis. Os resultados completos analisados nesta secção encontram-se no Anexo 24.

Tabela 60 – Correlação entre as dimensões em análise

	CLI	NEC	INOV	LID	INF	EP	RH	PPS	PERF
CLI	1,000								
NEC	0,571	1,000							
INOV	0,474	0,520	1,000						
LID	0,478	0,640	0,684	1,000					
INF	0,473	0,595	0,624	0,766	1,000				
EP	0,527	0,590	0,603	0,756	0,734	1,000			
RH	0,462	0,592	0,673	0,768	0,764	0,749	1,000		
PPS	0,406	0,597	0,523	0,702	0,727	0,734	0,796	1,000	
PERF	0,286	0,430	0,450	0,533	0,486	0,464	0,505	0,572	1,000

Todos significantes a 0,001

Fonte: elaboração própria

Concluindo, nesta secção apresentamos as medidas de tendência central e de dispersão por conceito e por dimensão. Concluimos que a média é sempre superior a 3, o que revela uma concordância generalizada dos inquiridos. O valor mais elevado (4,0), corresponde ao conceito Orientação para o Mercado, enquanto o valor mais baixo pertence ao conceito Performance. Relativamente ao cruzamento das dimensões e dos conceitos pelo tamanho da organização, concluimos que não existem diferenças significativas em três dos conceitos – Orientação para o Mercado, Orientação para a Qualidade e Orientação para a Inovação – e que na Performance as diferenças são significativas, apresentando uma média mais elevada deste conceito nas organizações de maior dimensão. Finalmente, constatamos que os quatro conceitos em análise estão correlacionados, sendo a correlação mais baixa entre a Orientação para o Mercado e a Performance, e a mais elevada entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Qualidade.

8. MODELIZAÇÃO ESTRUTURAL E CONTRASTE DE HIPÓTESES

Neste capítulo começamos por definir o modelo estrutural proposto, juntamente com as hipóteses de investigação previamente formuladas. Seguindo a metodologia PLS, separamos a análise em duas fases: avaliação do modelo de medida e ajuste do modelo estrutural. Finalizamos o capítulo com a discussão dos resultados.

8.1. Estabelecimento do modelo estrutural

Recordamos que a partir das hipóteses de investigação formuladas no Capítulo 5, foi construído um modelo causal, representando a relação existente entre os quatro conceitos analisados: Orientação para o Mercado, Orientação para a Qualidade, Orientação para a Inovação e Performance.

A representação gráfica deste modelo, em conjunto com as hipóteses estabelecidas, encontra-se representada na figura 36.

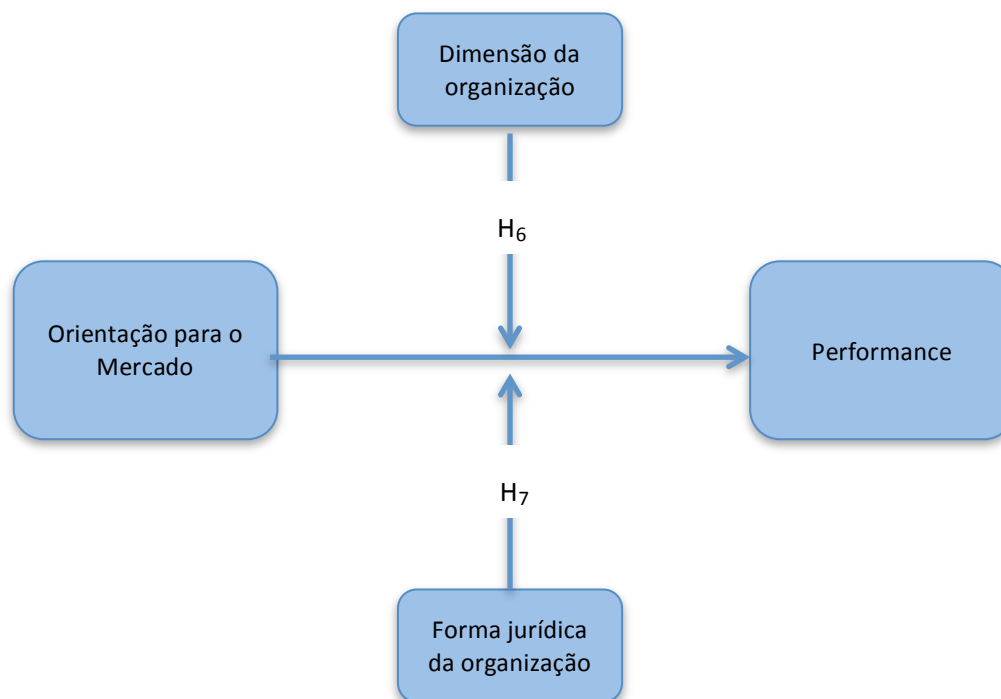
Figura 36 – Modelo da relação entre a Orientação para o Mercado, Performance, Orientação para a Qualidade e Orientação para a Inovação



Fonte: elaboração própria

Para além das sete hipóteses de investigação acima referidas, foram formuladas mais duas que pretendem avaliar o efeito moderador da dimensão da organização e da sua forma jurídica na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, representada na figura 37.

Figura 37 – Modelo de relação entre a Orientação para o Mercado, Performance, Dimensão e Forma jurídica



Fonte: elaboração própria

Cada um dos quatro conceitos em análise – Orientação para o Mercado, Performance, Orientação para a Qualidade e Orientação para a Inovação – foi medido através de um conjunto de itens observáveis mediante uma investigação por questionário. Esta descrição dos itens, das dimensões e dos conceitos utilizados na investigação encontra-se no Capítulo 6.

8.1.1. Definição das relações refletivas ou formativas entre indicadores e conceitos

Uma etapa necessária para poder estimar corretamente o modelo proposto na nossa investigação e contrastar as hipóteses subjacentes é classificar adequadamente as relações entre os conceitos e os itens. Recordemos que a técnica PLS implica a definição prévia do tipo de relação que existe entre os indicadores e os conceitos (MacKenzie *et al.*, 2005). Esta definição irá influenciar a análise e os resultados obtidos, na medida em que a

direção das setas vai determinar a forma como os parâmetros do modelo vão ser estimados e calculados. Nesta secção iremos classificar as relações entre os conceitos e os itens considerados no nosso modelo de investigação.

No capítulo 6, na secção 6.3.2 analisamos os tipos de relações que podem existir num modelo causal, e definimos as principais características diferenciadoras das relações com características refletivas e formativas. Utilizamos os critérios definidos por Mackenzie *et al.* (2005), desenvolvidos na secção 6.3.2, para classificar as relações entre os conceitos, as dimensões e os itens utilizados no modelo em estudo. A título de recapitulação, recordamos que estes critérios se estruturam em quatro grupos: relação entre as características dos indicadores e do conceito, intermutabilidade conceptual dos indicadores, covariâncias dos indicadores e semelhanças nos antecedentes e consequências dos indicadores.

Orientação para o Mercado

O conceito da Orientação para o Mercado é considerado, como sabemos, através da avaliação de duas dimensões (foco nos clientes e avaliação das necessidades), cada uma delas composta por três itens.

Analisando este conceito no que diz respeito à sua relação com as dimensões, por um lado, e à relação entre as dimensões e os itens, por outro, podemos concluir que tanto as dimensões como os itens que as compõem apresentam características refletivas. Aplicando as premissas de Mackenzie *et al.* (2005), verificamos que (1) os itens e as dimensões são determinados pelo conceito de Orientação para o Mercado, na medida em que este é definido como um conjunto de comportamentos e processos relacionados com a busca permanente da satisfação e das necessidades dos consumidores (Deshpandé *et al.*, 1993); (2) ambos partilham o tema da satisfação dos clientes (foco nos clientes e nas suas necessidades), captando a essência do domínio do conceito; (3) são fortemente correlacionados, na medida em que partilham um tema em comum; e (4) têm os mesmos antecedentes e consequências, pois refletem o mesmo conceito subjacente e são supostamente intermutáveis.

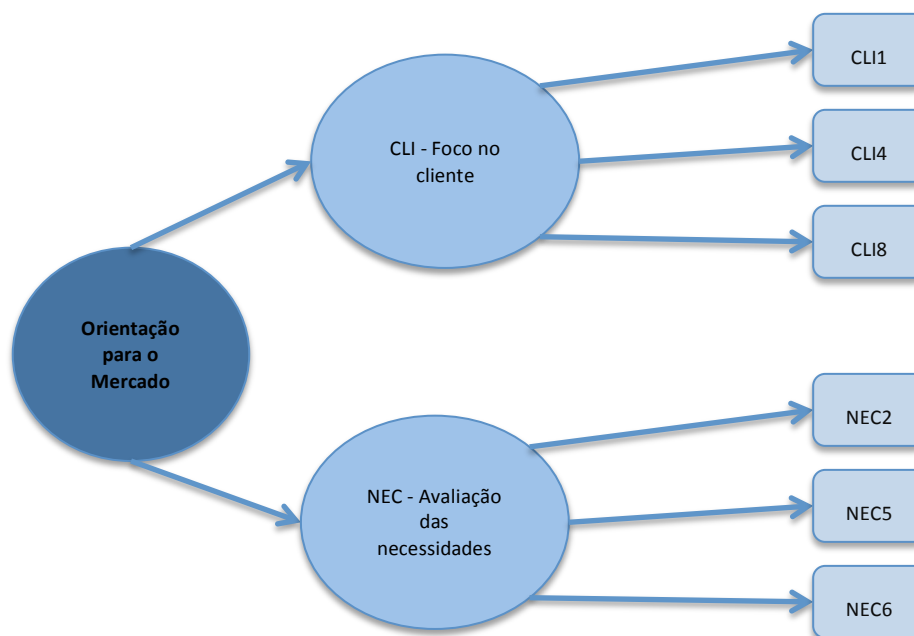
A tabela 61 sistematiza as relações de causalidade anteriormente definidas, aplicadas às relações entre as dimensões e conceitos em análise no presente estudo. De modo a facilitar a visualização das referidas relações de causalidade, apresentamos a figura 38.

Tabela 61 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Orientação para o Mercado, suas dimensão e itens

Indicadores	Relação com a dimensão		Dimensões	Relação com o conceito	
CLI1 CLI4 CLI8	Refletivo	CLI – Foco no cliente	CLI – Foco no cliente	Refletivo	OM – Orientação para o Mercado
NEC2 NEC5 NEC6	Refletivo	NEC – Avaliação das necessidades	NEC – Avaliação das necessidades	Refletivo	OM – Orientação para o Mercado

Fonte: elaboração própria

Figura 38 – Representação da relação de causalidade entre o conceito Orientação para o Mercado, suas dimensão e itens



Fonte: elaboração própria

Orientação para a Inovação

Este conceito é unidimensional, composto por quatro itens, e decorre da escala proposta por Hurley e Hult (1998).

Utilizando a análise proposta por Mackenzie *et al.* (2005), concluímos que as relações entre os indicadores e a dimensão são refletivos, na medida em que: (1) são manifestações do conceito: uma organização tendencialmente mais receptiva a novas ideias e processos inovadores, terá níveis mais elevados de inovação (Hurley e Hult, 1998); (2) os indicadores partilham um forte tema em comum com a dimensão; (3) na medida em que partilham um tema em comum, os indicadores são fortemente correlacionados; e (4) os indicadores partilham os mesmos antecedentes e consequências. A tabela 62 e a figura 39 sistematizam as relações de causalidade definidas entre os itens e a dimensão Inovação.

Tabela 62 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Inovação e os seus itens

Indicadores	Relação com a dimensão	
INO1 INO2 INO3 INO5	Refletivo	INO – Inovação

Fonte: elaboração própria

Figura 39 – Representação da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Inovação e os seus itens



Fonte: elaboração própria

Orientação para a Qualidade

O conceito Orientação para a Qualidade é constituído por cinco dimensões e por vinte itens. Após análise detalhada das relações entre os itens e as suas dimensões, e entre estas e o conceito, distinguimos dois tipos de relações de causalidade. Relativamente aos indicadores, concluímos que se tratam de indicadores refletivos, na medida em que: (1) os itens são determinados pela dimensão a que pertencem, ou seja, são manifestações da respetiva dimensão que integram; (2) os indicadores partilham um forte tema comum; (3) os indicadores são fortemente correlacionados, na medida em que partilham um tema em comum; e (4) os indicadores têm os mesmos antecedentes e consequências, pois refletem o mesmo conceito subjacente, e são supostamente intermutáveis. No que diz respeito à relação de causalidade entre as cinco dimensões e o conceito da Orientação para a Qualidade, concluímos tratar-se de uma relação de carácter formativo, na medida em que: (1) as dimensões representam características que explicam coletivamente o significado do conceito; (2) as dimensões não partilham necessariamente um tema comum, e cada uma delas pode capturar um aspecto único do domínio do conceito; (3) os conceitos não indiciam previamente qualquer predição quanto à sua correlação; e (4) não é expectável que partilhem os mesmo antecedentes ou consequências, na medida em que não são necessariamente intermutáveis e podem capturar aspetos únicos do domínio do conceito. A tabela 63 e a figura 40 sistematizam as relações entre os indicadores, dimensões e conceito em análise.

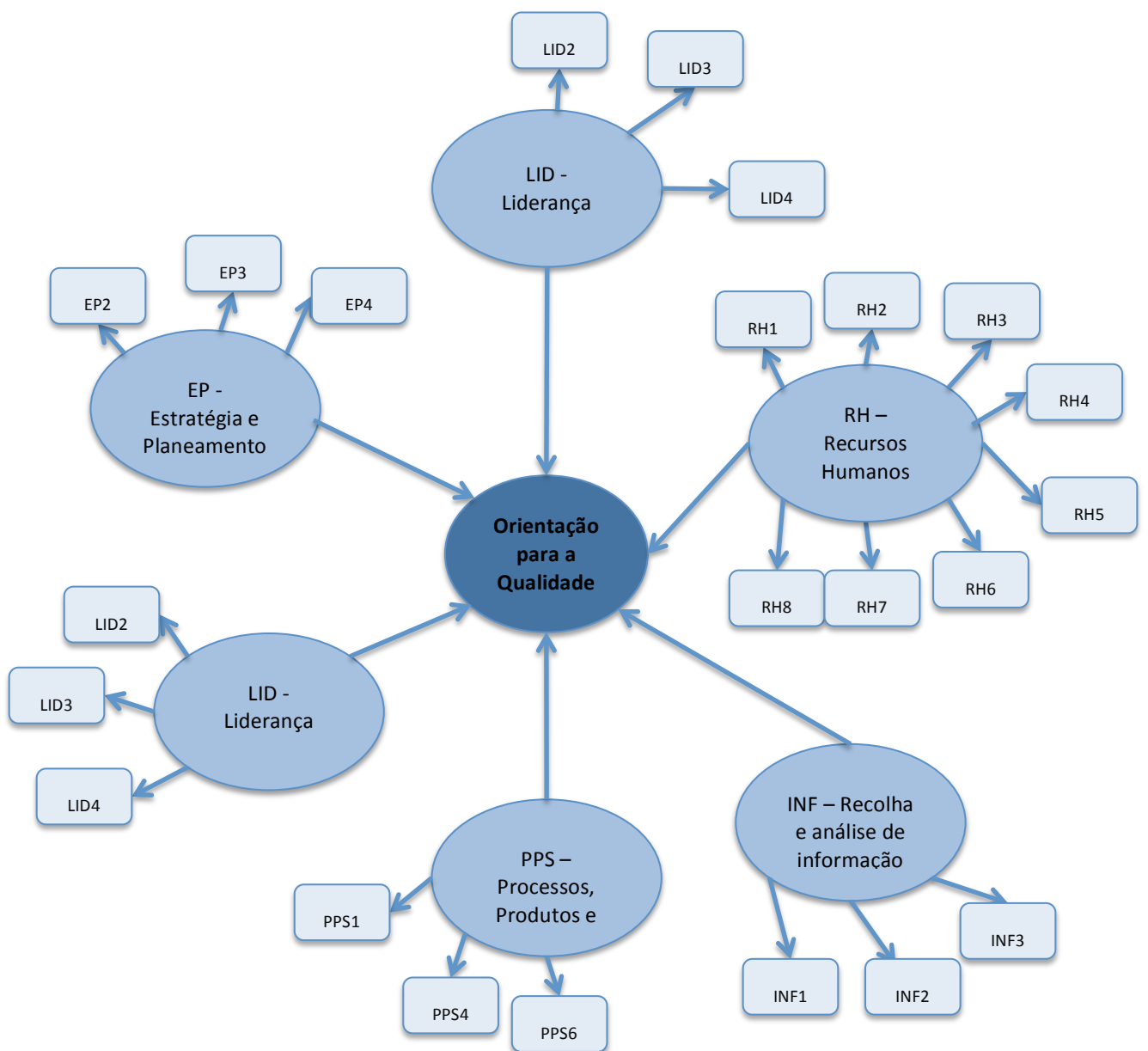
Tabela 63 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Qualidade, suas dimensão e itens

Indicadores	Relação com a dimensão		Dimensões	Relação com o conceito	
LID2 LID3 LID4	Refletivo	LID - Liderança	LID - Liderança	Formativo	OQ – Orientação para a Qualidade
INF1 INF2 INF3	Refletivo	INF – Recolha e análise de informação	LID - Liderança	Formativo	OQ – Orientação para a Qualidade

Indicadores	Relação com a dimensão		Dimensões	Relação com o conceito						
LID2 LID3 LID4	Refletivo	LID - Liderança	LID - Liderança	Formativo	OQ – Orientação para a Qualidade					
INF1 INF2 INF3						Refletivo	INF – Recolha e análise de informação	LID - Liderança	Formativo	OQ – Orientação para a Qualidade

Fonte: elaboração própria

Figura 40 - Representação da relação de causalidade entre o conceito Orientação para a Qualidade, suas dimensão e itens



Fonte: elaboração própria

Performance

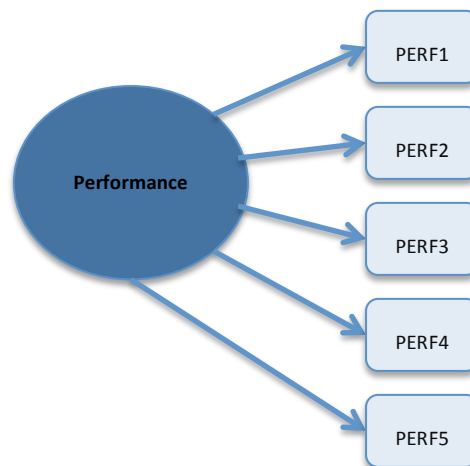
O conceito Performance é unidimensional e é constituído por cinco itens. Após analisar esta dimensão, concluímos que esta dimensão é constituída por indicadores refletivos, na medida em que: (1) os indicadores são determinados pelo conceito em análise; (2) os indicadores partilham um forte tema em comum, e cada um capta a essência do domínio do conceito; (3) os indicadores estão fortemente correlacionados, pois partilham uma causa em comum; e (4) os indicadores partilham os mesmos antecedentes e conseqüências, na medida em que refletem o mesmo conceito. A tabela 64 e a figura 41 resumem a relação causal entre os indicadores e a respetiva dimensão em análise.

Tabela 64 – Definição da relação de causalidade entre o conceito Performance e os seus itens

Indicadores	Relação com a dimensão	
PERF1, PERF2 PERF3, PERF4 PERF5	Refletivo	PERF - Performance

Fonte: elaboração própria

Figura 41 - Representação da relação de causalidade entre o conceito Performance e os seus itens



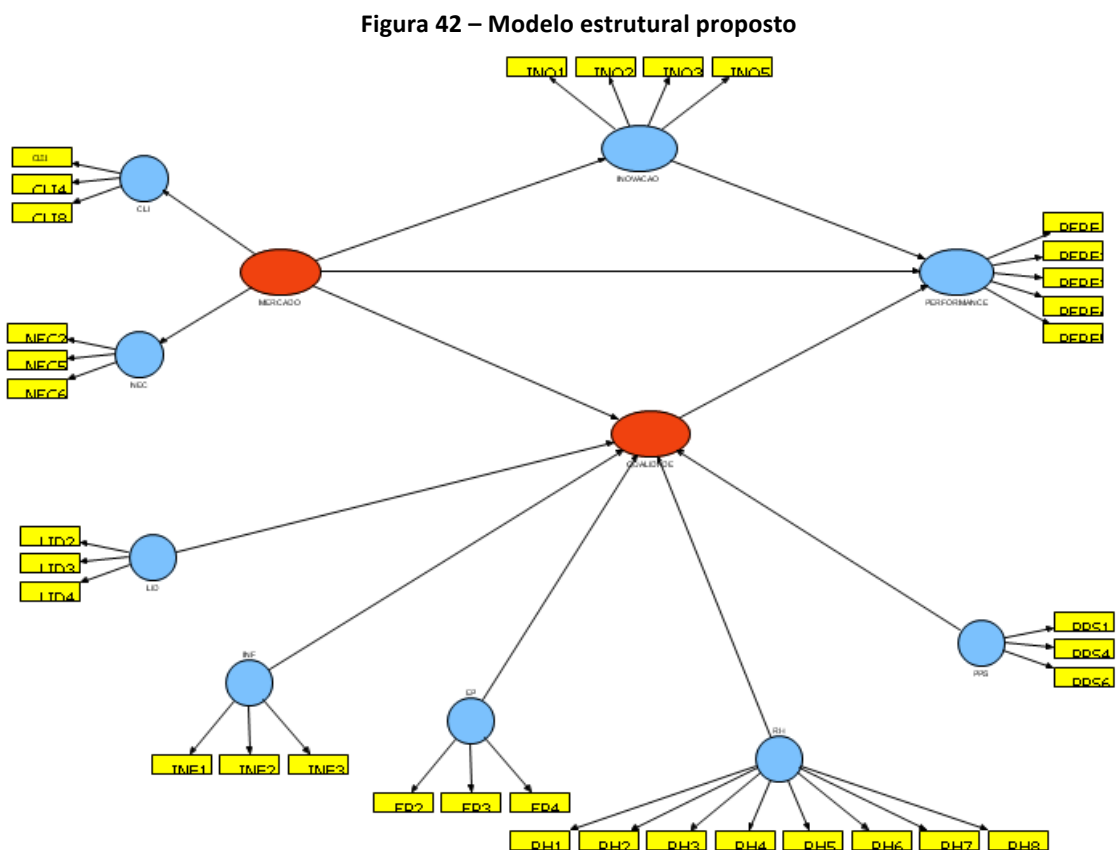
Fonte: elaboração própria

8.1.2. Representação gráfica do modelo estrutural

Uma vez definido o modelo e especificadas as relações entre as variáveis latentes e os indicadores, podemos desde já, com os dados obtidos na investigação realizada, validar e ajustar o modelo estrutural proposto, através da ferramenta PLS.

O modelo estrutural proposto apresenta-se graficamente na figura 42. Neste diagrama estão representados os quatro conceitos envolvidos, as dimensões e os respetivos indicadores (itens) que permitem a sua medição.

Recordamos que na representação gráfica do modelo, o sentido das setas indica o tipo de relação entre os conceitos em análise. Assim, num modelo refletivo, o sentido da seta é da variável latente para a variável observada ou indicador (os indicadores são efeitos do conceito); num modelo formativo, o sentido é o inverso (os indicadores são determinantes do conceito) (Oliveira, 2014). No nosso modelo todos os indicadores ou variáveis observáveis são refletivas, como podemos observar na figura 42.



Fonte: elaboração própria

O modelo proposto apresenta alguma complexidade, na medida em que, para além de apresentar constructos de 1ª e de 2ª ordem¹², também considera relações do tipo reflexivo e formativo. Efetivamente, o conceito Orientação para o Mercado é um constructo de 2ª ordem, com indicadores e dimensões refletivas de 1ª e de 2ª ordem; e o conceito Orientação para a Qualidade, também de 2ª ordem, apresenta dimensões formativas e indicadores refletivos. Os conceitos Orientação para a Inovação e Performance, unidimensionais, são de 1ª ordem, com relações refletivas com os seus indicadores.

De acordo com os caminhos considerados no modelo proposto, não se podem usar modelos CSM (Covariance Structure Model), também conhecidos por SEM (Structural Equation Modeling), uma vez que eles acomodam unicamente indicadores refletivos (Oliveira, 2014).

Para ajustar o modelo proposto, optamos pela utilização da metodologia PLS, descrita no capítulo anterior. Esta técnica, recordamos, é adequada ao estudo de fenómenos complexos que envolvam variáveis que não podem ser medidas diretamente, e para estimar somente modelos recursivos – não existem causas recíprocas entre as variáveis latentes - como é o caso; além do mais, não necessita de hipóteses sobre a distribuição das variáveis observadas (podem ser usadas quaisquer), permite a modelagem de variáveis multicolineares¹³, reunidas como variáveis predictoras de uma ou mais variáveis latentes (ainda que devam ser modeladas como indicadores reflexivos para não causar problemas); e acomoda tanto indicadores reflexivos como formativos, independentes do seu tipo de medida (Oliveira, 2014).

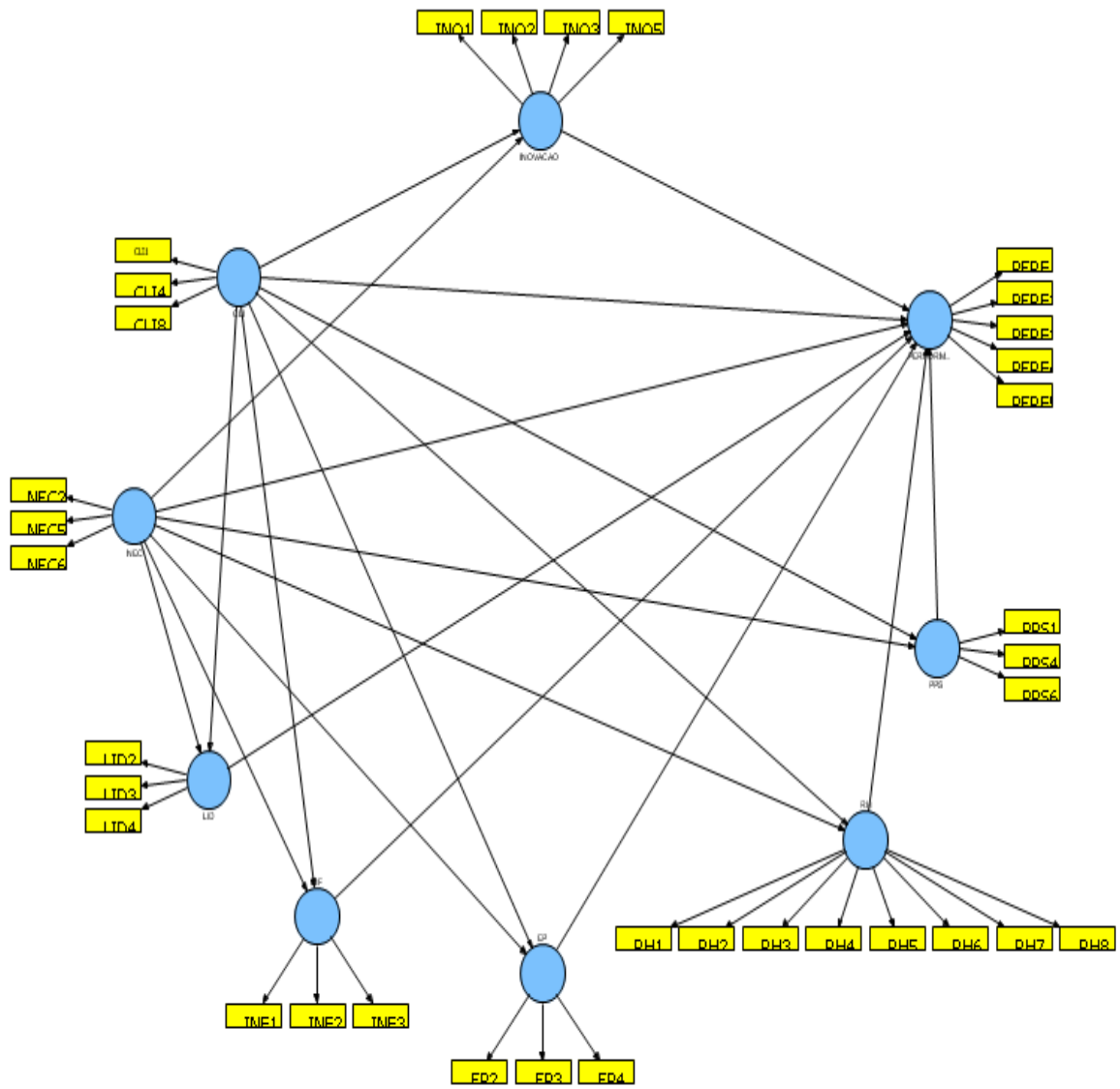
¹² Os constructos de 1ª ordem são variáveis latentes cujos indicadores são diretamente medidos. Os constructos de 2ª ordem são variáveis latentes cujos indicadores são outras variáveis não observáveis (Chin, 1995).

¹³ A multicolinearidade é a dependência linear entre duas ou mais variáveis e dificulta a separação dos efeitos preditivos das variáveis, criando enviesamentos, distorcendo o verdadeiro valor das relações entre as variáveis do modelo.

A estimação no PLS é realizada por iterações sobre uma sequência de partes do modelo, com a finalidade de minimizar a variância residual associada a todas as variáveis endógenas (tem pelo menos uma seta a apontar para elas), partes essas que são os modelos de medida para as variáveis latentes e o conjunto de ligações que ligam as variáveis (Oliveira, 2014).

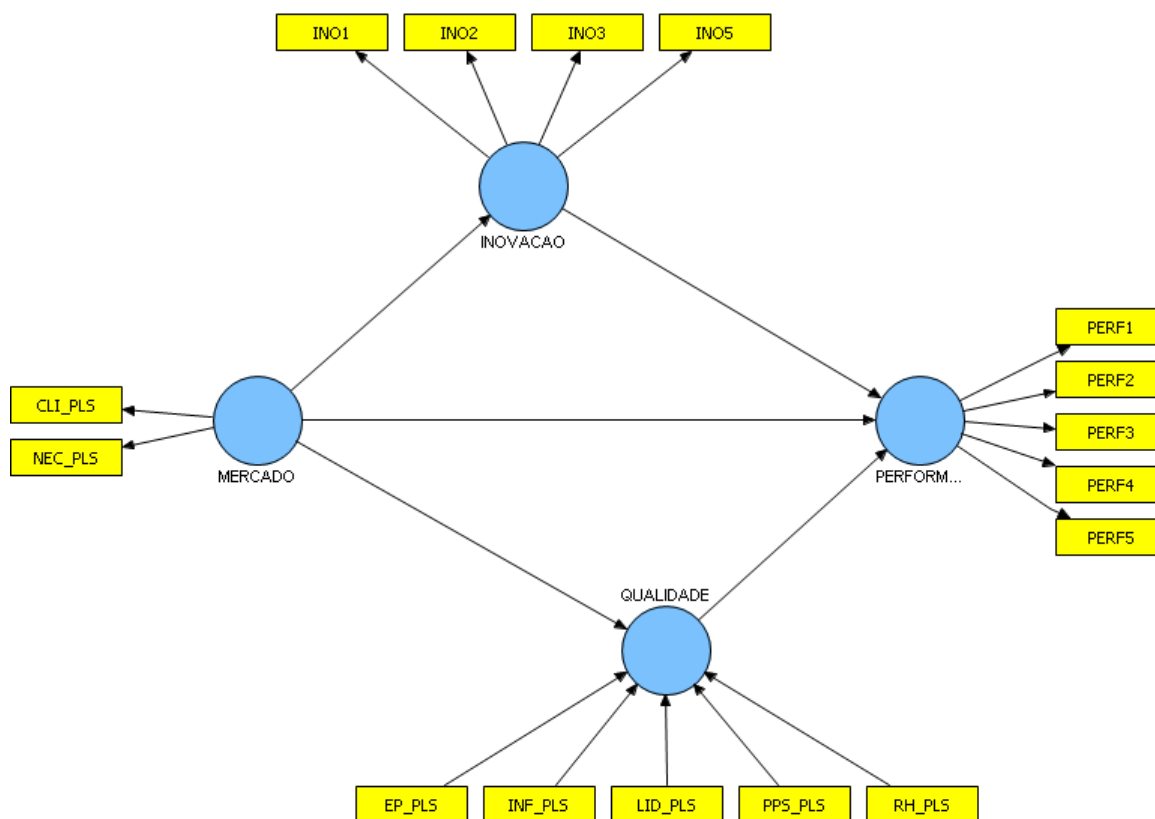
Segundo Chin (2000), quando o modelo a estimar apresenta constructos de 2ª ordem, o processo desenvolve-se em duas fases: numa fase inicial, consideram-se apenas os conceitos de 1ª ordem e relacionam-se esses conceitos com os conceitos com os quais se relacionaria o conceito de 2ª ordem (figura 43); numa segunda fase, calculam-se as pontuações dos fatores (*factor scores*) que se irão utilizar como indicadores dos conceitos de 2ª ordem e constrói-se um novo modelo, onde os conceitos de 1ª ordem são transformados em indicadores (com as pontuações dos fatores anteriormente calculadas) (figura 44).

Figura 43 – Modelo estrutural proposto de 1ª ordem



Fonte: elaboração própria

Figura 44 – Modelo estrutural proposto de 2ª ordem



Fonte: elaboração própria

A consistência das estimativas do PLS depende da dimensão da amostra e do número de indicadores definidos para cada variável latente. Não existem testes estatísticos disponíveis no PLS para avaliar nem a significância dos parâmetros nem o ajuste do modelo. As inferências para estas estatísticas podem-se fazer pelo método *bootstrapping* ou pelo método *Jackknife* (Oliveira, 2014).

Como sabemos, na modelização através de equações estruturais, antes de realizar a estimação do modelo propriamente dita, é necessário validar o modelo de medida utilizado. Na secção seguinte centramo-nos nesta primeira fase do ajuste para, posteriormente, procederemos à estimação dos coeficientes estruturais, que nos permitirão contrastar as hipóteses propostas.

8.2. Avaliação do modelo de medida

O objetivo desta primeira fase é analisar se os constructos do modelo (variáveis latentes) estão corretamente medidos, ou seja, de uma forma fiável e válida, através dos indicadores ou variáveis observadas. Torna-se, portanto, necessário avaliar se os conceitos teóricos são efetiva e corretamente medidos pelas variáveis observadas (Henseler *et al.*, 2009).

Nesta secção vamos proceder à avaliação do modelo de medida considerando uma análise diferenciada para os indicadores refletivos e formativos.

8.2.1. Avaliação dos Indicadores refletivos

A avaliação dos indicadores refletivos é realizada através dos seguintes critérios: a fiabilidade dos itens; a fiabilidade do constructo; a validade convergente ou análise da variância média extraída; e a validade discriminante (Calvo-Mora, Leal e Roldán, 2005; Barroso, Cepeda e Roldán, 2005; Hulland, 1999; Henseler *et al.*, 2009; Chin, 1996).

8.2.1.1. Fiabilidade individual dos itens

A fiabilidade mede o grau de correlação entre o item e o seu respetivo constructo ou variável latente, ou seja, avalia a precisão e a consistência dos itens que medem um determinado conceito (Hulland, 1999; Oliveira, 2014). Segundo Henseler *et al.* (2009) a fiabilidade de um item especifica em que medida a sua variância pode ser explicada pela variável latente a que se encontra ligado.

Nos modelos de 1ª ordem, a fiabilidade individual dos itens é avaliada através da análise das cargas (*loadings*), ou seja da correlação, dos itens com os respetivos constructos. Nos modelos de 2ª ordem, a fiabilidade é avaliada através da análise dos itens com as suas dimensões, e destas com os respetivos conceitos.

A fiabilidade individual é medida através do valor absoluto da carga (*loading*) do indicador em análise. Existe um consenso geral entre os autores sobre o limite inferior dos *loadings*, sendo aceites valores iguais ou superiores a 0,707 (Chin, 1998). Isto significa que mais de 50% da variância do indicador é partilhado com o constructo, ou seja, que a variância entre o Conceito e o item é maior do que a variância do erro (Chin, 1988). As cargas (*loadings*) são correlações, que, quando elevadas ao quadrado, representam a percentagem de variância do item que é explicada pelo respetivo Conceito ($0,707^2 \approx 0,5$). Existem diversos autores, entre eles Hulland (1998), Bikinshaw, Morrison e Hulland (1995) e Chin (1998), que diminuem o valor limite, defendendo que se devem considerar os itens que apresentam *loadings* superiores a 0,6 e eliminar apenas os que apresentam cargas inferiores a 0,5.

O modelo de medida proposto considera que todas as relações de 1ª ordem são refletivas. Temos assim de analisar as relações dos itens com as nove dimensões consideradas. Os valores das cargas ou *loadings* do PLS no modelo de 1ª ordem (variáveis refletivas) estão apresentados na tabela 65. Podemos constatar que todos os valores são claramente superiores a 0,7, ou seja, que os indicadores são precisos e consistentes na definição das dimensões a que pertencem.

Tabela 65 – Fiabilidade dos itens (modelo de 1ª ordem)

Correlação do item	Com a Dimensão	Loading
CLI1 - Os nossos objetivos de negócio são orientados para a satisfação dos clientes	CLI	0,7782
CLI4 - A compreensão do consumidor é a base da nossa estratégia para obter vantagens competitivas		0,8115
CLI8 - Acredito convictamente que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes		0,7937
NEC2 - Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes	NEC	0,7887
NEC5 - A satisfação dos clientes é medida de um modo sistemático e frequente		0,9028
NEC6 - Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado		0,8789

Correlação do item	Com a Dimensão	Loading
INO1 - A gestão da nossa organização procura, de forma activa, ideias inovadoras	INO	0,8805
INO2 - A inovação, baseada em resultados de pesquisa, é fortemente aceite na nossa organização		0,8715
INO3 - A inovação é rapidamente aceite pelos gestores da organização		0,8417
INO5 - A inovação é incentivada na nossa organização		0,8745
LID2 - Os gestores mantêm um contacto próximo com os clientes	LID	0,8829
LID3 - A equipa de gestão reforça o compromisso com o sistema de qualidade a todos os elementos da organização		0,9203
LID4 - Na tomada de decisões, os gestores dão prioridade às questões relacionadas com o sistema de qualidade		0,8664
INF1 - Recolhemos informação relativamente a todas as áreas e assuntos da nossa organização	INF	0,9114
INF2 - Analisamos todos os processos de trabalho da nossa organização		0,9049
INF3 - A informação relevante acerca da Performance da nossa organização está sempre disponível para analisar e tomar decisões		0,9081
EP2 - A nossa organização tem metas claras para a qualidade	EP	0,9285
EP3 - O plano estratégico está relacionado com os valores da qualidade		0,9479
EP4 - O processo de planeamento inclui a melhoria contínua da qualidade		0,9017
RH1 - Trabalhamos em equipa, com objetivos claros	RH	0,8424
RH2 - Todos os colaboradores são incentivados a desenvolver formas alternativas para melhorar o desempenho do seu trabalho		0,8800
RH3 - Todos os colaboradores compreendem de que forma as suas tarefas contribuem para o plano global da organização		0,8376
RH4 - Os nossos colaboradores estão orientados para a melhoria contínua		0,8850
RH5 - Incentivamos o crescimento pessoal dos nossos colaboradores		0,8550
RH6 - Recompensamos os colaboradores que ajudam a melhorar a qualidade do produto/serviço		0,7770
RH7 - Os nossos colaboradores conhecem os objetivos de longo prazo da organização		0,8369
RH8 - Os nossos colaboradores recebem formação adequada e são polivalentes		0,7724
PPS1 - Fazemos melhorias contínuas nos nossos produtos/serviços	PPS	0,8575
PPS4 - Monitorizamos todos os processos dos nossos produtos/serviços		0,8429
PPS6 - Introduzimos sempre parâmetros de qualidade no desenvolvimento dos nossos produtos/serviços		0,8829

Correlação do item	Com a Dimensão	Loading
PERF1 - O crescimento das nossas vendas tem sido superior ao dos nossos concorrentes nos últimos 5 anos	PERF	0,8258
PERF2 - A nossa organização tem, em termos globais, uma excelente Performance		0,8382
PERF3 - O Retorno sobre o Investimento (ROI) da nossa organização tem sido significativamente melhor que o dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos		0,8587
PERF4 - Os nossos novos produtos tem tido mais sucesso do que os dos nossos concorrentes		0,8035
PERF5 - A(s) nossa(s) marca(s) tem uma qualidade percebida superior à das marcas dos nossos concorrentes		0,8121

Fonte: elaboração própria

A análise da fiabilidade do modelo de medida de 2ª ordem faz-se com base na reconstrução do modelo com as dimensões transformadas em indicadores, cujos valores são as pontuações fatoriais das variáveis latentes (Chin, 2000).

Os valores das cargas (*loadings*) da parte refletiva do modelo de 2ª ordem encontram-se na tabela 66. Recordemos que os Conceitos Orientação para a Inovação e Performance são unidimensionais, e que no caso da Orientação para a Qualidade tratam-se de relações de 2ª ordem formativas, pelo que apenas existem relações refletivas de 2ª ordem entre as dimensões e o conceito da Orientação para o Mercado. Verificamos que as duas dimensões apresentam cargas superiores a 0,7, o que não coloca qualquer problema nem potencial eliminação.

Tabela 66 - Cargas (*loadings*) do modelo de 2ª ordem

Correlação da dimensão	Com o conceito	Loading
CLI – Foco nos clientes	Orientação para o Mercado	0,8560
NEC – Avaliação das necessidades		0,9134

Fonte: elaboração própria

Em resumo, em termos globais os resultados permitem-nos concluir que, tanto no modelo de 2ª ordem como no modelo de 1ª ordem, os itens refletivos cumprem os requisitos quanto à sua fiabilidade.

8.2.1.2. Fiabilidade do constructo e validade convergente

Nesta secção apresentamos a avaliação da fiabilidade do constructo e da validade convergente, ambas medidas de consistência interna e apenas aplicáveis a constructos com indicadores refletivos.

A fiabilidade do constructo e a validade convergente são medidas de consistência interna que avaliam o grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas entre si (Calvo-Mora *et al.*, 2005; Henseler *et al.*, 2009). A fiabilidade do constructo pode ser avaliada através do *alfa de Cronbach* ou da fiabilidade composta, e a validade convergente pode ser medida através da variância média extraída (AVE) (Calvo-Mora *et al.*, 2005; Barroso *et al.*, 2005).

Para efeitos de medida de consistência interna, a fiabilidade composta é similar ao alfa de *Cronbach*. A principal diferença entre estes dois indicadores reside no facto do alfa de *Cronbach* assumir que os itens têm uma fiabilidade semelhante entre si e, por isso, tende a subestimar a fiabilidade da consistência interna das variáveis latentes. Ao contrário, a fiabilidade composta considera que os itens têm cargas distintas. Não obstante esta diferença, a sua interpretação é similar (Barroso *et al.*, 2005).

O alfa de *Cronbach* permite aferir até que ponto o conjunto de variáveis ou itens que representa um determinado constructo estão correlacionados entre si. Quando os dados apresentam uma estrutura multidimensional, o *alfa de Cronbach* associado terá um valor baixo. Pelo contrário, se as correlações entre as variáveis forem elevadas, significa que as variáveis em análise medem a mesma dimensão, revelando uma elevada fiabilidade. Um coeficiente de fiabilidade superior a 0,7 é considerado aceitável para garantir a avaliação deste parâmetro (Chin, 1998). Henseler *et al.* (2009) sistematiza quatro intervalos para os valores de referencia, apresentados na tabela 67.

Tabela 67 – Alfa de Cronbach e fiabilidade composta (modelo de 1ª ordem)

Medidas de fiabilidade do constructo	Valores de referência
	0,9 (excelente)
Alfa de <i>Cronbach</i>	0,9-0,8 (muito bom)
Fiabilidade composta	0,8-0,7 (adequado)
	<0,5 (evitar)

Fonte: adaptado de Henseler *et al.* (2009)

Na tabela 68 encontram-se os valores do *alfa de Cronbach* e da fiabilidade composta para o modelo de 1ª ordem. Podemos constatar que todos os valores se encontram acima do valor de referência 0,7, sendo a maioria superior a 0,8 e muitos deles superiores mesmo a 0,9, o que revela que os itens que representam os respetivos constructos estão correlacionados entre si. Os resultados completos da análise ao modelo de 1ª ordem encontram-se no anexo 26.

Tabela 68 – Alfa de Cronbach e fiabilidade composta (modelo de 1ª ordem)

Dimensão	Alfa de <i>Cronbach</i>	Fiabilidade composta
Foco nos clientes	0,7108	0,8371
Avaliação das necessidades	0,8192	0,8931
Inovação	0,8900	0,9238
Liderança	0,8688	0,9196
Recolha e análise de informação	0,8938	0,9338
Estratégia e Planeamento	0,9172	0,9477
Recursos Humanos	0,9385	0,9491
Processos, Produtos e Serviços	0,8260	0,8960
Performance	0,8856	0,9159

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao modelo de 2ª ordem, como podemos verificar na tabela 69, todos os valores de referência são claramente superiores a 0,7, o que significa que os conceitos são unidimensionais. Recordamos que a dimensão Orientação para a Qualidade tem relações formativas com as respetivas dimensões, pelo que os valores não são calculados. Os resultados completos da análise ao modelo de 2ª ordem encontram-se no anexo 25.

Tabela 69 – Alfa de Cronbach e fiabilidade composta (modelo de 2ª ordem)

Conceito	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta
Orientação para o Mercado	0,7272	0,8785
Inovação	0,8900	0,9238
Qualidade	-	-
Performance	0,8855	0,9159

Fonte: elaboração própria

A avaliação da validade convergente pode ser realizada através da análise da variância partilhada entre uma variável latente e os seus indicadores, ou seja, da variância média extraída (Average Variance Extracted - AVE). Esta medida indica a variância do conceito que é obtida pelos itens que o compõem, relativamente à variância associada ao erro da medida (Carrión e Salgueiro, 2004). Quando este indicador é superior a 0,5, significa que mais de metade da variância do Conceito é explicada pelos indicadores que o compõem, logo é superior à variância explicada pelo erro (Fornelle e Larcker, 1981). Nas tabelas 70 e 71 encontram-se os valores do AVE respetivamente para o modelo de 1ª ordem e de 2ª ordem, onde podemos constatar que todos os valores são superiores ao valor de referencia (0,5), o que significa que o modelo não apresenta problemas quanto à validade convergente.

Tabela 70 – Valores do AVE (modelo de 1ª ordem)

Dimensão	AVE
Foco nos clientes	0,6314
Avaliação das necessidades	0,7365
Inovação	0,7520
Liderança	0,7924
Recolha e análise de informação	0,8247
Estratégia e Planeamento	0,8579
Recursos Humanos	0,7001
Produtos, Processos e Serviços	0,7417
Performance	0,6854

Fonte: elaboração própria

Tabela 71 – Valores do AVE (modelo de 2ª ordem)

Conceito	AVE
Orientação para o Mercado	0,7835
Orientação para a Inovação	0,7520
Orientação para a Qualidade	-
Performance	0,6853

Fonte: elaboração própria

8.2.1.3. Validade discriminante

A validade discriminante complementa as análises da fiabilidade individual dos itens, da fiabilidade do constructo e da validade convergente no que diz respeito à avaliação dos indicadores refletivos.

A validade discriminante reflete em que medida cada conceito difere de outro, avaliando desta forma se os conceitos são teoricamente distintos (Calvo-Mora, 2005). Como refere Henseler *et al.* (2009), a validade discriminante verifica se duas variáveis latentes distintas estão efetivamente a medir conceitos diferentes. A validade discriminante é verificada através da comparação das variâncias extraídas dos constructos e das variâncias partilhadas. Desta forma, uma variável latente deve partilhar mais variância com os indicadores a que está ligada, do que com qualquer outra variável latente. A validade discriminante é avaliada pela comparação das correlações entre os constructos e o valor da raiz quadrada da AVE de um determinado constructo (Gefen *et al.*, 2000). Nas tabelas 72 e 73 encontram-se os valores do AVE e da sua raiz quadrada correspondentes aos modelos de 1ª e segunda ordem, respetivamente.

Tabela 72 – Valores do AVE (modelo de 1ª ordem)

Dimensão	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$
Foco nos clientes	0,6314	0,7946
Avaliação das necessidades	0,7365	0,8582
Inovação	0,7520	0,8672
Liderança	0,7924	0,8902
Recolha e análise de informação	0,8247	0,9081
Estratégia e Planeamento	0,8579	0,9262
Recursos Humanos	0,7001	0,8368
Produtos, Processos e Serviços	0,7417	0,8612
Performance	0,6854	0,8279

Fonte: elaboração própria

Tabela 73 – Valores do AVE (modelo de 2ª ordem)

Conceito	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$
Orientação para o Mercado	0,7835	0,8852
Orientação para a Inovação	0,7520	0,8672
Orientação para a Qualidade	-	-
Performance	0,6853	0,8284

Fonte: elaboração própria

Para efetuar a análise da validade discriminante, construiu-se a tabela 76, onde estão representadas as correlações entre os conceitos e a raiz quadrada do AVE, na diagonal principal para o modelo de 1ª ordem.

Analisando a tabela 74, podemos verificar que a raiz quadrada da variância média extraída é sempre superior às correlações entre as variáveis apresentadas nas linhas e colunas correspondentes, o que significa que não existem problemas quanto à validade discriminante.

Tabela 74 – Matriz de correlação das variáveis latentes (modelo de 1ª ordem)

	CLI	NEC	INO	LID	INF	EP	RH	PPS	PERF
CLI	0,7946								
NEC	0,571	0,8582							
INO	0,474	0,520	0,8672						
LID	0,478	0,640	0,684	0,8902					
INF	0,473	0,595	0,624	0,766	0,9081				
EP	0,527	0,590	0,603	0,756	0,734	0,9262			
RH	0,462	0,592	0,673	0,768	0,764	0,749	0,8368		
PPS	0,406	0,597	0,523	0,702	0,727	0,734	0,796	0,8612	
PERF	0,286	0,430	0,450	0,533	0,486	0,464	0,505	0,572	0,8279

Fonte: elaboração própria

Na tabela 75 estão representadas as correlações entre os conceitos e a raiz quadrada do AVE (na diagonal principal) para o modelo de 2ª ordem. Verificamos que, também no modelo de 2ª ordem, a raiz quadrada da variância média extraída é sempre superior às correlações entre as variáveis apresentadas nas linhas e colunas correspondentes, o que nos permite concluir que, também no modelo de 2ª ordem, não existem problemas quanto à validade discriminante.

Tabela 75 – Matriz de correlação das variáveis latentes (modelo de 2ª ordem)

	MERC	INOV	QUAL	PERF
MERC	0,8852			
INOV	0,564	0,8672		
QUAL	0,683	0,682	-	
PERF	0,421	0,459	0,597	0,8284

Fonte: elaboração própria

Uma vez concluída a avaliação à fiabilidade dos itens e às análises convergente e discriminante, podemos concluir que, dada a inexistência de problemas, as variáveis observadas refletivas medem de forma efetiva e correta os conceitos teóricos em análise.

Na secção seguinte vamos avaliar as relações formativas consideradas no modelo de medida em análise.

8.2.2. Avaliação dos indicadores formativos

Começamos por recordar que o modelo proposto de 1ª ordem não contempla relações formativas dos itens com as respectivas dimensões (todas as relações são refletivas), sendo por isso necessário avaliar apenas as relações formativas existentes no modelo de 2ª ordem.

A avaliação do modelo de medida no que diz respeito à sua parte formativa, será realizada através da análise dos pesos (*weights*) e da análise de uma eventual multicolinearidade entre os mesmos (Chin, 1998a).

8.2.2.1. Análise dos pesos (*weights*)

Os pesos dos indicadores formativos de um constructo indicam a forma como cada um deles contribui para o significado do mesmo, e permitem compreender a sua estrutura ou composição (Chin, 1998a). Para avaliar a importância de cada um dos indicadores formativos, analisamos o valor dos seus pesos (podem oscilar entre 0 e 1) e a sua significância estatística, ou seja, se o referido valor pode considerar-se significativamente diferente de zero ($p\text{-value} < 5\%$; $t > 1,96$).

A determinação da significância estatística dos pesos é baseada em métodos de reamostragem, no qual se insere o *bootstrapping*¹⁴. A significância estatística dos pesos é demonstrada se os indicadores do modelo apresentarem um valor t (*bootstrap*) significativo na variável latente. Ou seja, o p-value associado à estatística t deve ser inferior ao nível de significância (5% neste caso), o que é sinónimo de afirmar que o valor t deve ser superior a 1,96 (Henseler *et al.*, 2009; Gefen *et al.*, 2010). No entanto, Chin (1988) defende que, nos casos em que se verifiquem indicadores pouco significantes,

¹⁴ Esta técnica não paramétrica recorre à reamostragem aleatória com reposição, criando n amostras, de forma a obter n estimativas para cada parâmetro no modelo PLS, permitindo desta forma avaliar a precisão das estimativas obtidas através do método PLS (Chin, 1998a).

estes podem ser mantidos no modelos, uma vez que a sua eliminação poderia significar a perda de informação útil.

A tabela 76 apresenta os pesos (*weights*) das dimensões o valor da estatística t, que permite avaliar a significância estatística das relações formativas do modelo de medida.

Podemos verificar que duas dimensões apresentam um t-value claramente inferior a 1,96 (INF, com 0,934 e RH, com 0,403) e que a dimensão EP apresenta um valor ligeiramente inferior ao limite de referência (1,525). Verificamos assim que a Orientação para a Qualidade é essencialmente constituída pelas dimensões LID (Liderança) e PPS (Processos, produtos e serviços), e que as dimensões INF (Recolha e análise de informação) e RH (Recursos humanos) têm um peso praticamente residual. Os resultados completos desta análise encontram-se no anexo 28.

Tabela 76 – Pesos das dimensões do modelo de medida

Conceito	Fator	Peso	Estatística t	p-value
Orientação para a Qualidade	LID	0,416	3,634	0.000
	INF	0,129	0,934	0,352
	EP	0,162	1,525	0,129
	RH	0,049	0,403	0.687
	PPS	0,357	2,823	0.005

Fonte: elaboração própria

8.2.2.2. Análise da multicolinearidade

Num modelo formativo, as variáveis não podem covariar, o que significa que os indicadores que as representam não podem estar correlacionados (Chin, 1998a). Caso tal se verifique, estamos perante um problema de multicolinearidade e existem problemas nas estimativas dos modelos e na avaliação da validade dos indicadores (Diamantopoulos e Winklhofer, 2001).

Segundo Bollen e Lennox (1991), a existência de correlações elevadas entre os indicadores formativos indicia a possibilidade destes conterem informação redundante e de poderem estar a medir o mesmo acontecimento.

Diamantopoulos e Winklhofer (2001) propõem duas formas para avaliar a existência e grau de multicolinearidade entre os indicadores formativos: (1) calcular o fator de inflação da variância (*Variance Inflation Factor - VIF*); ou (2) determinar a tolerância, que é definida como o inverso do *VIF*.

A multicolinearidade perfeita é muito rara, devendo por isso ser analisada sob o ponto de vista de um maior ou menor afastamento da situação de multicolinearidade perfeita e de independência perfeita. Assim, considera-se que valores de *VIF* superiores a 5 (ou valores de tolerância inferiores a 0,2) indicam eventuais problemas de multicolinearidade nas variáveis independentes (Wong, 2013).

O cálculo da estatística de colinearidade é elaborado em duas fases: na primeira etapa, deve considerar-se os indicadores formativos (modelo de 1ª ordem). No entanto, no modelo em análise, todos os indicadores considerados no modelo de 1ª ordem são refletivos, pelo que o problema da multicolinearidade não se coloca nesta fase; na segunda etapa, consideram-se os fatores, transformados em indicadores, mediante o uso dos “scores” dos fatores (modelo de 2ª ordem). Recordamos que no modelo em análise, apenas as dimensões (fatores) do conceito Orientação para a Qualidade são formativos.

Muito embora, os indicadores das dimensões do conceito Orientação para a Qualidade (modelo de 1ª ordem) sejam refletivos e só as dimensões do conceito Orientação para a Qualidade (modelo de 2ª ordem) sejam formativos, calculamos a tolerância e *VIF* para essas dimensões (tabela 77).

Tabela 77 – Estatísticas de colinearidade do modelo de medida

Conceito	Fator	Estatísticas de colinearidade	
		Tolerância	VIF
Orientação para a Qualidade	LID	0,300	3,333
	INF	0,309	3,237
	EP	0,321	3,119
	RH	0,255	3,927
	PPS	0,309	3,236

Fonte: elaboração própria

Como podemos constatar pela análise da tabela 77, os valores de VIF são todos inferiores a 5 e os da tolerância superiores a 0,2, pelo que não se colocam problemas de multicolinearidade.

Concluindo, após a análise realizada à escala de medida, podemos constatar que os indicadores refletivos cumprem os critérios de fiabilidade no que diz respeito à validade convergente e à validade discriminante. Relativamente aos indicadores formativos, não existem problemas de colinearidade, não obstante alguns indicadores apresentarem pesos que não são estatisticamente significantes (INF, EP e RH, com estatísticas $t < 1,96$), não tendo no entanto sido eliminadas as respetivas relações, de acordo com Chin (1998).

8.3. Ajuste do modelo estrutural

Concluída a avaliação do modelo de medida, vamos agora proceder ao ajuste do modelo estrutural.

Recordemos as hipóteses de investigação previamente definidas no capítulo 5, e que configuram o presente modelo:

Hipótese 1: *O nível de Orientação para o Mercado das organizações vitivinícolas portuguesas tem um impacto direto e positivo na Performance das mesmas.*

Hipótese 1a: *O nível de Orientação para o Mercado afeta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de Orientação para a Qualidade.*

Hipótese 1b: *O nível de Orientação para o Mercado afeta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de Orientação para a Inovação.*

Hipótese 2: *O nível de Orientação para o Mercado de uma organização afeta direta e positivamente o nível de Orientação para a Qualidade da mesma.*

Hipótese 3: *O nível de Orientação para o Mercado de uma organização afeta direta e positivamente o nível de Orientação para a Inovação da mesma.*

Hipótese 4: *O nível de Orientação para a Qualidade de uma organização afeta direta e positivamente o nível de Performance da mesma.*

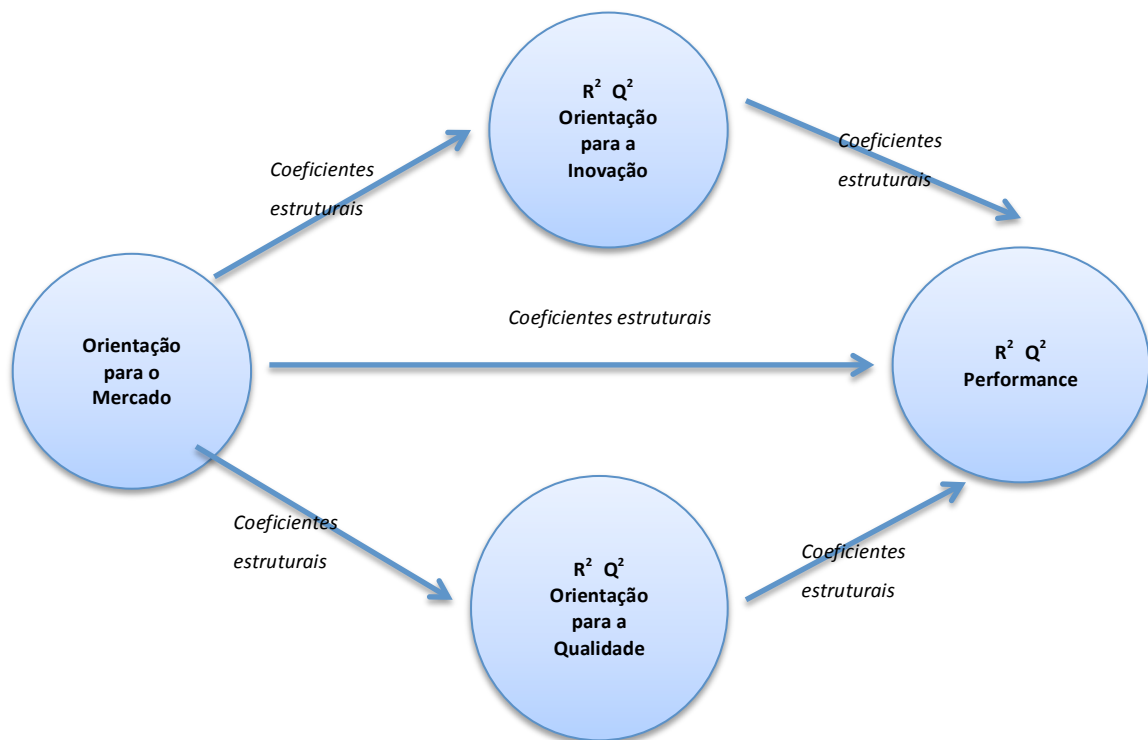
Hipótese 5: *A Orientação para a Inovação de uma organização afeta direta e positivamente o nível de Performance da mesma.*

Nas secções seguintes vamos proceder à análise dos resultados necessários para validar o modelo estrutural, considerando três critérios:

- (1) Percentagem de variância das variáveis latentes dependentes explicada pelas variáveis independentes, medida através do R^2 .
- (2) Capacidade de previsão do modelo, avaliada através do *índice de predictibilidade*, (Q^2).
- (3) Significância estatística dos *coeficientes estruturais* estimados (β).

A figura 45 representa os elementos que servem de base para a avaliação do modelo estrutural, ou seja, os valores dos *coeficientes estruturais*, dos coeficientes de determinação (R^2) das variáveis latentes endógenas, e da capacidade de previsão (Q^2) do modelo. Nas secções seguintes apresentamos e discutimos os resultados obtidos para os referidos parâmetros, aferindo a validade do modelo estrutural proposto.

Figura 45 – Validação do modelo estrutural



Fonte: elaboração própria

8.3.1. Variância explicada (R^2)

A técnica PLS visa maximizar a variância explicada das variáveis endógenas. A análise do valor do R^2 obtido neste contexto permite avaliar a proporção de variância da variável latente endógena que é explicada pelas variáveis latentes do modelo (Carrión e Salgueiro, 2004). Este coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo que quanto mais elevado for o seu valor, maior será a percentagem de variância explicada da respetiva variável latente. Segundo Chin (1998), quando uma variável latente endógena é explicada por várias outras variáveis latentes, o valor de R^2 deverá ser elevado, com um valor de referência na ordem de 0,67, para que o modelo se possa considerar robusto. Quando a variável latente endógena é explicada apenas por uma ou duas variáveis latentes exógenas, R^2 com um valor moderado, próximo do valor de referência de 0,33, considera-se aceitável. Quando R^2 está próximo de 0,19, a capacidade explicativa do modelo é fraca. Falk e Miller (1992) consideram que o valor mínimo aceitável de R^2 deverá ser 0,10. A tabela 78 sistematiza a capacidade explicativa do modelo segundo os possíveis valores de R^2 .

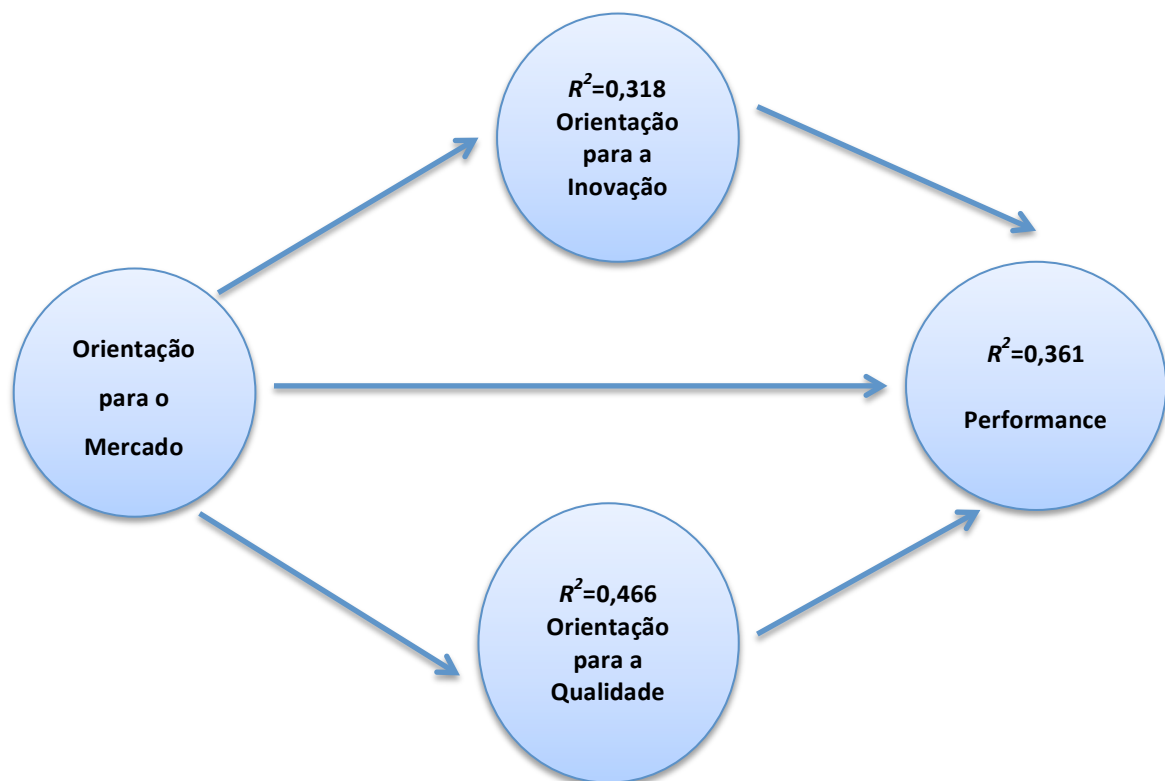
Tabela 78 – Capacidade explicativa do modelo segundo o valor de R^2

Valor de referência de R^2	Capacidade explicativa do modelo
0,19	Fraca
0,33	Moderada
0,67	Substancial

Fonte: adaptado de Chin (1998)

Na figura 46 está representado o modelo estrutural e no centro de cada elipse está o valor de R^2 do respectivo conceito.

Figura 46 – Variância explicada (R^2) do modelo de 2ª ordem



Fonte: elaboração própria

Os valores de R^2 para os três conceitos em análise (tabela 79) estão muito próximos do valor de referência 0,33, o que, de acordo com Chin (1998) significa que o modelo tem uma capacidade explicativa moderada ainda que, segundo este autor, devemos interpreta-los como valores aceitáveis, dados serem poucas as variáveis exógenas que integram o modelo. A Orientação para a Inovação é o conceito pior explicado ($R^2=0,318$) e

a Orientação para a Qualidade é o conceito melhor explicado pelo modelo ($R^2=0,466$), embora ainda distante do valor de referencia superior.

Tabela 79 – Capacidade explicativa do modelo (R^2 included)

Conceito	R^2
Orientação para a Inovação	0,318
Orientação para Qualidade	0,466
Performance – R^2 <i>included</i>	0,361
Performance – R^2 <i>excluded</i>	0,185

Fonte: elaboração própria

Na tabela 79 estão representados os valores de R^2 para a variável latente exógena do modelo (Performance). O R^2 *excluded* representa o valor de R^2 da referida variável, considerando a eliminação das variáveis mediadoras (Orientação para a Qualidade e Orientação para a Inovação). O R^2 *included* representa o valor de R^2 da variável, considerando todos os conceitos do modelo em análise.

Para melhor compreender a capacidade explicativa do modelo, Chin (1998) propõe prosseguir a análise com o cálculo de um “*indicador de importância do efeito*” (f^2), onde se valoriza o impacto das variáveis mediadoras na capacidade explicativa do modelo. Este indicador mede o diferencial de R^2 decorrente da introdução de uma variável mediadora, avaliando se esta é efetivamente útil para o ajuste do modelo. O indicador é calculado através da seguinte expressão:

$$f^2 = \frac{(R_{included}^2 - R_{excluded}^2)}{1 - R_{included}^2}$$

O efeito de mediação (f^2) é considerado fraco se o diferencial se situar na ordem dos 0,02; médio se for de 0,15; e forte se o valor se aproximar de 0,35 (Chin, 1998).

O modelo proposto incorpora duas variáveis mediadoras, pelo que vamos calcular o f^2 sem a Orientação para a Inovação, o f^2 sem a Orientação para a Qualidade e o f^2 sem ambas as variáveis (tabela 80).

Tabela 80 – Capacidade explicativa do modelo (R^2 excluded)

Conceito	$R^2_{included}$	$R^2_{excluded}$	f^2
Sem Orientação para a Inovação			
- Orientação para a Qualidade	0,466	0,491	-0,047
- Performance	0,361	0,356	0,008
Sem Orientação para a Qualidade			
- Orientação para a Inovação	0,318	0,317	0,001
- Performance	0,361	0,256	0,164
Sem Orientação para a Inovação e sem Orientação para a Qualidade			
- Performance	0,361	0,185	0,275

Fonte: elaboração própria

Como podemos constatar pela análise da tabela 80, o valor de R^2 para a Performance apenas se reduz de 0,361 para 0,356 quando a Orientação para a Inovação é excluída do modelo. Ou seja, sem a mediação da inovação, a variância explicada diminui muito pouco, sendo $f^2 < 0,02$, o que determina efeitos de mediação baixos.

Relativamente à Orientação para a Qualidade, o R^2 para a Performance passa de 0,361 quando Orientação para a Qualidade está incluída, para 0,256 quando não está incluída ($f^2=0,164$), o que evidencia a relevância preditiva da inclusão da Orientação para a Qualidade no modelo. Neste caso, o valor obtido para f^2 é próximo do limite considerado médio (0,15), o que nos permite concluir que o efeito da mediação da Orientação para a Qualidade é médio.

Finalmente, considerando a exclusão de ambas as variáveis mediadoras, constatamos que o R^2 para a Performance passa de 0,361 para 0,185 ($f^2=0,275$), o que nos permite igualmente concluir que, não apenas a inclusão da variável Orientação para a Qualidade tem relevância explicativa, mas o mesmo sucede com a variável Orientação para a Inovação. O valor de f^2 mais próximo do valor superior definido por Chin (1998) permite-

nos afirmar que as duas variáveis mediadoras exercem, em simultâneo, um efeito mediador elevado.

Podemos assim confirmar o efeito mediador da Orientação para a Inovação e da Orientação para a Qualidade na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Atendendo aos valores obtidos para o “*indicador de importância do efeito*”, podemos concluir que o efeito mediador da Qualidade é moderado e que o efeito mediador da Inovação é fraco. Salientamos ainda que o efeito de mediação conjunto de ambos os conceitos é elevado, sendo inclusivé superior ao efeito individual de cada um deles.

Este facto permite-nos confirmar duas das hipóteses de investigação previamente formuladas, relacionadas com o efeito mediador da Orientação para a Inovação e da Orientação para a Qualidade na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Hipótese 1a: *O nível de Orientação para o Mercado afeta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de Orientação para a Qualidade.*

Hipótese 1b: *O nível de Orientação para o Mercado afeta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de Orientação para a Inovação.*

8.3.2. Análise da capacidade de previsão do modelo, Q^2

A capacidade de previsão do modelo está relacionada com a relevância preditiva para as variáveis latentes endógenas e pode ser avaliada através do índice de Stone-Geisser (Q^2).

O índice é calculado através da fórmula abaixo representada:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D SSE_D}{\sum_D SSO_D}$$

Onde,

D : Distância de omissão;

SSE : Soma dos quadrados dos erros de predição;

SSO : Soma dos quadrados das observações.

O cálculo deste índice é feito através de uma técnica de *blindfolding*, que consiste na omissão de parte dos dados de um bloco de indicadores durante a estimativa dos parâmetros (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro, 2004). Este procedimento estima a parte omissa a partir dos parâmetros estimados, sendo repetido até que a totalidade dos dados tenha sido omitida e estimada (Chin, 2010). Este indicador é calculado para as variáveis latentes endógenas e revela relevância preditiva quando assume valores positivos. Pelo contrário, quando os valores de Q^2 são negativos, significa que o modelo não tem capacidade preditiva. Considera-se assim que o modelo estrutural tem relevância preditiva se todos os Q^2 forem superiores a zero (Chin, 2010). Henseler *et al.* (2009) referem três valores de referência para caracterizar a força da previsão, definindo-a em reduzida, média e elevada, com valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,35, respetivamente.

Os valores de Q^2 obtidos no modelo em análise são positivos, o que demonstra relevância preditiva (tabela 81). Podemos ainda acrescentar que a força da previsão é média/elevada, uma vez que os valores apurados se encontram no meio dos intervalos de referência considerados médio (0,15) e elevado (0,35).

Tabela 81 – Relevância preditiva do modelo (Q^2)

Conceito	Q^2
Orientação para a Inovação	0,236
Orientação para a Qualidade	0,298
Performance	0,223

Fonte: elaboração própria

8.3.3. Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais

Os coeficientes estruturais (path coefficients) indicam a magnitude e a direção das relações entre as variáveis latentes que integram o modelo, fornecendo a informação necessária para testar as hipóteses previamente formuladas. Assim, quanto mais elevados forem os coeficientes estruturais, mais fortes são as relações entre as variáveis latentes (Henseler *et al.*, 2009). As relações entre os conceitos que apresentem valores

superiores, em valor absoluto, a 0,2 para os coeficientes estruturais devem-se considerar robustas (Chin, 1998a).

Para além da observação da magnitude do coeficiente estrutural estimado, é necessário analisar também o seu sinal e significância estatística (Chin, 1998). Ou seja, se um coeficiente estrutural apresentar o sinal esperado (tendo em atenção a respetiva hipótese de investigação subjacente) significa que está cumprido o primeiro requisito para que a condição possa ser confirmada. No entanto, essa hipótese só será efetivamente verificada se o coeficiente correspondente refletir um valor *t* (*bootstrap*) significativo, isto é, se for superior ao valor de referência (1,96, para uma fiabilidade de 95%). Isto significa que se obtivermos valores de sinal contrário e/ou um valor de *t bootstrap* inferior ao valor de referência, algumas das hipóteses de investigação previamente formuladas não serão verificadas.

Para avaliar a significância estatística dos coeficientes estruturais (se o seu valor é significativamente diferente de zero) utilizamos o *bootstrapping* para 500 amostras, de forma a obter igual número de estimativas para cada parâmetro, e desta forma gerar os valores da estatística *t* necessários para aceitar ou rejeitar as hipóteses previamente formuladas (Chin, 1998). Como podemos constatar através da análise da tabela 82, existem dois valores de coeficientes estruturais inferiores a 0,2 (H1 e H5), o que significa que as relações entre os conceitos que as hipóteses representam não podem ser consideradas robustas. A análise da *t statistics* destas duas hipóteses permite-nos confirmar que o seu valor é inferior ao valor de referência, donde podemos concluir que se confirmam as hipóteses de investigação H2, H3 e H4 e se rejeitam as hipóteses H1 e H5.

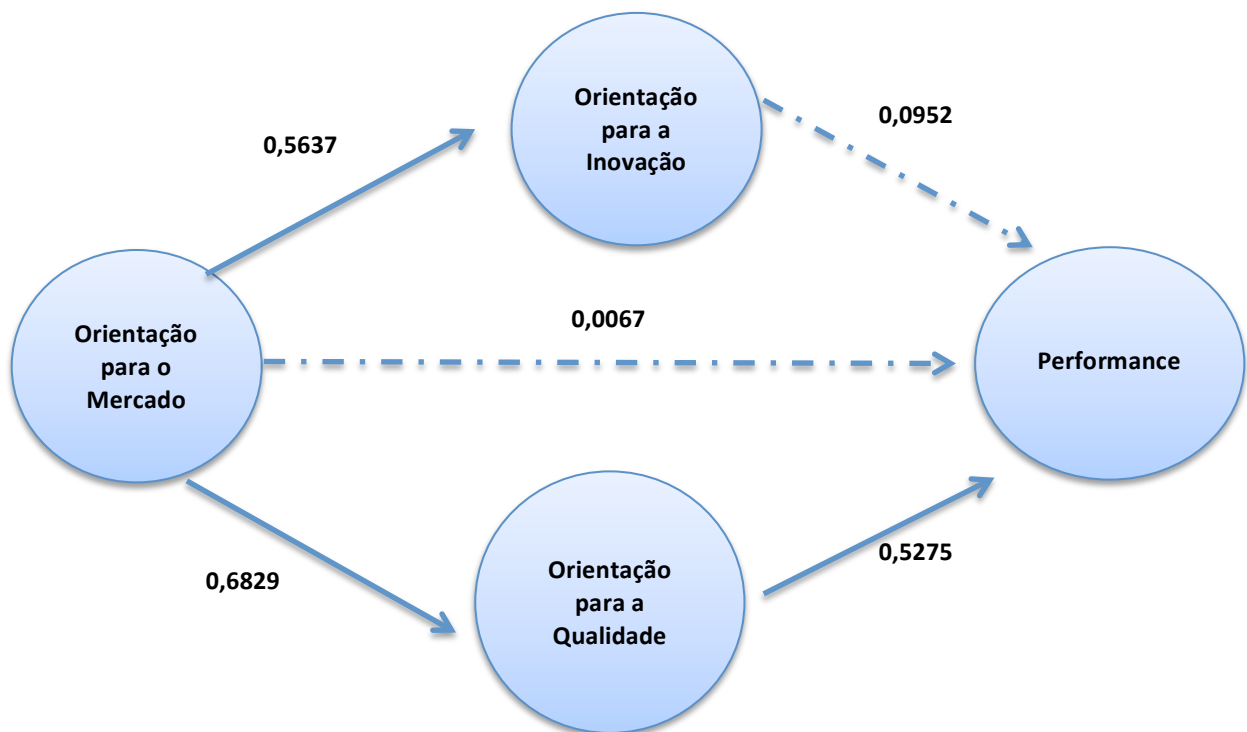
Tabela 82 – Pesos dos conceitos do modelo de medida

Relação estrutural	Hipótese de investigação	Coefficiente estrutural	Coefficiente estrutural médio ¹⁵	t statistics	Significância	Confirmação
O.M. → PERF	H1	0,0067	-0,0104	0,080859	0,93564	Não
O.M. → O.Q.	H2	0,6829	0,6885	16,402116	0,00000	Sim
O.M. → O.I.	H3	0,5637	0,5652	9,983771	0,00000	Sim
O.Q. → PERF	H4	0,5275	0,5447	5,412055	0,00000	Sim
O.I. → PERF	H5	0,0952	0,0963	1,162077	0,24671	Não

Fonte: elaboração própria

Para facilitar a visualização das relações entre os quatro conceitos, esquematizaram-se as relações entre eles com os respectivos coeficientes estruturais (figura 47). As linhas a tracejado representam as hipóteses de investigação que não se confirmam.

Figura 47 – Coeficientes estruturais do modelo



Fonte: elaboração própria

¹⁵ Bootstrap 500 amostras

Concluindo, podemos confirmar o impacto da Orientação para o Mercado na Performance, ainda que apenas através da mediação da Orientação para a Qualidade.

8.4. Análise multigrupo

O modelo estrutural proposto considera duas hipóteses de investigação que analisam o papel de duas possíveis variáveis moderadoras na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance: a forma jurídica da organização e a sua dimensão.

Recordemos as hipóteses de investigação formuladas:

Hipótese 6: *A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é moderada pela dimensão da organização.*

Hipótese 7: *A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é moderada pela forma jurídica da organização.*

Para testar o efeito da forma jurídica e da dimensão das organizações, é necessário fazer a comparação dos resultados das organizações com as tipologias consideradas. Ou seja, verificar se existem diferenças significativas entre os resultados obtidos nas adegas cooperativas e nas organizações com outras formas jurídicas, e entre as organizações com maior (mais de 10 trabalhadores) ou menor (menos de 10 trabalhadores) dimensão.

Henseler (2010) confirma a proposta de Chin (2000), e sugere a realização de uma análise multigrupo, onde se comparam os parâmetros (coeficientes estruturais) de um grupo com os do outro grupo. A análise multigrupo é realizada através de um teste de diferença entre os coeficientes estruturais estimados em cada um dos grupos que caracterizam a variável moderadora que se analisa. O teste realiza-se através da estatística *t-student*, calculada como se mostra em baixo e com a hipótese nula de que não existem diferenças entre os dois grupos.

$$t = \frac{\theta_a - \theta_b}{\sqrt{\left(\frac{m-1}{m+n-2} * SE_a^2 + \frac{n-1}{m+n-2} * SE_b^2\right) * \left(\frac{1}{m} + \frac{1}{n}\right)}}$$

Onde,

θ : coeficientes estruturais dos grupos em análise

SE^2 : erro standard dos coeficientes estruturais de cada grupo

m e n : tamanhos dos grupos

Numa primeira fase, foram calculados os coeficientes estruturais e os erros standard (SE) para cada grupo, segundo a dimensão da organização: até 10 trabalhadores e mais de 10 trabalhadores (tabela 83).

Recordamos que, em termos globais, não se confirmou o efeito direto e positivo da Orientação para o Mercado na Performance. Analisando agora este impacto segundo a dimensão, parece confirmar-se que a dimensão exerce um efeito moderador nesta relação, uma vez que nas organizações de menor dimensão o coeficiente estrutural apresenta o valor de -0,1728 ($p=0,03758$). Este valor, sendo significativo mas negativo, significa que nas organizações mais pequenas a Orientação para o Mercado gera efeitos contrários aos esperados. Nas empresas de maior dimensão, o coeficiente estrutural (0,2153) está no limite do valor definido por Chin (1998a) e tem significância ($p=0,02361$).

Uma vez que constatamos anteriormente o elevado efeito de mediação conjunto da Orientação para a Qualidade e da Orientação para a Inovação, vamos agora analisar o efeito moderador da dimensão, considerando o modelo completo, ou seja, com o efeito mediador da Orientação para a Qualidade e da Orientação para a Inovação. Neste cenário, numa primeira análise, verificamos que existem diferenças, mediante a dimensão da organização, o que pode indiciar que esta variável pode exercer um efeito moderador. Podemos confirmar na tabela 83 (na linha efeito total) que o efeito é mais intenso nas organizações de dimensão superior ($\beta=0,5633$) do que nas de menor dimensão ($\beta=0,3394$).

Tabela 83 – Significância estatística dos coeficientes estruturais segundo a dimensão das organizações

O.M. → PERF	n	Coeficiente estrutural	Coeficiente estrutural médio ¹⁶	Estatística t	Significância	Erro standard (SE)
Até 10 trabalhadores	113					
Direto		-0,1728	-0,1804	2,1044	0,03758	0,0821
Efeito total		0,3394	0,3444	5,5165	0,00000	0,0615
Mais de 10 trabalhadores	73					
Direto		0,2153	0,2029	2,3126	0,02361	0,0931
Efeito total		0,5633	0,5625	10,4777	0,00000	0,0538
Total	186					
Direto		0,0067	-0,0104	0,0809	0,93564	0,0822
Efeito total		0,4206	0,4196	7,2135	0,00000	0,0583

Fonte: elaboração própria

Posteriormente, calculamos os coeficientes estruturais e os erros standard (SE) para cada grupo segundo a forma jurídica da organização: adega cooperativa ou outras formas jurídicas (tabela 84).

Tabela 84 – Significância estatística dos coeficientes estruturais segundo a forma jurídica das organizações

O.M. → PERF	n	Coeficiente estrutural	Coeficiente estrutural médio ¹⁷	Estatística t	Significância	Erro standard (SE)
Adegas cooperativas	21					
Direto		-0,1125	-0,1316	0,9671	0,34504	0,1164
Efeito total		0,5530	0,5546	13,1822	0,00000	0,0420
Outras formas jurídicas	165					
Direto		0,0004	-0,0103	0,0046	0,99635	0,0816
Efeito total		0,4128	0,4164	6,8326	0,00000	0,0604
Total	186					
Direto		0,0067	-0,0104	0,0809	0,93564	0,0822
Efeito total		0,4206	0,4196	7,2135	0,00000	0,0583

Fonte: elaboração própria

¹⁶ Bootstrap com 500 amostras

¹⁷ Bootstrap com 500 amostras

Relativamente ao possível efeito moderador da forma jurídica na relação direta entre a Orientação para o Mercado e a Performance, parece que não existe tal efeito. Os coeficientes estruturais estimados para ambos os subgrupos são inferiores a 0,2 e não significativos, tal como aconteceu para o conjunto da amostra. No entanto, se analisarmos o efeito em termos do modelo global (linhas efeito total da tabela 84), constatamos através dos valores obtidos para os coeficientes estruturais o efeito positivo e direto, sendo este mais intenso nas adegas cooperativas ($\beta=0,5530$) do que nas organizações com outras formas jurídicas ($\beta=0,4128$).

Finalmente, para desenvolver a análise multigrupo e provar se podemos efetivamente considerar a dimensão e a forma jurídica da organização como variáveis moderadoras no nosso modelo, devemos aplicar o teste anteriormente referido para a avaliação das diferenças entre os grupos (tabela 85). Para tal, consideramos o modelo global (com a Orientação para a Inovação e a Orientação para a Qualidade) e o *efeito total*, tal como está representado nas tabelas 83 e 84.

Observando os resultados do teste, podemos concluir que, tanto a forma jurídica como a dimensão das organizações são variáveis moderadoras, pois existem diferenças significativas entre os grupos ($p=0,00000$). Podemos observar que o efeito da Orientação para o Mercado na Performance é superior nas adegas cooperativas ($\beta=0,5530$) do que noutras formas jurídicas ($\beta=0,4128$); e que é superior nas empresas de maior dimensão ($\beta=0,5633$) do que nas organizações mais pequenas ($\beta=0,3394$).

Tabela 85 – Efeitos totais - teste *t-student* das diferenças entre grupos segundo a forma jurídica e a dimensão

O.M. → PERF	Forma jurídica	Dimensão
Θ_a	Adegas cooperativas: 0,5530	Até 10 trabalhadores: 0,3394
Θ_b	Outras formas: 0,4128	Mais de 10 trabalhadores: 0,5633
$\Theta_a - \Theta_b$	0,1402	-0,2239
SE_a^2	0,0018	0,0038
SE_b^2	0,0037	0,0029
M	21	113
N	165	73
T	10,23	-25,44
Significância p	0,00000	0,00000

Fonte: elaboração própria

Terminada a análise dos dados e dos resultados obtidos, iremos apresentar na secção seguinte a discussão e interpretação dos mesmos.

8.5. Discussão dos resultados

Nesta secção vamos discutir e interpretar os resultados obtidos, contrastando-os com as hipóteses de investigação formuladas, e que serviram de suporte ao modelo estrutural proposto, começando por fazer um breve resumo dos principais resultados obtidos na análise PLS.

As hipóteses de investigação formuladas foram testadas através de um modelo de equações estruturais, ajustado através do PLS (Partial Least Square), uma vez que incorpora relações de 1ª e de 2ª ordem, com indicadores simultaneamente refletivos e formativos.

O ajuste do modelo implicou duas fases: a avaliação do modelo de medida e a validação do modelo estrutural. Relativamente à avaliação do modelo de medida, esta foi realizada de forma diferenciada para as relações refletivas e formativas.

No que diz respeito aos indicadores refletivos, concluímos que cumprem o requisito da fiabilidade, uma vez que todos os caminhos apresentam cargas (*loadings*) superiores ao recomendado. O modelo de medida não apresenta problemas de validade convergente, apresentando valores que permitem confirmar claramente a correlação positiva entre os itens avaliados. A validade discriminante também não apresenta problemas, como se pode confirmar pela comparação das correlações das variáveis latentes com a raiz quadrada do AVE.

Os indicadores formativos apresentam alguns problemas relativamente à significância estatística dos pesos, com alguns indicadores a apresentarem resultados inferiores ao valor de referência. No entanto, no que diz respeito à multicolinearidade, não existe qualquer problema, apresentando valores de VIF sempre superiores a 5 (e de tolerância inferiores a 0,2).

Na segunda fase, onde se faz o ajuste do modelo estrutural, foram analisados a capacidade explicativa do modelo, a sua relevância preditiva e a significância estatísticas dos coeficientes estruturais. Relativamente à capacidade explicativa do modelo, os três valores de R^2 obtidos (para a Orientação para a Inovação, Orientação para a Qualidade e Performance) permitem-nos afirmar que as variáveis latentes dependentes são efetivamente explicadas pelos respectivos conceitos. No que diz respeito à capacidade de previsão do modelo ou relevância preditiva os valores de Q^2 obtidos confirmam a sua capacidade de previsão, o que significa que os constructos em análise apresentam um valor preditivo importante. Finalmente, a análise e significância dos coeficientes estruturais permite-nos verificar que três dos cinco coeficientes são estatisticamente significativos e que têm o sinal esperado. Podemos assim concluir que a Orientação para o Mercado tem impacto na Performance apenas quando mediado pela Orientação para a Qualidade, comprovando-se assim o efeito mediador desta variável. Efetivamente, na ausência das duas potenciais variáveis mediadoras (Orientação para a Inovação e Orientação para a Qualidade), na Orientação para o Mercado não tem um impacto direto na Performance.

Por último, a análise multigrupo realizada permitiu-nos confirmar que a forma jurídica e a dimensão das organizações exercem um efeito moderador entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Nas secções seguintes iremos analisar e comentar de forma individual cada uma das hipóteses de investigação previamente formuladas.

8.5.1. Relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance

A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance serviu de suporte à formulação da primeira hipótese de investigação.

O coeficiente estrutural obtido é muito próximo de zero, inferior ao valor de referência de 0,2 (Chin, 1998a), o que nos permite concluir que não tem significância estatística e, por isso, rejeitar a hipótese de investigação formulada (tabela 86).

Perante os resultados obtidos, podemos afirmar que no sector vitivinícola português, a Orientação para o Mercado não está direta e positivamente relacionada com a Performance. Quer isto dizer, que não se confirma que as organizações mais orientadas para o mercado apresentem melhores resultados.

Tabela 86 – Resultados da hipótese de investigação H1

Hipótese de investigação	Coefficiente estrutural	t statistics	Significância	Resultado
H1 <i>O nível de Orientação para o Mercado das organizações vitivinícolas portuguesas tem um impacto direto e positivo na sua Performance.</i>	0,0067	0,080859	0,93564	Não confirmada

Fonte: elaboração própria

Este resultado é contrário a vários estudos, que defendem a existência de uma relação direta e positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Pitt *et al.*, 1996; Avlonitis e Gounaris, 1997; Appiah-Adu, 1998; Shoham *et al.*, 2005; Zebal e Goodwin, 2012).

No entanto, existem também autores, entre os quais Langerak (2003) que defende que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance não é direta. Este autor analisou 51 investigações sobre a relação entre estes dois conceitos (publicados entre 1990 e 2002) e afirma que não existe uma evidência inequívoca relativamente ao impacto que a Orientação para o Mercado tem na Performance. Não obstante, constata que existem vários estudos que analisam e explicam a forma como a Orientação para o Mercado pode ter impacto na Performance, nomeadamente através da Orientação para a Inovação (Baker e Sinkula, 1999; Han *et al.*, 1998). Também Kirca *et al.* (2005), numa meta-análise a 114 investigações, defendem que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é justificada através de uma relação indireta, mediada por outras variáveis, entre elas a inovação e a qualidade.

O efeito mediador da inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é justificado pelo facto de ser exatamente essa capacidade de implementar inovações e processos inovadores que irá permitir a obtenção de uma Performance superior (Hurley e Hult, 1998; Han *et al.*, 1998; Baker e Sinkula, 2000; Matear *et al.*, 2002 e Erdil *et al.*, 2004).

Relativamente ao efeito mediador da Orientação para a Qualidade, Lai (2003) afirma que uma organização Orientada para o Mercado tem, desde logo, condições privilegiadas para implementar um sistema de gestão da qualidade, obtendo desta forma uma Performance superior. Também Demirbag *et al.* (2006) reforçam que a relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance é conseguida através do efeito mediador de um sistema de gestão de qualidade.

Estes resultados associados aos efeitos mediadores destes dois conceitos levaram-nos a formular duas hipóteses de investigação complementares acerca da relação indireta entre a Orientação para o Mercado e a Performance, considerando o papel mediador da Orientação para a Qualidade e da Orientação para a Inovação.

Os resultados obtidos sobre a capacidade explicativa do modelo, avaliada através do cálculo de R^2 , considerando inicialmente a presença dos dois conceitos (Orientação para a Inovação e para a Qualidade) e posteriormente a sua ausência, permitem-nos refletir

sobre o seu papel mediador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Constatamos que o valor de R^2 sem a mediação da Orientação para a Qualidade é inferior, passando de 0,361 para 0,256. Este facto, em simultâneo com o valor obtido para f^2 , permite-nos concluir que a Orientação para o Mercado afeta positiva, embora indiretamente, a Performance, através da mediação da Orientação para a Qualidade (tabela 87).

Relativamente à Orientação para a Inovação, podemos constatar que o valor de R^2 também diminui (embora de uma forma mais ligeira), se não considerarmos esta variável mediadora na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance (passa de 0,361 para 0,356). No entanto, o valor de f^2 , inferior ao valor de referência de 0,02 definido por Chin (1998), permite-nos concluir que a Orientação para a Inovação não exerce um efeito mediador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Finalmente, embora não seja objeto de hipótese de investigação, constatamos o efeito mediador de ambas as variáveis (Orientação para a Inovação e Orientação para a Qualidade), em simultâneo, na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Recordamos que o valor de R^2 sem as variáveis diminui de forma acentuada (passa de 0,361 para 0,185) e f^2 apresenta o valor de 0,275, valor considerado como efeito mediador elevado.

Tabela 87 – Resultados das hipóteses de investigação H1a e H1b

Hipótese de investigação	R^2 included	R^2 excluded	f^2	Resultado
H1a <i>O nível de Orientação para o Mercado afecta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de Orientação para a Qualidade.</i>	0,361	0,256	0,164	Confirmada
H1b <i>O nível de Orientação para o Mercado afecta indireta e positivamente a Performance da organização, através da mediação do seu grau de de Orientação para a Inovação.</i>	0,361	0,356	0,008	Não confirmada

Fonte: elaboração própria

Podemos assim concluir que apenas a Orientação para a Qualidade exerce um efeito mediador entre a Orientação para o Mercado e a Performance, contribuindo para uma relação positiva entre estes dois conceitos. No entanto, se analisarmos a presença conjunta da Orientação para a Qualidade e para a Inovação em simultâneo, verificamos que contribuem de forma significativa para a capacidade explicativa do modelo. Ou seja, não obstante a Orientação para a Inovação não exercer isoladamente um papel mediador, quando em conjunto com a Orientação para a Qualidade, verifica-se um fortalecimento da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Apesar de existirem vários estudos que defendem que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é positiva, mas indireta, através do efeito mediador de variáveis como a inovação ou a qualidade (Baker e Sinkula, 1999; Han *et al.*, 1998; Hurley e Hult, 1998; Matear *et al.*, 2002; Lai, 2003; Erdil *et al.*, 2004; Demirbag *et al.*, 2006), não existem estudos que analisem o efeito em simultâneo destes dois conceitos.

A presente investigação permite-nos assim acrescentar que o efeito mediador da Orientação para a Inovação e da Orientação para a Qualidade, em simultâneo, contribuem de forma mais significativa para a capacidade explicativa do modelo do que se considerarmos a intervenção individual de cada um destes conceitos.

8.5.2. Efeitos moderadores da dimensão e da forma jurídica na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance

A sexta e sétima hipóteses de investigação estão relacionadas com o eventual papel moderador que a dimensão e a forma jurídica podem desempenhar na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Para analisarmos se existem diferenças na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, no caso de se tratar de uma organização de menor/maior dimensão ou de uma adega cooperativa/outras formas jurídicas, realizamos uma análise multigrupo, onde comparamos os coeficientes estruturais de um grupo com os do outro grupo. Os resultados obtidos estão sistematizados na tabela 88.

Tabela 88 – Resultados das hipóteses de investigação H6 e H7

Hipóteses de investigação		Coefficiente estrutural	Significância	Resultado
OM → Performance	Menos de 10 trabalhadores	0,3394		
	Mais de 10 trabalhadores	0,5633		
H6	<i>A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é moderada pela dimensão da organização.</i>		0,00000	Confirmada
OM → Performance	Adegas cooperativas	0,5530		
	Outras Formas jurídicas	0,4128		
H7	<i>A relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é moderada pela forma jurídica da organização.</i>		0,00000	Confirmada

Fonte: elaboração própria

Podemos concluir que, tanto relativamente à forma jurídica como à dimensão das organizações, existem diferenças significativas entre os grupos ($p=0,00000$) para os coeficientes estruturais estimados. Podemos observar que o efeito da Orientação para o Mercado na Performance é superior nas adegas cooperativas ($\beta=0,5530$) do que noutras organizações com outras formas jurídicas ($\beta=0,4128$), e que é superior nas empresas de maior dimensão ($\beta=0,5633$) do que nas organizações mais pequenas ($\beta=0,3394$).

A literatura revela vários estudos que analisam e demonstram o efeito moderador de variáveis como a turbulência do mercado, a turbulência tecnológica, a intensidade competitiva, o crescimento do mercado na relação entre a Orientação de Mercado e Performance (Kohli e Jaworski, 1990; Appiah-Adu, 1998; Zebal e Goodwin, 2012; Kumar *et al.*, 1998). Pelham (1999) analisa o papel da dimensão, afirmando que a Orientação para o Mercado pode ser especialmente importante para organizações de menor tamanho, na medida em que estas podem alavancar as suas potenciais vantagens de flexibilidade, de adaptabilidade e de proximidade aos clientes. Em linha com os resultados aqui obtidos, Liu (1995) avaliou a Orientação para o Mercado de organizações de diferentes dimensões e conclui que as organizações de menor dimensão tendem a adoptar a Orientação para o Mercado em menor grau do que as de maior dimensão.

Relativamente ao efeito moderador da forma jurídica da organização, não existe na literatura investigação que permita o contraste com os resultados obtidos na presente investigação. Orth *et al.* (2007) afirmam que o estilo de gestão participativo das adegas cooperativas pode colocar dificuldades acrescidas na sua capacidade competitiva e na sua Performance. Este facto poderia eventualmente indiciar uma menor capacidade de Orientação para o Mercado por parte destas organizações. Acresce ainda o facto de, na maioria das cooperativas portuguesas, os associados não possuírem qualificações específicas de gestão, o que pode debilitar à partida a constituição dos cargos de gestão (Alberto e Ferreira, 2007). Os resultados obtidos na presente investigação são de alguma forma contrários a estes resultados, uma vez que demonstram que a intensidade da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é mais forte nas adegas cooperativas do que nas organizações com outras formas jurídicas. Salientamos no entanto o facto de nesta relação estarem a ser considerados os efeitos mediadores da orientação para a Inovação e da orientação para a Qualidade.

8.5.3. Relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Qualidade

A segunda hipótese de investigação formulada pretendia avaliar a relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Qualidade. Os resultados sugerem que existe uma forte relação positiva entre estes dois conceitos, confirmada através do valor do coeficiente estrutural obtido ($\beta=0,6829$). Este facto permite-nos confirmar a hipótese de investigação previamente formulada (tabela 89).

Tabela 89 – Resultados da hipótese de investigação H2

Hipótese de investigação	Coefficiente estrutural	t statistics	Significância	Resultado
H2 <i>O nível de Orientação para o Mercado de uma organização afecta direta e positivamente o nível de Orientação para a Qualidade da mesma.</i>	0,6885	16,402116	0,00000	Confirmada

Fonte: elaboração própria

A relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Qualidade partilham uma génese em comum, desde logo porque centram de forma explícita o seu foco na satisfação dos clientes (Demirbag *et al.*, 2006). Samat *et al.* (2006) acrescenta que as organizações que integram os conceitos subjacentes aos sistemas de gestão da qualidade total na sua estratégia e cultura corporativa, são naturalmente orientadas para o mercado. Outro elemento que liga estes dois conceitos está relacionado com o envolvimento e compromisso da gestão de topo. Efetivamente, tanto a Orientação para o Mercado como a Orientação para a Qualidade, requerem uma estrutura organizacional concebida em torno do fluxo de atividades agregadoras de valor acrescentado (Day, 1994). Estes argumentos apontavam para uma relação direta e positiva entre os dois conceitos, agora confirmada através da presente hipótese de investigação.

Podemos assim afirmar que no sector vitivinícola português a Orientação para o Mercado afeta, de uma forma direta e positiva, a Orientação para a Qualidade.

8.5.4. Relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Inovação

A terceira hipótese de investigação está relacionada com a relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Inovação. O coeficiente estrutural obtido é positivo ($\beta=0,5637$) e claramente superior ao valor de referência, o que confirma a hipótese previamente formulada (tabela 90).

Tabela 90 – Resultados da hipótese de investigação H3

Hipótese de investigação	Coefficiente estrutural	t statistics	Significância	Resultado
H3 <i>O nível de Orientação para o Mercado de uma organização afecta direta e positivamente o seu nível de Orientação para a Inovação.</i>	0,5637	9,983771	0,00000	Confirmada

Fonte: elaboração própria

A literatura sugere que a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Inovação são conceitos relacionados, na medida em que as organizações orientadas para o mercado são naturalmente mais inovadoras, uma vez que a Orientação para o Mercado potencia o desenvolvimento bem sucedido de novos produtos (Erdil *et al.*, 2004; Baker e Sinkula, 2009). Esta relação positiva é justificada pelo facto da Orientação para o Mercado funcionar como motor da atividade de processamento de informação na organização, facilitando a sua adaptação às dinâmicas do mercado (Erdil *et al.*, 2004). Diversos estudos corroboram a existência de uma influência positiva da Orientação para o Mercado na Orientação para a Inovação (Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Slater e Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1996).

De acordo com os resultados obtidos, podemos afirmar que, no contexto do sector vitivinícola português, a Orientação para o Mercado afeta, positiva e diretamente, a Orientação para a Inovação.

8.5.5. Relação entre a Orientação para a Qualidade e a Performance

A quarta hipótese de investigação formulada relaciona a Orientação para a Qualidade com a Performance. O coeficiente estrutural obtido ($\beta=0,5275$) é claramente significativo e de sinal positivo, o que nos permite confirmar a hipótese de investigação proposta (tabela 91).

Tabela 91 – Resultados da hipótese de investigação H4

Hipótese de investigação	Coefficiente estrutural	t statistics	Significância	Resultado
H4 <i>O nível de Orientação para a Qualidade de uma organização afecta direta e positivamente o seu nível de Performance.</i>	0,5275	5,412055	0,00000	Confirmada

Fonte: elaboração própria

A Orientação para a Qualidade parece estar positivamente relacionada com a Performance, na medida em que, segundo Wang e Wei (2005) apenas as organizações

com elevada Orientação para a Qualidade, que planeiam e monitorizam de forma sistemática os resultados, poderão atingir os níveis de Performance desejados. Rapert e Wren (1998) afirmam que a Orientação para a Qualidade não é um fim em si, mas um meio para atingir um fim, nomeadamente a obtenção de uma melhor Performance financeira e de vantagens competitivas sustentadas. Sittimalakon e Hart (2004) corroboram as afirmações anteriores e concluem que as organizações que têm níveis mais elevados de Orientação para a Qualidade obtêm níveis de Performance superiores às organizações menos orientadas para a qualidade.

Para além dos autores anteriormente referidos, existem vários estudos que reafirmam que a Orientação para a Qualidade permite às organizações obterem uma Performance superior (Powell, 1995; Sussan e Johnson, 1997; Sittimalakorn e Hart, 2004; Alrubaiee, Zuobi e Abu-Alwafa, 2013).

Os resultados obtidos na nossa investigação permitem-nos assim confirmar as investigações anteriormente referidas, e concluir que nas empresas vitivinícolas portuguesas, a Orientação para a Qualidade tem um impacto direto e positivo na Performance.

8.5.6. Relação entre a Orientação para a Inovação e a Performance

A quinta hipótese de investigação formulada relaciona a Orientação para a Inovação com a Performance. O coeficiente estrutural obtido é muito próximo de zero e sem significância estatística ($p > 0,05$), o que nos leva a rejeitar a hipótese de investigação formulada (tabela 92).

Tabela 92 – Resultados da hipótese de investigação H5

Hipótese de investigação	Coeficiente estrutural	t statistics	Significância	Resultado
H5 Orientação para a Inovação de uma organização afecta direta e positivamente o seu nível de Performance.	0,0952	1,162077	0,24671	Não confirmada

Fonte: elaboração própria

A generalidade dos estudos apontam para um impacto direto e positivo da inovação na Performance. Segundo Hurley e Hult (1998), as organizações com maior capacidade para inovar conseguem mais facilmente responder ao ambiente externo e desenvolver novas competências, o que lhes permitirá obter vantagens competitivas e alcançar uma Performance superior. Efetivamente, a capacidade de inovar é um dos principais determinantes da Performance organizacional (Damanpour, 1991; Cooper e Kleinschmidt, 2000) e as organizações devem ser inovadoras, de forma a manter ou ganhar vantagens competitivas e garantir a sua sobrevivência (Calantone *et al.*, 2002; Frishammar *et al.*, 2012). Contrariamente a esta corrente, em 2011, Rosenbusch, Brinckmann e Bausch realizaram uma meta-análise a mais de 40 investigações acerca da relação entre a inovação e a Performance e concluíram que esta relação não é inequívoca, pelo contrário, reveste-se de alguns resultados controversos. Os autores centraram a sua investigação no caso particular das pequenas e médias empresas, naturalmente com recursos mais limitados, e concluem que a relação entre a inovação e a Performance não é linear e depende do contexto em que ocorre. Fatores como a idade da organização, o tipo de inovação e o contexto cultural afectam o impacto desta relação. Os autores contextualizam a influência destes fatores, na medida em que a necessidade de investimentos contínuos, o risco e a incerteza associados à inovação podem não cobrir, numa fase inicial, os benefícios daí decorrentes.

Os resultados obtidos na presente investigação permitem-nos afirmar que, no contexto do sector vitivinícola português, a Orientação para a Inovação não tem um efeito direto e positivo na Performance. Este resultado está em consonância com a inexistência de um efeito mediador desta variável na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Recordamos ainda que mais de 60% das organizações vitivinícolas em análise têm menos de 10 trabalhadores, o que permite enquadrar os resultados obtidos nas conclusões da investigação de Rosenbusch *et al.* (2011).

Concluída a discussão de resultados, no próximo capítulo vamos apresentar as principais conclusões desta investigação, bem como as implicações empresariais mais relevantes que poderão contribuir para o desenvolvimento sustentado do sector em análise.

9. CONCLUSÕES

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar a relação entre três conceitos estruturantes da capacidade competitiva das organizações (a Orientação para o Mercado, a Orientação para a Inovação e a Orientação para a Qualidade) e a sua capacidade para influenciar a Performance. Em particular, pretende-se compreender de que forma a inovação e a qualidade desempenham um papel relevante na Performance das organizações, para além da Orientação para o Mercado. Apesar de existirem diversos estudos sobre a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance e algumas investigações que analisam o papel da inovação ou da qualidade nesta relação, não encontramos estudos que relacionem o papel destes dois conceitos, em simultâneo, na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

O conceito de Orientação para o Mercado tem a sua génese no Marketing, o que remete desde logo para a importância nuclear do cliente e assim o alicerça como pedra angular

deste conceito. No atual contexto de mercados atomizados, as organizações têm necessariamente de compreender a importância de praticar comportamentos focalizados no conhecimento e na satisfação dos clientes. Para tal, torna-se necessário envolver toda a organização em torno de um objetivo comum, relacionado com a procura sistemática de toda a informação que possa potencialmente ser objeto de suporte para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas. O conceito de Orientação para o Mercado é composto e caracterizado por duas dimensões eminentemente relacionadas com o mercado: o foco nos clientes e a avaliação das suas necessidades.

O presente estudo permite-nos concluir que as organizações vitivinícolas portuguesas consideram-se, de um modo geral, bastante Orientadas para o Mercado, sobretudo no que diz respeito ao “foco nos clientes”. Neste âmbito, é especialmente enfatizada a questão dos objetivos de negócio serem orientados para a satisfação dos clientes. De referir ainda que, das nove dimensões que compõem este modelo, esta é a que apresenta valores mais elevados, revelando assim, indiretamente, a importância atribuída às questões que compõem esta dimensão. É ainda interessante verificar que não existem diferenças significativas na Orientação para o Mercado entre as empresas de maior ou menor dimensão, embora a dimensão “avaliação das necessidades” seja um pouco mais elevada nas organizações de maior dimensão. Também a forma jurídica parece não condicionar o grau de Orientação para o Mercado.

A Orientação para a Qualidade é o segundo conceito em análise, sendo considerado um dos conceitos preditores do modelo estrutural proposto. A Orientação para a Qualidade é um conceito multidimensional, avaliado através de cinco dimensões. De um modo geral, as empresas vitivinícolas portuguesas consideram-se orientadas para a qualidade, especialmente no que diz respeito às questões relacionadas com a estratégia e o planeamento da organização. Não se constata igualmente diferenças significativas em qualquer uma das dimensões analisadas, consoante se tratem de organizações de maior ou menor dimensão. No que diz respeito à forma jurídica, as adegas cooperativas parecem estar ligeiramente, nas cinco dimensões, menos orientadas para a qualidade.

A Orientação para a Inovação, variável preditora no modelo estrutural proposto, é um conceito unidimensional. Os resultados obtidos revelam que as empresas vitivinícolas

portuguesas assumem-se orientadas para a inovação, atribuindo uma importância especial à forma como a equipa de gestão procura, de uma forma ativa, ideias inovadoras. Também aqui não se identificaram diferenças significativas em função da dimensão das organizações, assim como a forma jurídica também não condiciona os resultados.

O último conceito em análise é a Performance organizacional, considerada variável dependente no modelo ajustado. Este conceito foi avaliado com base na perceção dos gestores acerca do desempenho da sua organização, comparativamente com as organizações concorrentes. Não obstante ser o conceito que apresenta valores mais baixos, ronda o valor neutro da escala, apresentando sempre valores iguais ou superiores ao valor médio. Os itens com menor pontuação estão relacionados com a perceção relativa à comparação do ROI da organização com o ROI dos concorrentes e do crescimento das vendas. Ao contrário do verificado nos três conceitos anteriormente analisados, existem diferenças significativas na média das respostas dos itens deste conceito, sendo sempre superiores nas organizações de maior dimensão, o que significa que estas apresentam melhores resultados do que as de menor dimensão. Relativamente à forma jurídica das organizações, as adegas cooperativas parecem obter uma melhor Performance, na medida em que apresentam médias superiores às restantes organizações.

A evolução do mercado vitivinícola, em particular no que diz respeito à necessidade de procurar novos mercados, tem obrigado as empresas portuguesas a repensarem os seus produtos, adaptando-os a novos consumidores, com gostos e necessidades diferenciados. A inovação e a qualidade tornaram-se assim indispensáveis na procura de vantagens competitivas sustentáveis, imprescindíveis para a sobrevivência das organizações.

O modelo estrutural proposto, que mede, por um lado, a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, e, por outro, a influência que a Orientação para a Inovação e a Orientação para a Qualidade desempenham nesta relação, permite-nos estabelecer um conjunto de afirmações complementares. Desde logo, podemos afirmar que, apesar da importância da Orientação para o Mercado anteriormente discutida, a presente investigação demonstra, de uma forma clara e inequívoca, que não existe um impacto

direto da Orientação para o Mercado na Performance organizacional das empresas vitivinícolas portuguesas.

Não obstante, concluímos que a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance se confirma, quando mediada pela qualidade. Constatamos ainda que a Orientação para a Inovação não desempenha um efeito mediador nesta relação. Podemos, no entanto, acrescentar que a presença de ambas, em simultâneo, melhora significativamente a intensidade da relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Concluímos ainda que Orientação para a Qualidade afeta, de uma forma direta e positiva, a Performance das empresas vitivinícolas portuguesas, mas que tal não sucede relativamente à Orientação para a Inovação.

Relativamente à importância que a dimensão e a forma jurídica podem representar na justificação do enquadramento da relação, os resultados obtidos permitem-nos acrescentar que, no contexto do modelo estrutural proposto, a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance é mais intensa nas organizações de maior dimensão (comparativamente com as de menor dimensão) e nas adegas cooperativas (relativamente às organizações com outras formas jurídicas). No que diz respeito à dimensão das organizações, estes resultados confirmam a revisão de literatura previamente referida, corroborando a ideia de que em organizações de maior dimensão, com maior capacidade organizacional e financeira para a implementação de estratégias, a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance, desde que mediada pela Orientação para a Inovação e/ou Qualidade, é mais forte do que nas de menor dimensão.

No que diz respeito à forma jurídica, apesar de não existir bibliografia sobre este tema, prevíamos que, face à referida falta de qualificação específica em gestão nas direções das adegas cooperativas, e perante a maior dificuldade no processo de tomada de decisão, a relação mais forte entre os conceitos não fosse nas adegas cooperativas, mas sim em organizações com outras formas jurídicas. Os resultados obtidos na presente investigação, contrários a esta hipótese, podem refletir uma tendência recente na evolução no paradigma das adegas cooperativas portuguesas. Efetivamente, nos últimos anos houve uma profunda reestruturação do sector, tendo ocorrido vários exemplos de fusão de adegas. Por outro lado, assistimos a uma tendência generalizada de diminuição

da venda de vinhos a granel, a par de um número crescente de prémios para os vinhos. Estas alterações, interpretadas à luz das conclusões desta investigação, podem significar uma alteração importante no sector, com resultados diretos na competitividade das organizações, fundamentadas pelos resultados obtidos relativamente à Orientação para o Mercado, para a Inovação, para a Qualidade e, conseqüentemente, para a Performance.

9.1. Implicações empresariais

O presente estudo, na área das ciências empresariais, contém informações pertinentes para o sector vitivinícola português. As implicações empresariais são por isso particularmente relevantes.

A primeira conclusão é que a Orientação para o Mercado, por si só, pode não justificar a obtenção de uma Performance superior. Ou seja, a orientação para os clientes e a focalização na satisfação das suas necessidades não garantem à partida a obtenção de uma Performance superior. De forma inversa, verificamos que a Orientação para a Qualidade tem uma ligação positiva e direta com a Performance mas que tal não sucede no que diz respeito à Orientação para a Inovação. Constatamos assim que, não obstante estes três conceitos terem na sua génese o foco nos clientes, não é suficiente avaliar e satisfazer as suas necessidades para garantir a obtenção de uma Performance superior. Torna-se necessário ir mais além e alavancar o foco nos clientes numa estratégia de Orientação para a Qualidade.

Verificamos ainda que a Orientação para o Mercado está ligada, de uma forma direta e positiva, tanto com a Orientação para a Inovação como para a Orientação para a Qualidade. Este facto permite-nos aferir que o foco nos clientes e a satisfação das suas necessidades devem ser utilizados como motores para o desenvolvimento de produtos e processos inovadores. Por outro lado, ao estabelecer procedimentos e desenvolver estratégias que permitem monitorizar os clientes e os mercados, esta informação deve ser dirigida e utilizada no sentido de toda a organização se estruturar de uma forma sistemática para prossecução de uma estratégia orientada para a Qualidade.

Outra das principais conclusões desta investigação está relacionada com a evidência que a qualidade, ao contrário da inovação, exerce um poderoso efeito mediador na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Ou seja, a relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a Performance apenas ocorre sobre a égide da qualidade. Constatamos ainda que, quando a qualidade e a inovação estão ambas presentes, tornam a relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance fortemente relacionados.

Estas conclusões podem ser especialmente importantes na atual conjuntura do sector em análise. Em 2013, pela primeira vez, os vinhos de mesa apresentaram níveis de exportação (em valor) superiores aos dos dois vinhos ícones portugueses: os vinhos do Porto e da Madeira. Efetivamente, nos últimos dez anos este sector sofreu alterações profundas, tendo as organizações vitivinícolas acelerado a sua internacionalização, face a um decréscimo da procura interna e a uma conjuntura económica desfavorável. Neste contexto, de conhecimento de novos mercados e de adaptação a novos consumidores, a Orientação para o Mercado é sem dúvida imprescindível na consolidação de vantagens competitivas sustentáveis. Os resultados desta investigação são particularmente relevantes, tendo em consideração a reduzida área de produção dos vinhos portugueses (equivalente à de Bordéus), o que realça desde logo a importância do conhecimento dos fatores que potenciam a obtenção de uma Performance superior.

9.2. Limitações e sugestões para futuras investigações

No decorrer do presente estudo foram sinalizados alguns aspectos que poderão contribuir para o incremento do conhecimento em futuras investigações.

A primeira, decorre desde logo do tamanho da amostra. Obtivemos 186 questionários válidos, numa população de 948 organizações, o que representa cerca de 20%. Apesar dos resultados obtidos se terem revelado robustos nas diversas análises, o tamanho da amostra poderia ser superior.

A segunda limitação decorre da definição das relações entre as variáveis. Este aspecto é extremamente importante, na medida em que os resultados obtidos dependem deste

pressuposto. Assim, não obstante a cuidada revisão de literatura que prevaleceu à definição dos indicadores formativos e refletivos, alguns resultados menos favoráveis poderão eventualmente estar associados com estas definições.

A terceira limitação está relacionada com as características intrínsecas e conceptuais de um modelo estrutural. Efetivamente, este não permite demonstrar relações de causalidade, mas apenas confirmar estas ligações e estimar o sinal e o nível de associação entre as variáveis que compõem o modelo.

Outro aspeto potencialmente interessante, seria aprofundar a especificidade da gestão cooperativa e empresarial, introduzindo algumas questões específicas, consoante a forma jurídica da organização. Efetivamente, as realidades de gestão destas duas tipologias de empresas são suficientemente distintas e poderiam permitir um aprofundamento do conhecimento nesta área.

No presente estudo antevimos que a dimensão e a forma jurídica das organizações poderiam desempenhar um efeito moderador na relação existente entre a Orientação para o Mercado e a Performance. Atendendo à significativa evolução deste sector de atividade no que diz respeito à exportação, seria interessante avaliar também o efeito moderador que a internacionalização desempenha na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance.

Não obstante as limitações anteriormente referidas, esta investigação contribui para o aprofundamento do conhecimento numa atividade económica em acentuada mutação e com uma crescente importância estratégica Portugal. Os novos desafios inerentes a esta evolução não podem pois, como demonstra esta investigação, ser encarados de uma forma empírica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUNHOSA, A. e MOURA E SÁ, P. (2008): “Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?”, *Technovation*, Vol. 28, pp. 208-221.
- ADAM, E., CORBETT, L., FLORES, B., HARRISON, N., LEE, T., RHO, B., RIBERA, J., SAMSON, D. e WESTBROOK, R. (1997): “An international study of quality improvement approach and firm performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, Nº 9, pp. 842-873.
- AGARWAL, S., ERRAMILLI, M. e DEV, C. (2003): “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, Nº1, pp.68-82.
- AGGEOLOGIANNOPOULOS, D., DROSINOS, E. e ATHANASOPOULOS, P. (2007): “Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study”, *Food Control*, Nº 18, pp. 1077–1085.
- AHIRE, S., WALLER, M. e GOLHAR, D. (1996): “Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, Nº 8, pp. 8-27.

- ALBERTO, D. e FERREIRA, J. (2007.), “A Competitividade do Cluster do Vinho em Portugal”, comunicação apresentada no 5º *Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária*, Vila real.
- ALDERSON, B. (1994): “The application of Total Quality Management techniques to a winemaking program with multiple growers and multiple vineyard sites”, *The American Society of Enology and Viticulture (ASEV)*, Vol. 5, Nº 3, pp. 255-260.
- ALEGRE, J., LAPIEDRA, R. e CHIVA, R. (2006): “A measurement scale for product innovation performance”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, Nº 4, pp. 333-346.
- ALRUBAIEE, L., ZUOBI, H. e ABU-ALWAFI, R. (2013), “Exploring the Relationship between Quality Orientation, New Services Development and Organizational Performance”, *American Academic & Scholarly Research Journal*, Vol. 5, Nº 3, pp. 315-329.
- ASQ - AMERICAN SOCIETY OF QUALITY (ed.): “The history of Quality: Overview”, em <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html>, consultado em 10 de Maio de 2011.
- ANDERSON, J. e GERBING, D. (1998): “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 411–423.
- ANDERSON, K., NORMAN, D. e WITWER, G. (2001): “Globalization and the world’s wine markets: overview”, *Centre for International Economic Studies*, Discussion Paper nº 0143.
- APPIA-ADU, K. (1998): “Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?”, *Journal of Euromarketing*, Vol. 6, Nº 3, pp.1-26.
- ATUAHENE-GINA, K. (1996): “Market Orientation and Innovation”, *Journal of Business Research*, Nº 35, pp. 93-103.
- AVLONITIS, G. e GOUNARIS, S. (1997): “Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385-402.
- BAKER, W. e SINKULA, J. (2005): “Market Orientation and the New Product Paradox”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, pp. 483–502.
- BAKER, W. e SINKULA, J. (2009): “The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, Nº 4, pp. 443–464.

- BARON, M. e KENNY, D. (1986): "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, Nº 6, pp. 1173-1182.
- BARROSO, C., CEPEDA, G, e ROLDÁN, J. (2005): "Investigar en economía de la empresa: Partial Least Squares o modelos basados en la covarianza?", *Best paper proceedings 2005: el comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*, Vitoria-Gasteiz. AEDEM, Vol. I, pp. 625-634.
- BEAUJANOT, A. e LOCKSHIN, L. (2003): "The importance of market orientation in developing buyer-seller relationships in the export market: the link towards relationship marketing", *International Wine Colloquium*, Adelaide, July, CD-ROM.
- BEAUJANOT, A., LOCKSHIN, L. e QUESTER, P. (2006): "Delivering Value: Market Orientation and Distributor Selection in Export Markets", *Advances in International Marketing: Relationship between Exporters and their Foreign Marketing Intermediaries*, Vol. 16, pp. 107-134.
- BEVERLAND, M. (2004): "Uncovering "theories-in-use": building luxury wine brands", *European Journal of Marketing*", Vol. 38, Nº 3/4, pp. 446-466.
- BIRKINSHAW, J., MORRISON, A. e HULLAND, J. (1995): "Structural and competitive determinants of a global integration strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Nº 8, pp. 637-655.
- BLACK, S. e PORTER, L. (1996): "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol. 27, pp. 1-21.
- BLACK, K. e REVERE, L. (2006): "Six Sigma arises from the ashes of TQM with a twist", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 19, Nº 3, pp. 259-266.
- BOLLEN, K. e LENNOX, R. (1991): "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective", *Psychological Bulletin*, Vol. 110, Nº 2, pp. 305-314.
- BOZIC, L. (2006): "The effects of Market Orientation on Product Innovation", *Economic Trends and Economic Policy*, Nº 107, pp. 46-65.
- BRITES, Rui. (2010): "Investigação sociológica: analisar modelos com equações estruturais", disponível em <http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents>.
- BRUWER, J., LI, E. e REID, M. (2002): "Segmentation of the Australian Wine Market Using a Wine-Related Lifestyle Approach", *Journal of Wine Research*, Vol 13, Nº 3, pp. 217-242.
- CALANTONE, R., CAVUSGIL, S. e ZHAO, Y. (2002): "Learning Organization, Firm Innovation Capability and firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515-524.

- CALVO-MORA, A., LEAL, A. e ROLDÁN, J. L., (2005). "Relationships between the EFQM Model Criteria: a study in Spanish Universities", *Total Quality Management*, Vol. 16, Nº 6, pp. 741–770.
- CANO, C., CARRILLAT, F. e JARAMILLO, F. (2004): "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.21, pp. 179–200.
- CARDOSO, L. (2007): "Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural", *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, Nº2, pp.191-211.
- CARRIÓN, G. e SALGUEIRO, J. (2004): "Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas", *Congresso da Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa - ACEDE*, Septiembre 19, 20 e 21, Murcia, Espanha.
- CASADESÚS, M. E KARAPETROVIC, S. (2005): "The erosion of ISO 9000 benefits:a temporal study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, Nº 2, pp. 120-136.
- CHIN, W. (1998): "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 22, Nº1.
- CHIN, W. (1998a): "The partial least squares approach to structural equation modelling", em Marcoulides, A. (Ed.), *Modern methods for business research*, pp. 295-336, NJ: Erlbaum.
- CHIN, W. e NEWSTED, P. (1999), "Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares", in Hoyle, R., *Statistical Strategies for small sample research*, pp. 307-342, Thousand Oaks, CA: Sage.
- CHIN, W. (2000): "Frequently asked questions – Partial Least Squares & PLS Graph", <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm>, acedido em 02 de Abril de 2014.
- CHIN, W. (2001): PLS-Graph User's Guide, Version 3.0.
- CHO, H. e PUCIK, V. (2005): "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", *Strategic Management Journal*, Nº 26, pp. 555–575.
- CHONG, V. e RUNDUS, M. (2004): "Total quality management, market competition and organizational performance", *The British Accounting Review*, Vol. 36, pp. 155-172.
- CHUAN e SOON (2000): "A detailed trends analysis of national quality awards world-wide", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 11, Nº 8, pp. 1065-1080.

- CODES, A. (2005): "Modelagem de equações estruturais: um método para a análise de fenômenos complexos", *Cadernos CRH*, Vol. 18, Nº 45, pp. 471-484.
- CONCA, F., LLOPIS, J. e TARÍ, J. (2004): "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, Nº 156, pp. 683–697.
- COOPER, R. e KLEINSCHMIDT, E. (2000): "New Product Performance: What Distinguishes the Star Products", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, Nº 1, pp. 17-46.
- COPPOLA, A., POMARICI, E., RAIÀ, S. e MELE, C. (2005): "L'orientamento al mercato nelle aziende vitivinicole dell'Italia meridionale", working paper n. 6/2005, *Dipartimento di Economia e Politica Agraria*, Università degli Studi di Napoli Federico II.
- COVIN, J., SLEVIN, D. e SCHULTZ, R. (1994): "Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, pp. 481-505.
- CRONIN, J. e PAGE, T. (1988): "An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 22, Nº 1, pp.57-68.
- CUSMANO, L., MORRISON, A. e RABELLOTTI, R. (2010): "Catching-up Trajectories in the Wine Sector: a Comparative Study of Chile, Italy and South Africa", *World Development*, Vol. 38, Nº 11, pp. 1588–1602.
- DAMANPOUR, F. (1991): "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, Nº3, pp. 555–590.
- DAMANPOUR, F. e WISCHNEVSKY, J. (2006), "Research on organizational innovation: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 23, pp. 269-291.
- DAY, G. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 37-52.
- DAY, G. (1999): "Creating a Market-Driven Organization", *Sloan Management Review*, Vol. 41, Nº 1, pp. 11-21.
- DAWES, J. (1999): "The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation research: Further empirical evidence", *Marketing Bulletin*, Vol. 10, pp. 65-75.
- DEAN, J. e BOWE, D. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 3, Special Issue: "Total Quality", pp. 392-418.

- DEMIRBAG, M., KOH, S., TATOGLU, E. e ZAIM. S. (2006): "TQM and market orientation's impact on SMEs' performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, Nº 8, pp. 1206-1228.
- DESPHANDÉ, R., e WEBSTER, JR, F. E. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, Nº 1, pp. 3-15.
- DESPHADÉ, R., FARLEY, J. e WEBSTER, JR. F. E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 1, pp. 23-27.
- DESPHADÉ, R. e FARLEY, J. (1998): "Measuring market orientation: a generalization and synthesis", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3, Nº 2, pp. 213-232.
- DESS, G. e ROBINSON, R. (1984): "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 265-273.
- DIAMANTOPOULOS, A. e WINKLHOFER, H. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, Nº 2, pp. 269-277.
- DURRIEU, F. e HOFMEISTER, A. (2006): "Market orientation of the French and Hungarian small and medium-sized wineries", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 20, Nº 2, pp.124-137.
- EASTON e JARRELL (1998): "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *The Journal of Business*, Vol. 71, Nº 2, pp. 253-307.
- ELLIS, P.D. (2006): "Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nº 5, pp.1089-1107.
- ERDIL, S., ERDIL, O. e KESKIN, H. (2004): "The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance", *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 1, Nº 1, pp. 1-11.
- FALK, F. e MILLER, B. (1992): "A Primer for Soft Modeling", *The University of Akron Press*, Ohio.
- FARRELL, M. (1999): "Antecedents and Consequences of a Learning Orientation", *Marketing Bulletin*, Vol. 10, pp. 38-51.

- FORNELL, C. e LARCKER, D. (1981): "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N° 3, p. 328-388.
- FRISHAMMAR, J., KURKKIO, M., ABRAHAMSSON, L. e LICHTENTHALER, U. (2012): "Antecedents and Consequences of Firms' Process Innovation Capability: A Literature Review and a Conceptual Framework", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 59, N° 4, pp. 519-529.
- GEFEN, D., STRAUB, D., e BOUDREAU, M. (2000): "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice", *Communications of the Association of Information Systems*, Vol. 4, article n°7, pp. 1-80.
- GELLYNCK, X., BANTERLE, A., KUHNE, B., CARRESI, L. e STRANIERI, S. (2012): "Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU", *British Food Journal*, Vol. 114, N° 4, pp. 481-499.
- GERMAIN, R. (1996): "The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption", *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp.117-127.
- GOTZAMANI, K. e TSOTRAS, G. (2001): "An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, N° 10, pp. 1326-1342.
- GREEN, K., CHAKRABARTY, S. e WHITTEN, D. (2007): "Organisational culture of customer care: market orientation and service quality", *International Journal of Services and Standards*, Vol. 3, N° 2, pp. 137-153.
- GRIFFIN, A. e HAUSER, J. (1996): "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, N° 3, pp. 191-215.
- GRIFFIN, A. e PAGE, A. (1993): "An interim report on measuring product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, N° 4, pp. 291-308.
- GRIFFIN, A. e PAGE, A. (1996): "PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, N° 6, pp.478-496.
- GUILHON, A., MARTIN, J. e WEILL, M. (1998): "Quality approaches in small or medium-sized enterprises: Methodology and survey results", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 9, N° 8, pp.689-701.
- HALL, C. e MITCHELL, R. (2007): "Wine Marketing: A Practical Guide", *Butterworth-Heinemann*, Oxford, pp. 1-34.

- HAN, J., KIM, N. e SRIVASTAVA, R. (1998): "Market orientation and innovation performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, Nº 4, pp. 30-45.
- HART, S. e BANBURY, C. (1994): "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 251-269.
- HAUSER, J. (1998): "Research, Development, and Engineering Metrics", *Management Science*, Nº 44, pp. 1670-89.
- HELLSTEN, U. e KLEFSO, B. (2000): "TQM as a management system consisting of values methodologies and tools", *The TQM Magazine*, Vol. 12, Nº 4, pp. 238-244.
- HENDRICKS, K. e SINGHAL, V. (1997): "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards", *Management Science*, Vol. 43, Nº 9, pp. 1258-1274.
- HENDRICKS, K. e SINGHAL, V. (2001): "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, Nº 19, pp. 269-285.
- HENSELER, J., RINGLE, C. e SINKOVICS, R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.
- HENSELER, J. (2010): "PLS-MGA: A nonparametric approach to Partial Least Squares-based multi-group analysis", *German Classification Society 34th Annual Conference*, Karlsruhe, Germany, July 21-23.
- HO, D., DUFFY, V. e SHIH, H. (2001): "Total quality management: an empirical test for mediation effect", *International Journal of Production Research*, Vol. 39, Nº 3, pp. 529- 548.
- HOMBURG, C. e PFLESSER, C. (2000): "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, Nº 4, pp. 449-462.
- HULLAND, J. (1999): "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 195-224.
- HULT, G., HURLEY, R. e KNIGHT, G. (2004): "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429- 438.
- HULT, M. e KETCHEN, J. (2001): "Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nº 9, pp. 899-906.

- HULT, T., KETCHEN, D. e SLATER, N. (2005): “Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1173-1181.
- HUNT, S. e MORGAN, R. (1995): “The Comparative Advantage Theory of Competition”, *The Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 2, pp. 1-15.
- HURLEY, R. e HULT, G. (1998): “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42-54.
- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., www.ipapmei.pt, consultada em 12 de Agosto de 2011.
- INFOVINI (2013), “Infovini, o portal do vinho português”, <http://www.infovini.com>, consultado em 27 de Maio de 2013.
- IPDT (2014), “Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo”, <http://www.ipdt.pt>, consultado em 20 de Fevereiro de 2014.
- ISO survey (2011), “The ISO survey 2011”, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm> consultado em 14 de Abril de 2013.
- IDRIS-ASHARI, M. e ZAIRI, M. (1999), “Achieving sustainable performance through TQM and market orientation: a proposed framework for empirical investigations”, *International Journal of Applied Strategic Management*, Vol. 2 Nº 2, pp. 1-32.
- IRANI, Z., BESKESE, A. e LOVE, P. (2004): “Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence”, *Technovation*, Nº 24, pp. 643-650.
- JAWORSKI, B. J. e KOHLI, A. J. (1993): “Market orientation: antecedents and consequences”. *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 3, pp. 53-70.
- JORDAN, R., ZIDDA, P. e LOCKSHIN, L. (2007): “Behind the Australian wine industry's success: does environment matter?”, *International Journal of Wine Business Research*. Vol.19, Nº 1, pp.14-32.
- KANAPATHY, K. (2008): “Critical Factors of Quality Management Used in Research Questionnaires: A Review of Literature”, *Sunway Academic Journal*, Nº 5, pp.19-30.
- KANTSPERGER, R. e HUNZ, W. (2005), “Managing overall service quality in customer care centers Empirical findings of a multi-perspective approach”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, Nº 2, pp. 135-151.

- KARA, A., SPILLAN, J. e DESHIELDS, O. (2005): "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N° 2, pp. 105-118.
- KERLINGER, F.N. (1978). *Foundations of Behavioral Research*. McGraw-Hill, New York.
- KIMBERLY, J. e EVANISKO, M. (1981): "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, N° 4, pp. 689-713.
- KIRCA, A., JAYACHANDRAN, S. e BEARDEN, W. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24-41.
- KOHLI, A. J. e JAWORSKI, B. J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, N° 2, pp. 1-18.
- KOHLI, A. J., JAWORSKI B. J. e KUMAR, A. (1993): "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, N° 30, pp. 467-477.
- KUMAR, R., SUBRAMANIAN, R. e YAUGER, C. (1998): "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study", *Journal of Management*, N° 24, Vol. 2, pp. 201-233.
- LADO, N. e MAYDEU-OLIVARES, A. (2001): "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, Vol. 18, N° 2, pp. 130-144.
- LAFORÉ, S. (2008): "Size, strategic, and market orientation affects on innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 753-764.
- LAI, K. (2003): "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 84, pp. 17-34.
- LAI, K. e CHENG, T. (2005): "Effects of quality management and marketing on organizational performance", *Journal of Business Research*, N° 58, pp. 446-456.
- LANGERAK, F. (2002): "What is the predictive power of market orientation?", *Research in Management*, ERIM Report Series reference number: ERS-2002-88-MKT.
- LANGERAK, F. (2003): "An appraisal of research on the predictive power of market orientation", *European Management Journal*, Vol. 21, N° 4, pp. 447-464.

- LAWTON, L. e PARASURAMAN, A. (1980): "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning", *Journal of Marketing*, Vol. 44, pp. 19-25.
- LIU, H. (1995): "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº 1, pp. 57-71.
- LOPES, A., RETO, L., e ANTÓNIO, N. (1989). Recursos humanos e gestão da qualidade - Uma análise de caso. INDEG-ISCTE, *Revista de Gestão*, pp. 25-32.
- LOW, D., CHAPMAN, R. e SLOAN, T. (2007): "Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs", *Management Research News*, Vol. 30, Nº 12, pp. 878-891.
- LUKAS, B. e FERRELL, O. (2000): "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nº 2, pp. 239-247.
- MACKENZIE, S., PODSAKOFF, P. e JARVIS, C. (2005): "The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, Nº 4, pp. 710-730.
- McADAM, R. e ARMSTRONG, G. (2001): "A symbiosis of quality and innovation in SMEs: a multiple case study analysis", *Managerial Auditing Journal*", Vol. 16, Nº 7, pp. 394-399.
- MAHMOUD, M. e YUSIF, B. (2012): Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs)", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, Nº 6, pp. 624-652.
- MANU, F. e SRIRAM, V. (1996): "Innovation, marketing strategy, environment and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 79-91.
- MARQUES, C. e FERREIRA, J. (2009): "SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 4, Nº 4, pp. 53-68.
- MATEAR, S., OSBORNE, P., GARRET, T. e GRAY, B. (2002): "How does market orientation contribute to service firm performance?: An examination of alternative mechanisms", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Nº 9-10, pp. 1058-1075.
- MATSUNO, K., MENTZER, J. e OZSOMER, A. (2002): "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *The Journal of Marketing*, Vol. 66, Nº 3, pp. 18-32.

- MAVONDO, F., CHIMHANZI, J. e STEWART, J. (2005): "Learning orientation and market orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Nº 11/12, pp. 1235-1263.
- MEHRA, S., HOFFMAN, J. e SIRIAS, D. (2001): "TQM as a management strategy for the next millennia", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, Nº 5/6, pp. 855-876.
- MEHRA, S., JOYAL, A. e RHEE, M. (2011): "On adopting quality orientation as an operations philosophy to improve business performance in banking services", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 Nº 9, pp. 951-968.
- MELE, C. e SPENA, T. (2008): "Internationalization of Italian wine firms: an exploratory research", *4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Siena, 17-19 July.
- MENGUC, B. e AUH, S. (2006): "Creating a firm-Level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, Nº 1, pp. 63-73.
- MILLER, J. (1996): "A working definition for Total Quality Management (TQM) researchers", *Journal of Quality Management*, Vol. 1, Nº 2, pp.149-159.
- MOHRMAN, S., TENKASI, R., LAWLER III, E. e LEDFORD Jr., G. (1995): "Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms", *Employee Relations*, Vol. 17, Nº 3, pp. 26-41.
- MORA, P. (2006): "Key factors of success in today's wine sector", *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 18, Nº 2, pp. 139-149.
- MOREIRA, P., ALMEIDA, L., SAMPAIO, D. e ALMEIDA, M. (1998): "Validação de uma escala para avaliação do comportamento alimentar de jovens universitários saudáveis", *Revista Ibero-Americana de Diagnóstico e Avaliação*, Vol. 4, pp. 125-136.
- MORENO, A., DOMÍNGUEZ, M. e EGEA, T. (2011): "The influence of quality management on orientation to innovation in service firms", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, Nº 17, pp. 8997-9006.
- MOTWANI, J. (2001): "Critical factors and performance measures of TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 13, Nº 4, pp. 292-300.
- NAIR, A. (2006): "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance - implications for quality management theory development", *Journal of Operations Management*, Nº 24, pp. 948-975.

- NARVER, J. C. e SLATER, S. F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nº 4, pp. 20-35.
- NUNES, F., MADUREIRA, T. e DEVESAS, G (2011): "California meets Douro Valley". Proceedings of *XXXIV World Congress of Vine and Wine - The wine construction*. Porto, Portugal.
- OIV (2014): *Statistical report on world vitiviniculture 2013*. Disponível em www.oiv.com
- OLIVEIRA, J. (2014): *Marketing Research, Investigação em Marketing – Volume II*. Edições Sílabo, Lisboa.
- ORTH, U., LOCKSHIN, L. e d’Hauteville, F. (2007): "The global wine business as a research field", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 19, Nº 1, pp. 5-13.
- PAYNE, A. (1988): "Developing a Marketing-oriented Organization", *Business Horizons*, Vol. 31, Nº 3, pp. 46–53.
- PEARCE, J., ROBBINS, D. e ROBINSON, R. (1987): "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 125- 134.
- PELHAM, A. (1999): "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, Vol. 45, pp. 33–46.
- PITT, L., CARUANA, A. e BERTHON, P. (1996): "Market orientation and business performance: some European evidence", *International Marketing Review*, Vol. 13, Nº 1, pp. 5-18.
- PODSAKOFF, N., SHEN, W. e PODSAKOFF, P. (2006): "The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique and implications for future research", *Research Methodology in Strategic and Management*, Vol. 3, pp. 197-252.
- POWELL, T. (1995): "Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.
- PRAJOGO, D. e SOHAL, A. (2001): "TQM and innovation: a literature review and research framework", *Technovation*, Vol. 21, pp. 539-558.
- PRAJOGO, D. e SOHAL, A. (2006): "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, Vol. 168, pp.35-50.

- PRAJOGO, D. e SOHAL, A. (2006b): "The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance", *Omega*, Vol. 34, pp. 296–312.
- RAHMAN, S. (2001): "A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, Nº 1, pp. 35-49.
- RAHMAN, S. e BULLOCK, P. (2005): "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation", *Omega*, Vol. 33, pp. 73-83.
- RAMAYAH, T., SAMAT, N. e LO, M. (2011): "Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 3, Nº 1, pp. 8-27.
- RAO, S., SOLIS, L. e RAGHUNATHAN, T. (1999): "A framework for international quality management research: Development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 10, Nº 7, pp.1047-1075.
- RAPERT, M. e WREN, B. (1998): "Service quality as a competitive opportunity", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12, Nº 3, pp. 223-235.
- REED, R., LEMAK, D. e MONTGOMERY, J. (1996): "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 1, pp. 173-202.
- REEVES, C. e BEDNAR, D. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 3, Special Issue: "Total Quality", pp. 419-445.
- REMAUD, H. (2006): "What makes small wine companies more competitive in their export markets? Market orientation and innovativeness influence", 3th *International Wine Business Research Conference*, Montpellier, July.
- RINGLE, C., WENDE, S. e WILL, A. (2005): *SmartPLS 2.0 (beta)*, Hamburg, Germany, University of Hamburg.
- ROACH, D. (2011): "The impact of product management on SME firm performance", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 13, Nº 1, pp. 85-104.
- ROSENBUSCH, N., BRINCKMANN, J., BAUSCH, A. (2011): "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, Nº 4, pp. 441-457.
- SAMAT, N., RAMAYAH, T. e SAAD, N. (2006): "TQM practices, service quality, and market orientation. Some empirical evidence from a developing country", *Management Research News*, Vol. 29, Nº 11, pp. 713-728.

- SANTOS, J. (2010): *La gestión de calidad como herramienta de marketing - Análisis de la relación entre la orientación al mercado y la gestión de calidad, y su impacto en los resultados*. Tesis Doctoral, Doctorado en Marketing y Comercio Internacional, Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura.
- SAMSON, D. e TERZIOVSKU, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 393-409.
- SHARP, B. (1991): "Marketing Orientation: more than just customer focus", *International Marketing Review*, Vol. 8, N^o 4, pp. 20-25.
- SHOHAM, A., ROSE, G. e KROPP, F. (2005): "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, N^o 5, pp. 435-454.
- SINGH, P. e SMITH, A. (2004): "Relationship between TQM and innovation: an empirical study", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, N^o 5, pp. 394-401.
- SIGUAW, P., SIMPSON, P. e ENZ, C. (2006), "Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, pp. 556–574.
- SLATER, S. e NARVER J. (1994a): "Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship?", *Journal of Marketing*, N^o 58, Vol. 1, pp. 46-55.
- SLATER, S. e NARVER J. (1994b): "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, N^o 2, pp. 22-28.
- SLATER, S. e NARVER J. (2000): "The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication", *Journal of Business Research*, N^o. 48, pp. 69-73.
- SITTIMALAKORN, W. e HART, S. (2004): "Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, N^o 4, pp. 243–253.
- SORENSEN, H. (2009): "Why competitors matter for market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, N^o 5/6, pp. 735-761.
- SPAWTON, T. (1991): "Of wine and live asses: an introduction to the wine economy and state of wine marketing", *European Journal of Wine Marketing*, Vol. 25, N^o 3, pp. 1-48.

- STEINMAN, C., DESHPANDÉ, R. e FARLEY, J. (2000): “Beyond Market Orientation: when customers and suppliers disagree”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nº 1, pp. 109-119.
- STONE-ROMERO, E., STONE, D. e GREWAL, D. (1997): “Development of a multidimensional measure of perceived product quality”, *Journal of Quality Management*, Nº 2, pp. 87-112.
- SUBRAMANIAN, A. e NILAKANTA, S. (1996): “Organizational Innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance”, *Omega*, Vol. 24, Nº 6, pp. 631-647
- SUSSAN, A. e JOHNSON, W. (1997): “The impact of market/quality orientation on business performance”, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 33, Nº 1-2, pp. 161-165.
- TAJEDDINI, K., TRUEMAN, M. e LARSEN, G. (2006): “Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, Nº 5, pp. 529-551.
- TENENHAUS, M., VINZI, V., CHATELIN, Y. e LAURO, C. (2004): “LS path modeling”, *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48, pp. 159–205.
- TERZIOVSKI, M. e SAMSON, D. (1999): “The link between total quality management practice and organizational performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, Nº 3, pp. 226-237.
- TORKZADEH, W. J. e DOLL, W. J. (1999): “The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work”, *Omega -The International Journal of Management Science*, Nº 27, pp. 327-339.
- TSIOTRAS, G. e GOTZAMANI, K. (1996): “ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, Nº 4, pp. 64-76.
- TUSHMAN, M. e ANDERSON, P. (1997): *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, Oxford University Press.
- VALLEJO, P. (2007): “Estadística aplicada a las Ciencias Sociales”, disponível em <http://web.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/Fiabilidad.pdf>, consultado em 10 de Agosto de 2014.
- VENKATRAM, N. e RAMANUJAM, V. (1986): “Measurement of Business Performance Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, Nº. 4, pp. 801-814.

- VERHEES, F. e MEULENBERG, M. (2004): "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, pp. 134-154.
- VINZI, V., TRINCHERA, L. e AMATO, S. (2010): *Handbook of Partial Least Squares*, Springer Handbooks of Computational Statistics, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- WAN, D., ONG, C. e LEE, F. (2005): "Determinants of firm innovation in Singapore", *Technovation*, Vol. 25, pp. 261–268.
- WANG, E. e WEI, H. (2005): "The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: an example from Taiwanese software industry", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, N° 10, pp. 1161-1177.
- WEISS, D. (1970): "Factor analysis and counseling research", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 17, N° 5, pp. 477- 485.
- WONG, K. (2013): "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS", *Marketing Bulletin*, N° 24, pp. 1-32.
- YAHYA, S. e GOH, W. (2001): "The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, N° 9, pp. 941 – 966.
- YOON, E. e LILIEN, L. (1985): "New Industrial Product Performance: The Effect of Market Characteristics and Strategy", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3, pp. 134-144.
- ZAHARIEVA, E., MATTHEW, G. e JOHN, L. (2004): "An evaluation of marketing practices and market orientation in the Bulgarian wine industry", *Post-Communist Economies*, Vol. 16, N° 2, pp. 229-243.
- ZEBAL, M. e GOODWIN, D. (2012): "Market orientation and performance in private universities", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, N° 3, pp. 339-357.
- ZELBST, P., GREEN, K., ABSHIRE, R. e SOWER, V. (2010): "Relationships TQM, and agility", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, N° 5, pp. 637-658.
- ZHANG, Z., WASZINK, A. e WIJNGAARD, J., (2000): "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing Companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, N° 7, pp. 730-755.
- ZHOU, K., GAOA, G., YANGB, Z. e ZHOUB, N. (2005): "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1049-1058.

ZHU, Q. e SARKIS, J., (2004): "The link between quality management and environmental management in firms of differing size: an analysis of organizations in China", *Environmental Quality Management*, Vol. 13, N.º 3, pp. 53-64.

ZMUD, R. (1984): "An Examination of 'Push-Pull' Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work", *Management Science*, Vol. 30, N.º 6, pp. 727-738.

ANEXOS

Anexo 1 – Carta de solicitação de resposta ao questionário



Exmo(a). Senhor(a),

Estou a realizar o Doutoramento em “Direção de Empresas” na Universidade da Extremadura (Espanha), sob orientação do Professor Doutor Alejandro del Moral Agundez, em colaboração com o Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

A nossa investigação centra-se na **Orientação para o Mercado das organizações vitivinícolas portuguesas.**

A sua resposta é muito importante e poderá contribuir positivamente para o aumento de conhecimento no sector. O preenchimento do questionário não lhe ocupará mais de 10 minutos, bastando clicar no link abaixo indicado.

<http://www3.esapl.pt/inq/index.php?r=survey/index/sid/293512/lang/pt>

Garanto-lhe desde já total confidencialidade e, caso o deseje, terei todo o prazer em lhe enviar os resultados obtidos, bem como a posição relativa da sua organização no sector em análise (no final do questionário pode deixar o seu e-mail).

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Teresa Madureira

Docente na Escola Superior Agrária – Instituto Politécnico de Ponte de Lima
teresa@esa.ipvcl.pt
Tlm. 93 9358675

Anexo 2 – Questionário

Agradeço desde já a disponibilidade para colaborar neste estudo. Sem a sua ajuda, este trabalho não seria possível.

Qualquer dúvida ou sugestão, pode contactar-me:

Teresa Madureira

e-mail: teresa@esa.ipv.pt

Telemóvel: 93 9358675

TIP_ A forma jurídica da sua organização é:

Adega cooperativa

Outro tipo de organização

DIM_1. Indique o número de colaboradores a tempo inteiro na sua organização em 2012:

Menos de 10 Entre 11 e 50 Entre 51 e 250 Mais de 250

Por favor assinale o nível de concordância com as afirmações abaixo transcritas:

	Discordo totalmente	Concordo plenamente						
	A. Orientação para o mercado							
OM_CLI_1	Os nossos objetivos de negócio são orientados para a satisfação dos clientes.						1	2 3 4 5
OM_NEC_2	Monitorizamos o nosso nível de compromisso e orientação para servir as necessidades dos clientes.						1	2 3 4 5
OM_NEC_3	Partilhamos informação com outros departamentos acerca dos êxitos e fracassos na relação com os nossos clientes.						1	2 3 4 5
OM_CLI_4	A compreensão do consumidor é a base da nossa estratégia para obter vantagens competitivas.						1	2 3 4 5
OM_NEC_5	A satisfação dos clientes é medida de um modo sistemático e frequente.						1	2 3 4 5
OM_NEC_6	Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado aos clientes.						1	2 3 4 5
OM_CLI_7	Somos mais focados nos clientes do que os nossos concorrentes.						1	2 3 4 5
OM_CLI_8	Acredito convictamente que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes.						1	2 3 4 5
OM_NEC_9	Auscultamos os nossos clientes acerca da qualidade dos nossos produtos e serviços, pelo menos uma vez por ano.						1	2 3 4 5
OM_NEC_10	A informação recolhida acerca da satisfação dos clientes é regularmente divulgada a todos os níveis hierárquicos.						1	2 3 4 5
	B. Inovação							
INO_1	A gestão da nossa organização procura, de forma ativa, ideias inovadoras.						1	2 3 4 5
INO_2	A inovação, baseada em resultados de pesquisa, é fortemente aceite na nossa organização						1	2 3 4 5
INO_3	A inovação é rapidamente aceite pelos gestores da organização.						1	2 3 4 5
INO_4	Os colaboradores são penalizados pelos maus resultados de novas ideias.						1	2 3 4 5

INO_5	A inovação é incentivada na nossa organização.	1	2	3	4	5
	C. Sistema de Gestão da Qualidade					
OQ_LID_1	A equipa de gestão faz revisões periódicas dos resultados obtidos com o sistema de qualidade	1	2	3	4	5
OQ_LID_2	Os gestores mantêm um contacto próximo com os clientes	1	2	3	4	5
OQ_LID_3	A equipa de gestão reforça o compromisso com o sistema de qualidade a todos os elementos da organização	1	2	3	4	5
OQ_LID_4	Na tomada de decisões, os gestores dão prioridade às questões relacionadas com o sistema de qualidade.	1	2	3	4	5
OQ_INF_1	Recolhemos informação relativamente a todas as áreas e assuntos da nossa organização.	1	2	3	4	5
OQ_INF_2	Analizamos todos os processos de trabalho da nossa organização;	1	2	3	4	5
OQ_INF_3	A informação relevante acerca da performance da nossa organização está sempre disponível para analisar e tomar decisões	1	2	3	4	5
OQ_EP_1	Fazemos regularmente planos estratégicos	1	2	3	4	5
OQ_EP_2	A nossa organização tem metas claras para a qualidade	1	2	3	4	5
OQ_EP_3	O plano estratégico está relacionado com os valores da qualidade	1	2	3	4	5
OQ_EP_4	O processo de planeamento inclui a melhoria contínua da qualidade	1	2	3	4	5
OQ_RH_1	Trabalhamos em equipa, com objetivos claros	1	2	3	4	5
OQ_RH_2	Todos os colaboradores são incentivados a desenvolver formas alternativas para melhorar o desempenho do seu trabalho	1	2	3	4	5
OQ_RH_3	Todos os colaboradores compreendem de que forma as suas tarefas contribuem para o plano global da organização	1	2	3	4	5
OQ_RH_4	Os nossos colaboradores estão orientados para a melhoria contínua	1	2	3	4	5
OQ_RH_5	Incentivamos o crescimento pessoal dos nossos colaboradores	1	2	3	4	5
OQ_RH_6	Recompensamos os colaboradores que ajudam a melhorar a qualidade do produto/serviço	1	2	3	4	5
OQ_RH_7	Os nossos colaboradores conhecem os objetivos de longo prazo da organização	1	2	3	4	5
OQ_RH_8	Os nossos colaboradores recebem formação adequada e são polivalentes	1	2	3	4	5
OQ_CON_1	Recolhemos informação com o objetivo de monitorizar alterações nas necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
OQ_CONS_2	Inquirimos de uma forma sistemática os nossos clientes para perceber o que esperam dos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_CONS_3	Perguntamos regularmente aos nossos clientes se estão satisfeitos com os nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_CONS_4	Quando perdemos um cliente tentamos perceber os motivos	1	2	3	4	5
OQ_CONS_5	Registamos as reclamações dos clientes	1	2	3	4	5
OQ_CONS_6	Se um cliente está satisfeito, continuará a usar os nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_CONS_7	Sabemos o que os clientes esperam dos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_CONS_8	Utilizamos as reclamações dos clientes para melhorar os nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_PPS_1	Fazemos melhorias contínuas nos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_PPS_2	No ano passado lançámos pelo menos um novo produto/serviço	1	2	3	4	5
OQ_PPS_3	No último ano melhorámos pelo menos uma característica nos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_PPS_4	Monitorizamos todos os processos dos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_PPS_5	Usamos processos de controlo estatísticos para monitorizar os processos dos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5
OQ_PPS_6	Introduzimos sempre parâmetros de qualidade no desenvolvimento dos nossos produtos/serviços	1	2	3	4	5

	D. Performance				
PERF_1	O crescimentos das nossas vendas tem sido superior aos dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos.	1	2	3	4 5
PERF_2	A nossa organização tem, em termos globais, uma excelente performance.	1	2	3	4 5
PERF_3	O Retorno sobre o Investimento (ROI) da nossa organização tem sido significativamente melhor do que o dos nossos concorrentes, nos últimos 5 anos.	1	2	3	4 5
PERF_4	Os nossos novos produtos têm tido mais sucesso do que os dos nossos concorrentes.	1	2	3	4 5
PERF_5	A(s) nossa(s) marca(s) tem uma qualidade percebida superior à das marcas dos nossos concorrentes.	1	2	3	4 5

Section C: Caracterização da Organização

C1. Nome da Organização

Section D: Caso pretenda receber os resultados desta investigação, por favor deixe o seu contacto.

D1. E-mail