

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTATÍSTICA E MODELAGEM  
QUANTITATIVA**

**OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E DA  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Eduardo Botti Abbade**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E DA  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

**Eduardo Botti Abbade**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Estatística e Modelagem Quantitativa.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roselaine Ruviaro Zanini,

Santa Maria, RS, Brasil  
2011

---

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Eduardo Botti Abbade. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Major Duarte, 351, ap. 403. Bairro Dores, Santa Maria, RS, 97050-460 Fone: (55) 3028-6264; E-mail: [ed\\_abbade2000@yahoo.com.br](mailto:ed_abbade2000@yahoo.com.br)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Naturais e Exatas  
Curso de Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização**

**OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E DA  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

elaborado por  
**Eduardo Botti Abbade**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Estatística e Modelagem Quantitativa**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Roselaine Ruviaro Zanini, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Prof. Adriano Mendonça Souza, Dr. (UFSM)**

**Prof. Paulo Sergio Ceretta, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 17 de junho de 2011.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Universidade Federal De Santa Maria  
Curso de Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa

### OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

AUTOR: EDUARDO BOTTI ABBADE  
ORIENTADOR: ROSELAINÉ RUVIARO ZANINI, DR<sup>a</sup>.  
Local e Data da Defesa: Santa Maria, 17 de junho de 2011.

As diversas orientações estratégicas têm chamado a atenção tanto de pesquisadores como de empresários do mundo todo nos mais diversos segmentos de atuação empresarial. O foco na competitividade e a busca por vantagens competitivas exigem a adoção de orientações e posturas estratégicas que melhor alinhem as empresas às exigências dos mercados. Duas orientações que têm chamado a atenção do meio acadêmico são a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Aprendizagem. Este estudo tem como objetivo identificar de que forma a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado se relacionam entre si e influenciam o desempenho das empresas da região central do Rio Grande do Sul. Foi desenvolvida uma pesquisa de levantamento com 123 empresa e o instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando a escala de Orientação para Aprendizagem, a escala MARKOR e itens de avaliação do desempenho organizacional. Foram realizadas análises de regressão linear múltipla, análise fatorial e modelagem de equação estrutural para o modelo teórico de estudo. Quando observada apenas as relações das dimensões da Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional percebeu-se que apenas a Responsividade tem influência significativa. Já quando se observou apenas as relações das dimensões da Orientação para a Aprendizagem e o desempenho verificou-se que apenas a “Mente Aberta” apresentou influência significativa no desempenho. Os resultados sugerem que a orientação para mercado exerce uma influencia positiva e significativa no desempenho organizacional das empresas pesquisadas. Já a orientação para aprendizagem não apresentou impacto significativo no desempenho empresarial. As duas orientações apresentaram uma elevada correlação entre si.

**Palavras-Chaves:** Orientação para o Mercado; Orientação para a Aprendizagem; Estratégia; Desempenho Organizacional; Modelagem de Equações Estruturais.

## **ABSTRACT**

*Monograph Specialization  
Federal University of Santa Maria  
Specialization Course in Statistics and Quantitative Modeling*

### **THE EFFECTS OF LEARNING ORIENTATION AND MARKET ORIENTATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

*Author: Eduardo Botti Abbade  
Adviser: Roselaine Ruviaro Zanini, Dr.  
Defense Place and Date: Santa Maria, 17th June, 2011.*

*A large number of specific orientations have got the attention of researcher and managers of great spectrum of segments and organizational activities. The focus on competitiveness as the quest for strategic advantages requires the adoption of specific orientations and strategic postures that synchronize the enterprise and the market demands. Learning Orientation and Market Orientation have got a lot of attention in the academic and managerial field. The present study aims to identify how the learning orientation (LO) and market orientation (MO) are related to each other and how they influence the performance of enterprises in the central region of Rio Grande do Sul. It was conducted a survey research with 123 companies and the data collection instrument was developed using the scale of Orientation for Learning, the MARKOR scale and items of organizational performance evaluation. It was developed analyses of multiple regressions, factor analysis beyond the elaboration of structural equation. When observed just the relationships between the latent variables of the MO and performance it was verified that just Responsiveness has a significant influence in organizational performance. However, when observed just the relationships between the latent variables of LO and performance it was verified that just "Open Mind" has a significant influence in performance. The results suggest that market orientation has a significant positive influence on organizational performance of the companies surveyed. Also, learning orientation had no significant impact. The correlation between the orientations was high and significant.*

**Key-Words:** *Market Orientation, Learning Orientation, Strategy, Organizational Performance, Structural Modeling Equation*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escala de Avaliação da Orientação para o Mercado – MARKOR.....	30
Quadro 2 – Escala de Avaliação da Orientação para a Aprendizagem.....	31
Quadro 3 – Escala de Avaliação do Desempenho Organizacional.....	32
Quadro 4 – Classificação do Coeficiente de Correlação.....	36
Quadro 5 – Índices de Ajustamento.....	46

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultados da Aprendizagem Organizacional.....	21
Figura 2 – Modelo de orientação para o mercado de Jaworski e Kohli.....	23
Figura 3 - Modelo Teórico Principal de Estudo e Hipóteses de trabalho.....	26
Figura 4 – Modelo A e Hipóteses de trabalho a serem avaliadas.....	27
Figura 5 – Modelo B e Hipóteses de trabalho a serem avaliadas.....	28
Figura 6 – Modelo de Equações Estruturais demarcado em Componente de Mensuração e Componente Estrutural.....	42
Figura 7 – Modelo Principal de Referência.....	43
Figura 8 – Modelo Estrutural A de estudo ( <i>Maximum Likelihood</i> ) com Cargas Padronizadas.....	56
Figura 9 – Modelo Estrutural B de estudo ( <i>Maximum Likelihood</i> ) com Cargas Padronizadas.....	65
Figura 10 – Modelo Estrutural principal de estudo ( <i>Maximum Likelihood</i> ) com Cargas Padronizadas.....	70



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis do Desempenho Organizacional.....	48
Tabela 2 – Principais resultados da Análise Fatorial do Desempenho Organizacional.....	49
Tabela 3 – Estatística descritiva das variáveis da Orientação para Mercado.....	50
Tabela 4 – Principais resultados da Análise Fatorial da Geração de Inteligência.....	52
Tabela 5 – Principais resultados da Análise Fatorial da Disseminação de Inteligência.....	53
Tabela 6 – Principais resultados da Análise Fatorial da Responsividade.....	54
Tabela 7 – Estimativas e testes das hipóteses referentes às ligações do modelo A.....	55
Tabela 8 – Índices de ajustamento do modelo A e da escala MARKOR.....	57
Tabela 9 – Coeficientes de correlação de Pearson entre os constructos do modelo A.....	58
Tabela 10 – Coeficientes do Modelo de Regressão Múltipla das variáveis latentes do modelo A.....	59
Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis da Orientação para a Aprendizagem.....	60
Tabela 12 – Análise Fatorial do Comprometimento com a Aprendizagem.....	61
Tabela 13 – Análise Fatorial da Visão Compartilhada.....	62
Tabela 14 – Análise Fatorial da “Mente Aberta”.....	63
Tabela 15 – Estimativas e testes das hipóteses das ligações do Modelo B.....	64
Tabela 16 – Índices de ajustamento do modelo B e da escala de Orientação para a Aprendizagem.....	66
Tabela 17 – Correlação de Pearson entre os constructos do modelo B.....	67
Tabela 18 – Coeficientes do modelo de regressão múltipla das variáveis latentes do modelo B.....	68
Tabela 19 – Estimativas e testes das hipóteses das ligações entre construtos do modelo principal de estudo.....	69
Tabela 20 – Índices de ajustamento do modelo principal de estudo.....	70
Tabela 21 – Correlação de Pearson entre as dimensões das escalas MARKOR e OPA.....	71
Tabela 22 – Coeficientes do modelo de regressão múltipla (6 preditores).....	72
Tabela 23 – Coeficientes do modelo de regressão múltipla com OPM e OPA.....	73

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário.....	83
--------------------------------	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

- ACP – Análise de Componentes Principais
- AFC – Análise Fatorial Confirmatória
- AFE – Análise Fatorial Exploratória
- AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*
- AJESM – Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria
- AVE – *Average Variance Extracted*
- CFI – *Comparative Fit Index*
- FEISMA – Multifeira de Santa Maria
- GFI – *Goodness-of-Fit Index*
- GL – Graus de Liberdade
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
- ML – *Maximum Likelihood*
- MME – Modelagem de Equações Estruturais
- NNFI – *Non-Normed Fit Index*
- OM – Orientação para o Mercado
- OPA – Orientação para a Aprendizagem
- RMSEA – *Root mean square error of approximation*
- ROI – *Return Over Investment*
- SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*
- TLI – *Tucker-Lewis Index*
- VD – Variável Dependente
- VI – Variável Independente
- VL – Variável Latente

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Problema de Pesquisa e Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Justificativa .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Aprendizagem Organizacional e Orientação para a Aprendizagem .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Orientação para o Mercado .....</b>	<b>19</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTATÍSTICOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Modelos teóricos de estudo .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. Procedimentos amostrais e coleta de dados .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4. Procedimentos estatísticos de análise de dados.....</b>	<b>33</b>
3.4.1. Estatística Descritiva Univariada .....	34
3.4.2. Correlação e regressão linear múltipla .....	36
3.4.3. Estatística Multivariada .....	37
<b>4. RESULTADOS DO ESTUDO.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1. Perfil das empresas pesquisadas .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Análise do Desempenho Organizacional .....</b>	<b>48</b>
4.2.1 Análise de Componentes Principais do Desempenho Organizacional.....	49
<b>4.3. Orientação para Mercado.....</b>	<b>50</b>
4.3.1. Análise Fatorial da Orientação para o Mercado .....	51
4.3.2. Análise fatorial confirmatória e modelagem de equação estrutural – Modelo A.....	54
4.3.3. Análise de correlação e regressão linear múltipla para o modelo A .....	57
<b>4.4. Orientação para a aprendizagem (OPA).....</b>	<b>59</b>
4.4.1. Análise Fatorial da Orientação para a Aprendizagem .....	61
4.4.2. Análise fatorial confirmatória e modelagem de equação estrutural do Modelo B .....	63
4.4.3 Análise de correlação e regressão linear múltipla para o modelo B.....	66
<b>4.5. Modelagem de Equação Estrutural do modelo principal de estudo.....</b>	<b>69</b>
4.5.1 Análise de correlação e regressão linear múltipla integrando as escalas .....	71
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>74</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>82</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações, em sua busca incessante por vantagens competitivas que possam proporcionar melhores desempenhos organizacionais, adotam posturas orientadas para fins específicos. Múltiplas estratégias e ações organizacionais são encontradas proporcionando resultados diversos nos mais variados tipos e estruturas organizacionais.

Dentre as orientações e posturas organizacionais encontra-se o conceito de Organização Orientada para o Mercado. A orientação para o mercado passou a ter evidência na administração e entre os acadêmicos de marketing devido às alterações sociais que mudaram o relacionamento das organizações e outras entidades com os seus clientes e públicos de interesse. Drucker (1954) foi o pioneiro nessa orientação, por colocar o cliente como o foco das empresas.

A organização orientada para o mercado tem uma capacidade superior de relacionamento com o mercado, a qual consiste numa maior lealdade dos clientes e, conseqüentemente, em vantagens sustentáveis, fundamentadas na reciprocidade, compromissos mútuos, confiança e elos, passando pelo compartilhamento de informações, parceria cooperativa e coordenação conjunta de processos para o desenvolvimento de tecnologia e produtos. Conforme o autor, o aumento da lealdade leva à maior lucratividade, primeiramente, por ajudar a manter a base de clientes na medida em que sua perda fica mais lenta e, por consequência, clientes leais são mais lucrativos; como os custos para o seu atendimento são menores, as compras tendem a ser maiores, ocorrendo uma diminuição da sensibilidade em relação aos preços, bem como uma divulgação boca a boca favorável (DAY, 2001).

Outra postura de orientação e direcionamento organizacional que tem chamado atenção, tanto do meio acadêmico como do meio empresarial é a Orientação para a Aprendizagem. Fundamentada nas teorias e perspectivas da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional, esta postura estratégica é vinculada diretamente à cultura da organização sendo considerada mais uma filosofia organizacional do que uma postura estratégica propriamente dita.

A base da organização que aprende, foco da organização orientada para a aprendizagem, está na sua estrutura, pois ela deve facilitar a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento. Enquanto a orientação para o mercado é considerada uma

característica organizacional que direciona e prioriza as atividades de coleta, disseminação e utilização das informações do mercado, a orientação para a aprendizagem é uma característica organizacional que afeta a propensão de uma organização em gerar valor e aprender por meio de mecanismos de circuito duplo (*double-loop learning*). A orientação para o mercado é determinada pela produção do conhecimento. A orientação para a aprendizagem focaliza suas ações e planejamentos em posturas questionadoras onde o conhecimento existente é constantemente avaliado e questionado (SINKULA *et al.* 1997), propondo assim formas de inovar e melhorar as posturas e ações estratégicas organizacionais.

### **1.1. Problema de Pesquisa e Objetivos**

De modo a obter o melhor desempenho organizacional é necessário que as empresas, assim como seus gestores, planejem e implementem ações que direcionem a empresa para uma postura Orientada para o Mercado e Orientada para a Aprendizagem. Acredita-se que estas orientações incrementam o desempenho organizacional assim como também se complementam entre si. Entretanto cabe investigar qual o nível de impacto que estas orientações têm no desempenho organizacional assim como o impacto de cada uma tem entre si. Desta forma, o presente estudo tem como problemática responder o seguinte questionamento: **De que forma a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado se relacionam entre si e influenciam o desempenho organizacional?**

Para tanto, este estudo tem como objetivo geral identificar de que forma a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado se relacionam entre si e influenciam o desempenho das empresas de Santa Maria e região. Os objetivos específicos são (1) avaliar a orientação para a aprendizagem das organizações de Santa Maria e região; (2) avaliar a orientação para o mercado das organizações de Santa Maria e região; (3) avaliar o desempenho organizacional das empresas investigadas; (4) analisar as relações existentes entre os constructos pesquisados (orientação para a aprendizagem, orientação para o mercado e desempenho organizacional); e (5) construir um modelo estrutural a partir dos resultados obtidos.

## 1.2. Justificativa

Este estudo se justifica por existir uma necessidade de um maior aprofundamento teórico-empírico sobre as relações existentes entre as orientações para o mercado e para a aprendizagem assim como seus impactos no desempenho organizacional. Com isso, este estudo buscou contribuir de modo empírico com a construção de um modelo baseado em modelagem de equações estruturais a respeito das relações de interdependência existente entre estes constructos.

Sabe-se também que a grande parte do conhecimento teórico aprofundado existente é oriunda de estudos realizados em empresas estrangeiras ou de grandes centros e regiões metropolitanas. A realidade das empresas que serviram como objetos de estudo para a construção dos modelos teóricos amplamente difundidos no país vêm de realidades diferentes. Pretende-se, portanto, obter um maior entendimento do processo de relacionamento entre os constructos pesquisados frente a realidade de Santa Maria e região, onde as empresas caracterizam-se por serem em sua grande maioria empresas de micro, pequeno e médio porte e também com grandes características de empresas familiares. A partir disso busca-se construir um modelo que proporcione um maior entendimento da dinâmica de relacionamento entre os constructos observados e avaliados nas empresas de Santa Maria e região.

Também pretende-se, finalmente, contribuir para o campo prático da administração, juntamente com o teórico, já que se irá construir um modelo que proporcionará uma melhor compreensão da relação existente entre as orientações para o mercado e para a aprendizagem e o desempenho organizacional. Desta forma poderá prover melhores condições para o processo de planejamento e tomada de decisão dos executivos que poderão obter melhores resultados, assim como vantagens competitivas, conhecimento e redução de custos organizacionais e aumento de sua participação de mercado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

Para fins de execução deste estudo realizou-se uma revisão da teoria existente e pertinente ao tema abordado. Os temas abordados nesta seção se restringem aos temas que constituem os constructos da pesquisa. Assim, as subseções a seguir apresentam uma revisão teórica e bibliográfica a respeito da Orientação para a Aprendizagem, Orientação para o Mercado e Desempenho Organizacional. Também é salientado os principais modelos de mensuração encontrados assim como os modelos já existentes adotados e validados que serão utilizados no desenvolvimento desta investigação.

### **2.1. Aprendizagem Organizacional e Orientação para a Aprendizagem**

Com o propósito de alcançarem o ritmo e a velocidade das mudanças do ambiente, as organizações necessitam desenvolver e adotar estruturas flexíveis, adaptáveis e inovadoras, de uma forma sistemática, integrada e sinérgica. De modo a buscar suprir essas necessidades atuais, a abordagem da aprendizagem organizacional surge como elemento que visa alavancar a competitividade organizacional provendo informações e conhecimento às empresas por sua proposta de capacitar não apenas o nível individual, mas também o nível organizacional tornando-a mais bem preparada para lidar com os novos tempos (CABRAL, 2000). As organizações do futuro serão as organizações de aprendizagem, as quais se caracterizarão pela “capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes” (SENGE, 1990, p. 12).

O conceito de aprendizagem organizacional tem sido amplamente utilizado à medida que as organizações buscam desenvolver estruturas e sistemas mais adaptativos e sensíveis a mudanças ambientais. É um conceito integrativo que enfoca, de um modo único e dinâmico, as esferas individual, grupal e organizacional em uma análise sistêmica, permitindo ainda o uso de abordagens multidisciplinares (DODGSON, 1993, p. 376). Logo, os indivíduos são os elementos que aprendem de modo imediato através da transferência de informações, conhecimento e experiências (conhecimento tácito e explícito). Mas este conhecimento acaba por se disseminar nos níveis de relacionamento interpessoal no âmbito organizacional que, por sua vez, pode vir a ser compartilhado em todo o âmbito organizacional indo além de suas



fronteiras. A aprendizagem interorganizacional acaba por ser o resultado de posturas focadas na aprendizagem adotadas por organizações interdependentes que se relacionam das mais diversas maneiras. Nesta mesma linha de pensamento, Levitt e March (1988) afirmam que a organização aprende de maneiras diferentes. Assim como as organizações podem aprender com a sua própria experiência, também aprendem com a experiência de outras organizações.

As direções pelas quais está se encaminhando o conceito de aprendizagem organizacional são diversas. Os modernistas têm desenvolvido a noção de sistemas cibernéticos, adicionando um circuito reflexivo (*reflexive loop*), no qual se admite que é possível aprender a aprender. Os psicólogos americanos Argyris e Schon (1978) mostram a aprendizagem organizacional com a noção da aprendizagem de circuito duplo (*double-loop learning*), que desafia a noção anterior do circuito simples (*single-loop*). Mais recentemente temos o trabalho dos teóricos de sistemas chilenos Maturana e Varela (1997), com a teoria de sistemas autopoieticos. Os pós-modernistas partem do princípio de que as organizações são sistemas socialmente construídos e inseridos numa linguagem, e observam aspectos mais simbólicos em oposição aos sistemas físicos (HATCH, 1997).

A aprendizagem de ordem superior (ex. *double-loop learning*) é necessária para que empresas possam desaprender seus modelos ultrapassados e obsoletos de conhecimento de mercado e normatizações (NYSTROM; STARBUCK, 1984) assim como eliminar os filtros cognitivos pelos quais as novas informações passam e acabam por se tornar distorcidas e viesadas (HEDBERD, 1981).

A aprendizagem organizacional integra elementos cognitivos, institucionais e culturais (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Não se pode tratar a aprendizagem organizacional separadamente da cultura organizacional. A aprendizagem organizacional está agregada a uma base cultural e seu processo difere da aprendizagem individual no sentido de que as “organizações preservam, de forma continuada, conhecimentos, comportamentos, mapas cognitivos, normas e valores”, enquanto que as pessoas entram e saem da organização (DAFT; WEICK *apud* GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001, p.35). Assim, uma postura organizacional orientada para a aprendizagem vai além de ações imediatas e implementações estratégicas. Esta orientação deve estar imbricada na estrutura e cultura da organização, já que a base da organização que aprende está na sua estrutura, pois ela deve facilitar a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que “a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo gerencial; tem profundas implicações também para a

estrutura organizacional” (p. 185). A estruturação de relações de complementaridade e interdependência no ambiente interno organizacional, voltadas para a construção e disseminação do conhecimento, deve estar orientada de forma a proporcionar a integração. A construção, solidificação e transferência de conhecimento através da lógica da espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) com foco estratégico na complementaridade e interdependência tende a elevar as condições competitivas das organizações. O pensamento sistêmico (SENGE, 1990) desenvolvido na organização como um todo proporciona, desta forma melhores condições para a empresa como um todo de realizar seus negócios.

Como forma de desenvolver aspectos estratégicos organizacionais, a orientação para a aprendizagem é vista como uma postura que visa desenvolver a aprendizagem e a gestão do conhecimento organizacional. A orientação para a aprendizagem pode ser definida como um grupo de valores que influenciam o grau com que uma organização considera-se satisfeita com relação às suas teorias em uso (ARGYRIS; SCHON, 1978), seus modelos mentais (DE GEUS, 1988) e sua lógica dominante (BETTIS; PRAHALAD, 1995) que pode estar ou não estar baseada no mercado. Organizações com uma forte orientação para a aprendizagem incentivam, e até mesmo exigem, que seus membros e funcionários constantemente questionem as normas organizacionais vigentes que orientam suas atividades de processamento das informações de mercado assim como as ações organizacionais (GARVIN, 1993; SINKULA, 1994; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Valores que são constantemente associados com as capacidades da aprendizagem organizacional circundam o (1) compromisso com a aprendizagem, (2) mente aberta, e (3) visão compartilhada (SENGE, 1990; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Empresas que estão comprometidas com a aprendizagem valorizam a necessidade de entender as causas e efeitos de suas ações (SHAW; PERKINS, 1991) já que esta postura é necessária para que as empresas possam detectar e corrigir os erros de suas teorias em uso.

O compromisso com a aprendizagem diz respeito aos princípios da aprendizagem discutidos por Senge (1990). Mente aberta está associada à idéia de “desaprender a aprender” que se relaciona ao conceito de “desaprendizagem” (NYSTROM; STARBUCK, 1984). Este espírito de “desaprendizagem” é considerado como o centro da mudança organizacional e o processo de aperfeiçoamento e aprendizagem. A visão compartilhada gera uma propensão ao compartilhamento de uma lógica dominante e resultados conjuntamente esperados (DOUGHERTY, 1989). A falta de um foco organizacional compreendido de modo geral e

compartilhado por todos gera uma redução na motivação para aprender (TOBIN, 1993). Esta visão compartilhada proporciona um senso comum de direção e propósito.

Enquanto que comportamentos adotados para uma postura orientada para o mercado são mais rapidamente alterados (DICKSON, 1996) e proporcionam um efeito positivo na lucratividade da empresa de um modo mais imediato (NARVER; SLATER, 1990), a orientação para a aprendizagem é mais demorada de ser implementada já que é o resultado de atitudes, compromissos e processos gerenciais cuidadosamente cultivadas e que são desenvolvidos e acumulados ao longo do tempo e de forma progressiva (GARVIN, 1993).

Enquanto uma orientação para o mercado possa gerar a uma aprendizagem em circuito simples (*single-loop learning*) adaptativa (NARVER; SLATER, 1995) ela não irá levar a organização a uma aprendizagem em circuito duplo (*double-loop learning*) geradora de novos conhecimentos a menos que seja acompanhada de uma forte orientação para a aprendizagem (ARGYRIS; SCHON, 1978; SENGE, 1990).

## **2.2. Orientação para o Mercado**

Podendo ser considerado um tema de estudos de grande impacto no meio acadêmico e empresarial, a Orientação para o Mercado tem adquirido um espaço de grande relevância nos estudos referentes às estratégias de marketing e desempenho organizacional. Tendo grande parte de seu desenvolvimento sido feito na década de 90 com os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990, 1995) principalmente, a Orientação para o Mercado pode ser vista atualmente como uma forma das empresas de posicionarem no mercado de uma forma a obterem um melhoramento em seus resultados operacionais e estratégicos.

A orientação para o mercado é definida como a cultura organizacional que desenvolve os comportamentos necessários à criação de valor elevado para o cliente de forma mais eficaz e eficiente, gerando vantagem competitiva à empresa (NARVER; SLATER, 1990). Assim, com o foco central nos clientes e no mercado, a orientação para o mercado é um conceito proveniente da estrutura conceitual do marketing. Considera-se a Orientação para o Mercado mais adequada do que a Orientação para o Marketing já que a primeira focaliza suas atenções

no mercado e nos clientes (aspectos externos à empresa) além de focar nos aspectos do planejamento de marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Uma empresa orientada para o mercado pode oferecer soluções que possam ir além das expectativas de valor dos seus clientes. Este tipo de empresa sabe que existem várias formas para se reduzir os custos totais de aquisição e de uso para os compradores, assim como também existem muitas maneiras de se criar benefícios adicionais, e é por isso que todas as alternativas são avaliadas, para se identificar qual a forma que poderá ser mais efetiva na criação do valor superior e sustentável da empresa, para os clientes-alvo atuais e futuros. É necessário ainda desenvolver uma visão de longo prazo nos relacionamentos, interligando a cultura e a estrutura organizacional efetivamente, coordenando os esforços na criação de um valor superior para o cliente em todos os setores da empresa, não deixando isso ser apenas responsabilidade do marketing (NARVER; SLATER, 1990).

Entretanto, para que uma empresa obtenha maior vantagem competitiva, é importante que ela esteja sempre atualizada (NARVER; SLATER, 1995). Assim, considera-se a aprendizagem organizacional como uma forma para que a empresa aprenda e adquira conhecimentos estratégicos mais rapidamente que os seus concorrentes. A dedicação a programas de treinamento e as mudanças organizacionais freqüentes, contudo, podem provocar uma falha no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o mercado (NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

Narver e Slater (1995, p.67) propõem um modelo onde a aprendizagem organizacional é composta por cinco componentes críticos: dois elementos chaves da cultura (orientação para o mercado e empreendedorismo) e três elementos do clima (liderança facilitadora, estrutura orgânica e aberta, e uma abordagem descentralizada do planejamento estratégico). Os autores sugerem ainda a presença de uma sinergia entre a aprendizagem e o desempenho da empresa conforme demonstrado na figura 1.

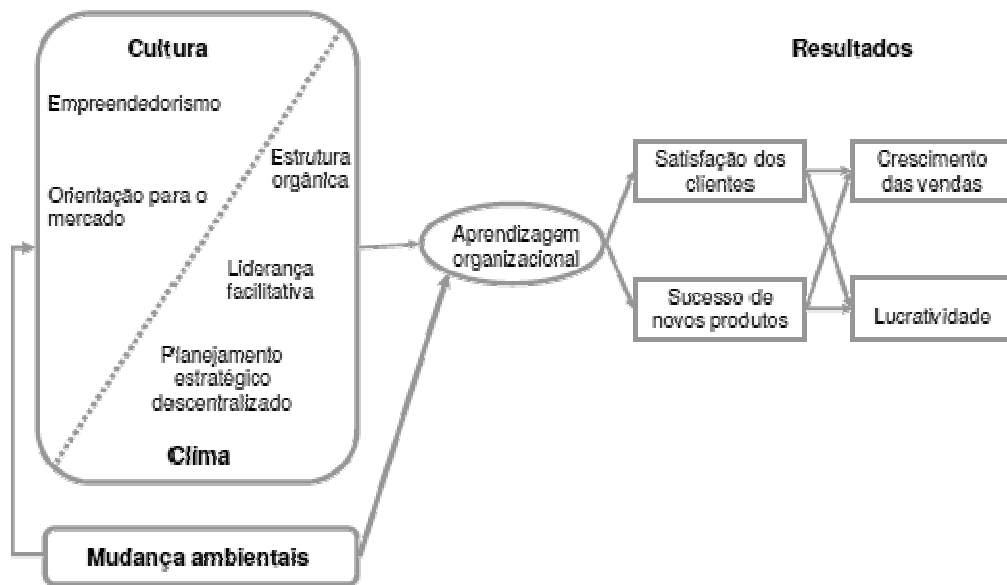


Figura 1 - Resultados da Aprendizagem Organizacional  
 Fonte: Narver e Slater (1995, p. 67).

Após o reconhecimento da importância da orientação para o mercado, e aceitar a existência de lacunas em seu desenvolvimento teórico, Kohli e Javorski (1990, p.1) defenderam a necessidade de “prover uma definição operacional, desenvolver um levantamento de proposições e construir um arcabouço compreensivo para orientar futuras pesquisas”. Assim, os autores partiram para a definição do construto, fundamentando-o na literatura de marketing entre outras disciplinas, e em pesquisa de campo realizadas com executivos colocados nas mais diversas funções e níveis hierárquicos de organizações. Através do confronto das visões dos executivos e da literatura, Kohli e Jaworski (1990) localizaram evidências que os levaram a indicar que a orientação para o mercado consiste em três aspectos fundamentais: “geração de inteligência; disseminação de inteligência; e responsividade”. Conforme os autores: “orientação para o mercado é a ampla geração de inteligência de mercado concernente às necessidades dos atuais e futuros clientes, disseminação da inteligência através dos departamentos e a ampla resposta a elas” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 6).

Com relação a geração de inteligência, observa-se o fato de que o ponto de partida da orientação para o mercado é a inteligência do mercado, o qual defini-se com um conceito que envolve uma análise dos fatores externos que afetam o mercado, além do conhecimento das necessidades e preferências dos clientes, como pode ser visto nas regulamentações governamentais, na tecnologia, entre outros (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Dessa maneira, a

geração de inteligência compreende pesquisas com consumidores e mecanismos complementares, tais como reuniões com clientes, discussões com parceiros e análise de relatórios de vendas. A tentativa de envolver a análise dos fatores externos na geração de inteligência está ligada a necessidade de conhecer as ações dos competidores e a maneira como elas influenciam as preferências dos clientes. Outro fator que influencia na geração de inteligência é o ambiente de negócios (JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002). Assim considera-se a necessidade de reconhecer as pressões do mercado e os sistemas ambientais, dentre outros aspectos, como sendo uma etapa do “processo de geração de inteligência competitiva”.

Para a disseminação da inteligência, essa prática deve ser realizada através de comunicação horizontal, a qual deve ocorrer dentro da empresa, envolvendo todos os departamentos (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Já a responsividade configura-se nas ações adotadas para responder à geração e à disseminação da inteligência. Fundamentalmente, a responsividade é composta de dois conjuntos de atividades: (1) concepção de resposta; e (2) implementação de resposta. A primeira versa no uso da inteligência de mercado para desenvolver planos; e a segunda, na consecução de ditos planos (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A responsividade envolve a seleção de mercados-alvo, o desenho e a oferta de produtos que respondam às necessidades atuais e futuras dos clientes, etc. (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

O estudo de Kohli e Jaworski (1990) assim como o de Narver e Slater (1990) buscaram delimitar e estruturar o conceito de Orientação para o Mercado de modo a propor um constructo a ser validado e adotado como ferramenta de diagnóstico. Inicialmente os autores Narver e Slater (1990) propuseram um constructo unidimensional composto por 3 perspectivas a serem analisadas: (1) a orientação para o cliente; (2) a orientação para os concorrentes; e (3) a coordenação interfuncional do negócio.

Já Kohli e Jaworski (1990), também estruturando o constructo proposto em 3 perspectivas a serem abordadas, propuseram que a Orientação para o Mercado seria mensurada através da (1) identificação da geração de inteligência de mercado pela unidade de negócio; (2) a disseminação dessa inteligência de mercado; e (3) a resposta da unidade de negócio à inteligência gerada e disseminada anteriormente. A validade empírica desse modelo, e suas proposições, foi testada pelos seus autores com o objetivo de elaborar e validar a formulação de um modelo de avaliação e mensuração de Orientação para o Mercado de uma unidade de negócio baseado na proposição dos antecedentes e conseqüências da Orientação

para o Mercado. Este modelo validado deu origem então à escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) que é uma das ferramenta de avaliação utilizada neste estudo.

A partir do delineamento do construto de Orientação para o Mercado e de escalas para sua mensuração, a verificação empírica da relação entre Orientação para o Mercado e desempenho tem sido foco central de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais. De maneira geral, observa-se uma relação positiva entre Orientação para o Mercado e desempenho empresarial (SAMPAIO, 2000; PERIN, 2002). Ao definir a orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1993) estabelecem uma cadeia em que consideram as condições que antecedem a orientação para o mercado, as conseqüências da orientação e os fatores moderadores, como indicado na figura 2.

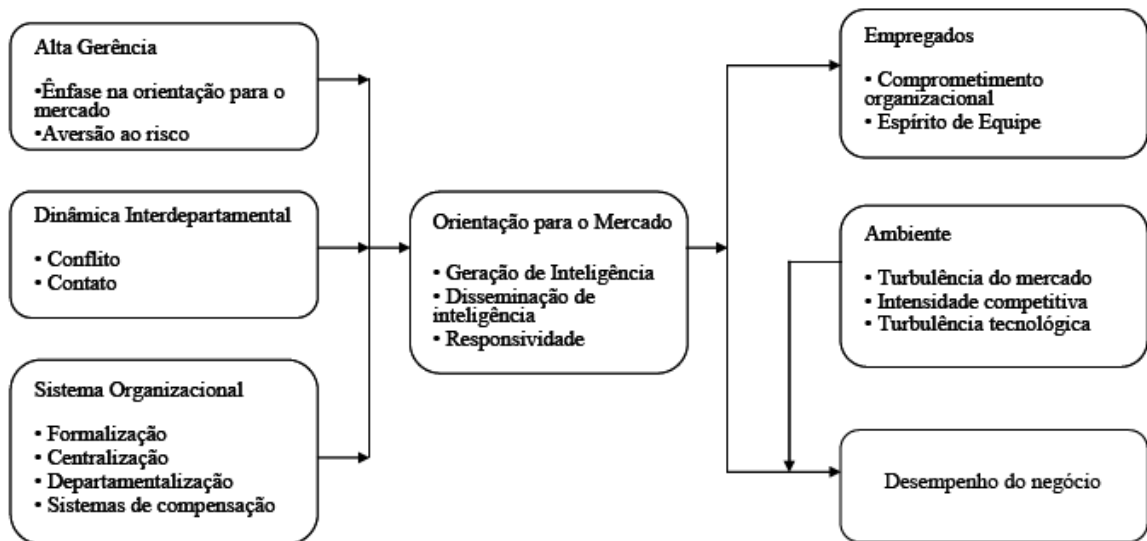


Figura 2 – Modelo de orientação para o mercado de Jaworski e Kohli  
Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p.55).

Para Jaworski e Kohli (1993), como conseqüências da orientação para o mercado, ficam fortalecidos o comprometimento organizacional e o espírito de equipe que é gerado nos empregados. Os resultados encontrados por Kohli e Jaworski (1990) revelaram que as respostas dos executivos entrevistados direcionam para o benefício tanto social quanto psicológico, dos empregados envolvidos em uma situação de orientação para o mercado. Da mesma forma, os autores relataram as considerações dos executivos sobre um sentimento de pertencimento à organização quando todos trabalham pelo objetivo comum de satisfazer os clientes.

A outra consequência da orientação para o mercado é a melhoria do desempenho organizacional, segundo as pesquisas de Jaworski e Kohli (1993). Em geral, as variáveis de desempenho utilizadas são o ROI (*Return Over Investment*), o volume de vendas, e a participação no mercado. No entanto, a intensidade da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho pode variar de acordo com o perfil das empresas.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTATÍSTICOS

Este estudo é baseado na validação de um modelo teórico apresentado a seguir e sua validação é fundamentada a partir da utilização de procedimentos estatísticos que se baseiam em técnicas de análise fatorial, correlação de Pearson, regressão linear múltipla e modelagem de equações estruturais. Nesta seção, inicialmente é apresentado o modelo teórico do estudo seguida da explicação dos procedimentos técnicos estatísticos adotados para a sua validação e confirmação.

#### 3.1 Modelos teóricos de estudo

Inicialmente elaborou-se um modelo teórico exposto a seguir que trata da estruturação das relações existentes entre a Orientação para a Aprendizagem, a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional. Este modelo é composto por variáveis que procuram explicar a dinâmica de inter-relacionamento dos constructos analisados no estudo. Sendo assim, o modelo inicialmente proposto é testado neste estudo buscando um maior entendimento das relações entre as variáveis identificadas (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000).

O modelo proposto trabalha com hipóteses a serem testadas por meio de técnica de regressão, análise fatorial e equações estruturais. Conforme se observa na figura 03 a seguir, as hipóteses são focadas nas relações entre os constructos “Orientação para o Mercado”, “Orientação para a Aprendizagem” e “Desempenho Organizacional”. Para as dimensões dos dois primeiros constructos anteriormente citados, verificou-se a validade dos mesmos por meio de análise fatorial confirmatória. Já a relação entre as variáveis latentes de cada variável dependente com o Desempenho Organizacional foi analisada também separadamente (o que originou 2 modelos resumidos de estudo além do Modelo Principal de Estudo).

A figura 03 a seguir mostra os constructos a serem considerados como variáveis independentes (VI) do estudo que são a Orientação para a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado que compõem o modelo principal de estudo. O primeiro constructo é composto de 3 dimensões de análise (comprometimento, visão compartilhada e “mente aberta” ,

considerados como variáveis latentes (VL), originalmente desenvolvido por Sinkula, Baker, e Noordewier (1997). O segundo constructo, também composto de 3 dimensões, (geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade), considerados como variáveis latentes (VL), foi originalmente desenvolvido por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e é também conhecido como escala MARKOR. O constructo dependente (desempenho organizacional) é mensurado e avaliado de acordo com variáveis selecionadas e já utilizadas pelos autores Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990) que visam mensurar a lucratividade da organização. Também se utiliza de variáveis adotadas por Baker e Sinkula (1999) e Narver e Slater (1990) para avaliar a situação do segmento de atuação das empresas para melhor avaliar seus desempenhos.

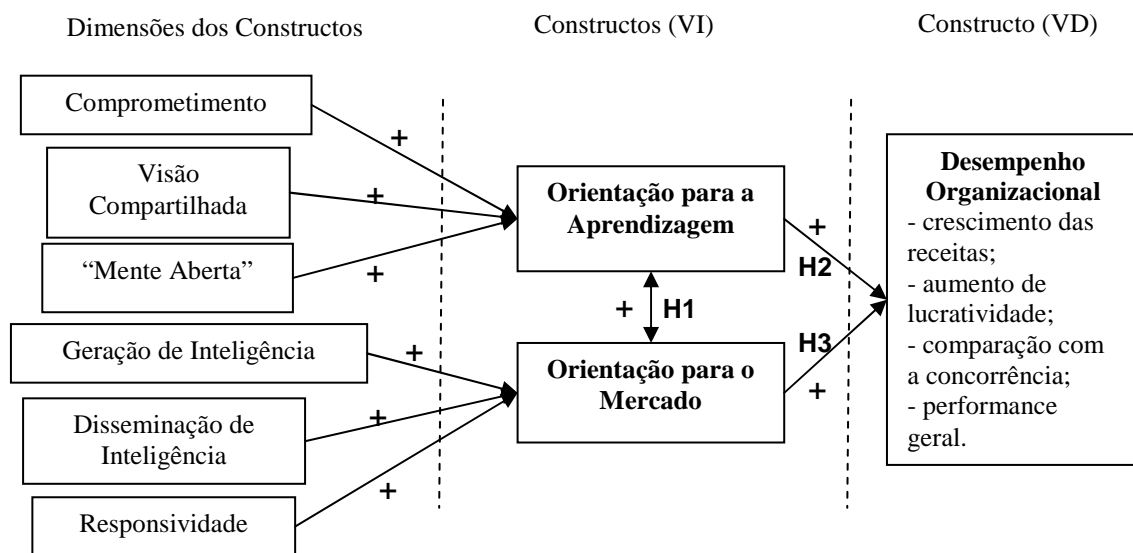


Figura 3 - Modelo Teórico Principal de Estudo e Hipóteses de trabalho.

As hipóteses de trabalho já argumentadas acima são as seguintes:

**H1:** A Orientação para a Aprendizagem e a Orientação para o Mercado possuem uma relação de interdependência e correlação positiva gerando um efeito sinérgico.

**H2:** A Orientação para a Aprendizagem aumenta o Desempenho Organizacional das empresas que às adotam.

**H3:** A Orientação para o Mercado aumenta o Desempenho Organizacional das empresas que às adotam.

Com o intuito de verificar a validade de cada um dos constructos que compuseram as Variáveis Independentes do estudo foram elaborados dois modelos resumidos e oriundos do Modelo Principal de Estudo a serem testados – os Modelos A e B. O Modelo A tem como variáveis Independentes as 3 variáveis latentes que compõem a Orientação para o Mercado. Já o Desempenho Organizacional é tido como Variável Dependente. O Modelo A pode ser visualizado na Figura 4 abaixo.

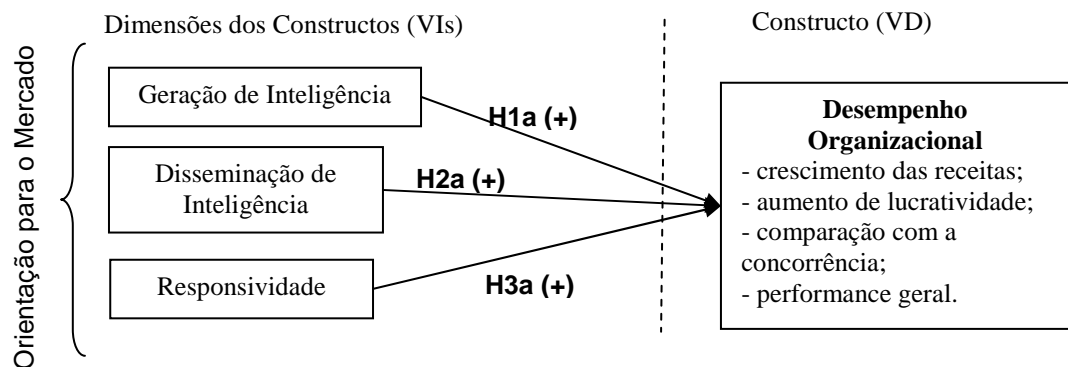


Figura 4 - Modelo A e Hipóteses de trabalho a serem avaliadas.

As hipóteses de trabalho do Modelo A exposto acima são as seguintes:

**H1a:** A Geração de Inteligência aumenta significativamente o Desempenho Organizacional das empresas.

**H2a:** A Disseminação de Inteligência aumenta significativamente o Desempenho Organizacional das empresas.

**H3a:** A Responsividade aumenta significativamente o Desempenho Organizacional das empresas.

Já o Modelo B tem como Variáveis Independentes as 3 variáveis latentes que compõem a escala de avaliação da Orientação para a Aprendizagem. E, da mesma forma que no Modelo A, a Variável Dependente é o constructo do Desempenho Organizacional. O Modelo B pode ser visualizado na Figura 5 abaixo.

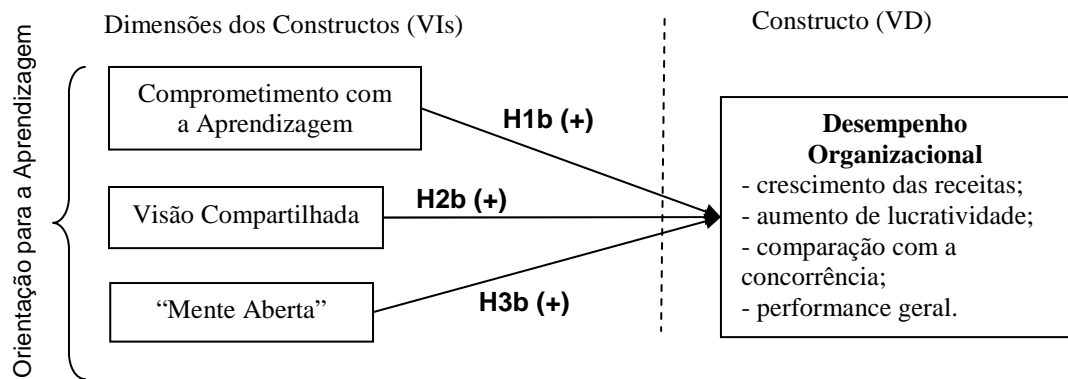


Figura 5 - Modelo B e Hipóteses de trabalho a serem avaliadas.

As hipóteses de trabalho do Modelo B exposto acima são as seguintes:

**H1b:** O Comprometimento com a Aprendizagem aumenta significativamente o Desempenho Organizacional das empresas.

**H2b:** A Visão Compartilhada aumenta significativamente o Desempenho Organizacional das empresas.

**H3b:** A “Mente Aberta” aumenta significativamente o Desempenho Organizacional das empresas.

Para que o objetivo geral deste estudo previamente proposto seja atingido, este estudo se configura como sendo descritivo no que se refere aos seus objetivos. A descrição da realidade observada se dá, portanto, a partir de uma perspectiva transversal, o que significa que se descreve a realidade em um determinado momento presente relativo à época de sua coleta de dados. No que tange à natureza, este estudo se configura como sendo quantitativo já que conta basicamente com análise quantitativa de dados (quantificados por meio de escalas de mensuração pré-definidas). A população deste estudo corresponde a todas as empresas da cidade de Santa Maria e região. Portanto, esta se configura como sendo uma pesquisa do tipo *Survey* (BABBIE, 1999) quanto ao método de pesquisa.

### 3.2. Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Para avaliar os constructos referentes aos objetivos deste estudo foi elaborado um instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A) para a mensuração das variáveis pertinentes definidas inicialmente utilizando escalas já consagradas e validadas em outros estudos de grande representatividade no meio acadêmico-científico. As variáveis utilizadas para a mensuração e avaliação dos constructos do estudo foram elaboradas utilizando uma escala de mensuração do tipo Likert de 5 pontos (1=Discordo Totalmente até 5=Concordo Totalmente). Conforme sugerido por Hair et al. (1998) e Garver e Mentzer (1999), a avaliação do instrumento foi realizada por meio do cálculo do valor de alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951), da confiabilidade composta (BAGOZZI, 1980) e de variância extraída (AVE) (FORNELL; LARCKER, 1981). Estes dois últimos são obtidos a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis e serão detalhados mais adiante.

A escala de avaliação adotada para mensurar o nível de Orientação para o Mercado foi a MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) com os 20 itens sendo avaliados por meio de uma escala Likert de 5 pontos. As dimensões da escala são: geração de inteligência (6 itens); disseminação de inteligência (5 itens); e responsividade (9 itens). Esses itens da escala MARKOR são apresentados no Quadro 1. Vale ressaltar que esse instrumento já foi adotado em outros estudos importantes no Brasil relacionando a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional de forma positiva (SAMPAIO, 2000; TREZ, 2000; PERIN; SAMPAIO, 2001; SILVA; DAMACENA; MELO, 2002).

DIMENSÕES	ITENS	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL
Geração de Inteligência	OMGI1	Nesta unidade de negócio, nos encontramos com os clientes pelo menos duas vezes ao ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.
	OMGI2	Nesta unidade de negócio, nós fazemos muita pesquisa de mercado internamente.
	OMGI3	Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes. <b>(R)</b>
	OMGI4	Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos duas vezes por ano para verificar a qualidade de nossos produtos/serviços.
	OMGI5	Nós somos lentos para detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, na competição, na tecnologia ou em regulamentações. <b>(R)</b>
	OMGI6	Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças ambientais nos nossos clientes.
Disseminação de Inteligência	OMDI7	Nós temos encontros interdepartamentais no mínimo uma vez por trimestre para discutir tendência de mercado e desenvolvimento.
	OMDI8	O pessoal de marketing da nossa unidade de negócio agenda reuniões e despende tempo discutindo as necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos.
	OMDI9	Quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente, ou nosso maior mercado, toda a nossa unidade de negócio sabe num período curto de tempo.
	OMDI10	Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são disseminados em todos os níveis de forma regular em nossa unidade de negócio.
	OMDI11	Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos. <b>(R)</b>
Responsividade	OMR12	Nós somos lentos para decidir como responder às mudanças de preços praticadas pelos nossos concorrentes. <b>(R)</b>
	OMR13	Por uma ou outra razão nós tendemos a reagir de modo lento às mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos/serviços. <b>(R)</b>
	OMR14	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos/serviços para assegurar que eles estejam alinhados com as necessidades dos nossos clientes.
	OMR15	Muitos departamentos em conjunto planejam periodicamente as respostas às mudanças que ocorrem no ambiente do nosso negócio.
	OMR16	Se qualquer competidor estiver a ponto de lançar uma campanha dirigida aos nossos clientes, nós poderíamos implementar uma resposta imediata.
	OMR17	As atividades dos diferentes departamentos da nossa unidade de negócio são bem coordenadas.
	OMR18	A resolução positiva e imediata de todas as reclamações de nossos clientes não é uma prioridade nesta unidade de negócios. <b>(R)</b>
	OMR19	Quando surge um grande plano de marketing, nós provavelmente não estamos aptos a implementá-lo em tempo hábil. <b>(R)</b>
	OMR20	Quando nós descobrimos que os nossos clientes gostariam de nós modificássemos um serviço que oferecemos, os departamentos envolvidos fazem todos os esforços para realizar isto.

Quadro 1 – Escala de Avaliação da Orientação para o Mercado - MARKOR.

(R) Item com escala reversa.

Fonte: Adaptada de Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

A escala de avaliação adotada para mensurar o nível de Orientação para a Aprendizagem foi a escala originalmente desenvolvida e adotada por Sinkula, Baker, e Noordewier (1997). Os 18 itens do instrumento que mensuram a Orientação para a Aprendizagem foram avaliados por meio de uma escala Likert de 5 pontos. As dimensões da escala são o Comprometimento para com a Aprendizagem (6 itens); Visão Compartilhada (6

itens); e “Mente Aberta” (6 itens). Esses itens da escala são apresentados no quadro 2 abaixo. Esse instrumento também já foi validado e adotado em outros estudos importantes (PERIN, 2002), mas verifica-se que não tem a mesma validação quando comparado à escala MARKOR.

DIMENSÕES	ITENS	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL
Comprometimento para com a Aprendizagem	OACA21	Administradores e gerentes basicamente concordam que a habilidade para a aprendizagem desta empresa é a chave para nossa vantagem competitiva.
	OACA22	Os valores básicos desta empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.
	OACA23	O senso nesta empresa é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, e <b>não</b> uma despesa.
	OACA24	Aprendizagem nesta organização é vista como uma mercadoria-chave necessária para garantir a sobrevivência organizacional
	OACA25R	Nossa cultura é aquela que <b>não</b> faz da aprendizagem de nossos empregados uma prioridade. <b>(R)</b>
	OACA26	A sabedoria comum nesta empresa é a de que uma vez que tenhamos parado de aprender, colocamos em risco nosso futuro.
Visão Compartilhada	OAVC27	Há uma noção clara de quem somos e para onde estamos indo como esta empresa.
	OAVC28	Existe um consenso geral da visão de nossa empresa através de todos os níveis, funções e departamentos.
	OAVC29	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa.
	OAVC30	Os funcionários se vêem como parceiros no mapeamento das direções da empresa.
	OAVC31	A liderança do topo da empresa acredita em compartilhar a sua visão com os níveis mais baixos da organização.
	OAVC32R	Nós <b>não</b> temos uma visão bem definida para toda a empresa. <b>(R)</b>
“Mente Aberta”	OAMA33	Nós <b>não</b> temos medo de refletir criticamente sobre os nossos pressupostos comuns sobre a forma como fazemos negócios.
	OAMA34R	Os administradores e gerentes desta empresa <b>não</b> querem que a sua "visão de mundo" seja questionada. <b>(R)</b>
	OAMA35	Nossa unidade de negócios valoriza muito a mentalidade aberta.
	OAMA36	Administradores e gerentes incentivam os trabalhadores a pensar de modo criativo e sob novas perspectivas.
	OAMA37R	Uma ênfase na inovação constante <b>não</b> é uma parte de nossa cultura corporativa. <b>(R)</b>
	OAMA38	Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização.

Quadro 2 – Escala de Avaliação da Orientação para a Aprendizagem.  
(R) Item com escala reversa.

Fonte: Adaptada de Sinkula, Baker e Noordewier (1997).

Já o desempenho organizacional percebido pelos empresários pesquisados (variável latente dependente) foi mensurado e avaliado de acordo com variáveis selecionadas e já utilizadas pelos autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990), que visam mensurar a percepção de lucratividade da organização. Também se utilizou de variáveis

adotadas por Baker e Sinkula (1999) para avaliar a situação do segmento de atuação das empresas para melhor avaliar seus desempenhos. Os 4 itens que compõem este constructo são apresentados no quadro 3.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL</b>
Desempenho Organizacional	DM39	A mudança na receita de vendas desta unidade de negócios no último ano foi...
	DM40	A mudança nos lucros desta unidade de negócios no último ano foi...
	DM41	O desempenho global na sua unidade de negócios no último ano foi...
	DM42	Em relação à concorrência, o desempenho global na sua unidade de negócios no último ano foi...

Quadro 3 – Escala de Avaliação do Desempenho Organizacional.  
Fonte: Adaptada de Baker e Sinkula (1999) e Narver e Slater (1990).

A mensuração de cada um dos itens do constructo do Desempenho Organizacional foi também realizado por meio de escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (Péssimo) a 5 (Excelente), seguindo recomendações identificadas na revisão da literatura e em outros estudos semelhantes, respeitando a familiaridade dos respondentes com a escala de cinco pontos.

Tendo como objetivo caracterizar o perfil das empresas pesquisadas, foram coletadas também informações a respeito do ano de fundação, da receita anual, do número de funcionários e da quantidade de níveis organizacionais das mesmas. Estas informações são apresentadas de modo descritivo e também são utilizadas para verificar a influência destas informações de perfil empresarial no desempenho e no nível de Orientação para o Mercado por meio de análises de regressão linear múltipla

### **3.3. Procedimentos amostrais e coleta de dados**

O processo de amostragem do estudo foi definido por conveniência e por adesão. Inicialmente foi elaborado um banco de dados de empresas que se enquadram no perfil da pesquisa. Foi realizado, então, o envio do formulário de coleta de dados estruturado, elaborado e testado previamente em outros estudos por outros autores, para todas as empresas cadastradas no banco de dados. Este envio se deu por e-mail (preferencialmente) e presencial



em eventos e reuniões empresariais (AJESM e FEISMA). A amostra adotada é a de questionários obtidos em tempo hábil para a realização do estudo (amostra por adesão). Assim, a amostra totalizou 123 respondentes válidos. Alguns autores sugerem que o tamanho da amostra aconselhado é de 5 respondentes para cada item do instrumento de coleta de dados (HAIR *et. al*, 1998). Como o questionário original foi composto de 42 itens, o que torna necessário que se tenha 210 respondentes, a amostra pode ser considerada pequena para os fins deste estudo. Apesar da validade do estudo, o tamanho da amostra obtido pode ser considerada uma limitação forte do mesmo.

Os dados obtidos na etapa descritiva do estudo foram analisados utilizando-se de técnicas univariadas, bivariadas e multivariadas. A técnica principal adotada para a avaliação dos resultados foi a Análise Fatorial seguida da adoção da metodologia de Modelagem de Equações Estruturais (HOYLE, 1995). A Análise Fatorial foi utilizada com o objetivo de avaliar a adequação das escalas adotadas (Análise Fatorial Confirmatória) assim como para reduzir os itens das dimensões da Orientação para Mercado e Orientação para Aprendizagem de modo a facilitar a análise de causa e efeito.

### **3.4. Procedimentos estatísticos de análise de dados**

Nesta subseção são abordados os procedimentos estatísticos adotados no decorrer do estudo. Assim, como se trata de um estudo desenvolvido com o objetivo final de elaboração de um Modelo baseado em Equações Estruturais (MEE), diversas etapas e procedimentos estatísticos são necessários antes que se atinja este objetivo. Dessa forma, inicialmente são apresentados os aspectos teóricos os procedimentos adotados referentes às análises descritivas utilizadas, onde principalmente utilizou-se de análise das medidas de tendência central, de dispersão, de assimetria e de curtose. Em um segundo momento analisa-se os pressupostos teóricos da análise de Correlação Bivariada e da Regressão Linear Múltipla. Em seguida são explicados os procedimentos estatísticos da Análise Fatorial. Por se tratar de um estudo que utiliza escalas já testadas e validadas, analisa-se os aspectos teóricos da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) já que esta foi adotada de modo a verificar a validade dos modelos utilizados para os fins deste estudo em específico. Finalmente, a última subseção é dedicada a apresentar os aspectos teóricos da Modelagem de Equações Estruturais que se considera como

sendo uma construção baseada em todos os outros procedimentos estatísticos citados anteriormente. As análises estatísticas necessárias e a Modelagem de Equações Estruturais decorrente do estudo serão feitas com o auxílio dos *softwares* SPSS for Windows 15.0 e do AMOS 7.0.

#### 3.4.1. Estatística Descritiva Univariada

Os procedimentos estatísticos descritivos adotados para os fins deste estudo foram os cálculos e análises de medidas de tendência central (média aritmética), de dispersão (desvio padrão) além de medidas para caracterizar a distribuição dos dados (curtose e assimetria). Estas últimas servem também para analisar a normalidade dos dados.

A média aritmética, como medida de tendência central, é uma das medidas mais utilizadas em estudos estatísticos. O cálculo da média aritmética a serem obtidos em cada uma das variáveis observadas no estudo é efetuado utilizando-se a equação [3.1] abaixo.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i f_i}{n} \quad [3.1]$$

Onde:  $X_i$  é o ponto médio da classe  $i$ ;

$f_i$  é a frequência absoluta da classe  $i$ .

As medidas de dispersão são adotadas para descrever a homogeneidade ou heterogeneidade dos dados, ou seja, o grau de afastamento dos valores observados em torno de um valor central. O valor do desvio padrão para uma amostra é um dos mais utilizados para esse fim e é obtido utilizando-se a equação [3.2] abaixo.

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \quad [3.2]$$

Onde:  $X_i$  é o ponto médio da classe  $i$ ;

$\bar{X}$  é a média aritmética da distribuição de dados;

$n$  é o tamanho da amostra.

O valor da assimetria indica grau de desvio ou de deformação de uma distribuição de frequências. Assim, tendo um valor de assimetria positivo significa afirmar que a maior concentração dos dados está à direita da moda (a moda é menor do que a média). Já quando a assimetria é negativa significa afirmar que a maior concentração dos dados está à esquerda da moda (a moda é maior do que a média). O cálculo do coeficiente de assimetria de Pearson é efetuado utilizando-se a equação [3.3] abaixo.

$$As = \frac{\bar{X} - Mo}{s} \quad [3.3]$$

Onde:  $\bar{X}$  é a média aritmética da distribuição de dados;

$Mo$  é a Moda da distribuição;

$s$  é o desvio padrão amostral da distribuição.

Já a medida de curtose indica o grau de achatamento ou elevação da distribuição, mostranso assim até que ponto uma distribuição é a mais aguda ou a mais achatada do que uma curva normal, de altura média. Calculando-se o coeficiente centílico da curtose ( $K$ ) pode-se determinar se a curva é mesocúrtica ( $K = 0,263$ ), se é leptocúrtica ( $K < 0,263$ ) ou se é platicúrtica ( $K > 0,263$ ). O valor de  $K$  é obtido por meio da equação [3.4] abaixo.

$$K = \frac{Q_3 - Q_1}{2(D_9 - D_1)} \quad [3.4]$$

Onde:  $Q_3$  é o Terceiro Quartil;

$Q_1$  é o Primeiro Quartil;

$D_9$  é o Nono Decil;

$D_1$  é o Primeiro Decil

Por meio da observação desses valores citados acima pode-se ter uma primeira descrição dos dados obtidos em um estudo e direcionar as demais análises a serem efetuadas com testes e técnicas estatísticas mais adequadas.

### 3.4.2. Correlação e regressão linear múltipla

Também é utilizada como técnica bivariada o cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson. Quando se verifica uma correlação forte existente entre duas variáveis significa que essas variáveis possuem uma relação de duplo sentido. Assim, o coeficiente de correlação é utilizado para mensurar a força da “co-relação” entre dois conjuntos de dados. As matrizes de correlação e de covariâncias são adotadas como dados de entrada para o tratamento estatístico multivariado. As equações do cálculo da correlação de Pearson [3.5] é apresentado abaixo.

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\left[ \left[ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n} \right] \cdot \left[ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n} \right] \right]^{\frac{1}{2}}} \quad [3.5]$$

O valor do coeficiente de correlação de Pearson varia de -1 a 1. Para avaliar o sentido e o grau de correlação pode-se utilizar o quadro 4 abaixo (SANTOS, 2007).

<b>Coefficiente de correlação</b>	<b>Correlação</b>
$r = 1$	Perfeita positiva
$0,8 \leq r < 1$	Forte positiva
$0,5 \leq r < 0,8$	Moderada positiva
$0,1 \leq r < 0,5$	Fraca positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima positiva
0	Nula
$-0,1 < r < 0$	Ínfima negativa
$-0,5 < r \leq -0,1$	Fraca negativa
$-0,8 < r \leq -0,5$	Moderada negativa
$-1 < r \leq -0,8$	Forte negativa
$r = -1$	Perfeita negativa

Quadro 4 – Classificação do Coeficiente de Correlação

Fonte: SANTOS, Carla. **Estatística Descritiva**: Manual de Auto-aprendizagem, Lisboa : Edições Silabo, 2007.

Outra técnica de análise estatística adotada neste estudo é a análise de regressão linear múltipla, que pode ser considerada como uma extensão da regressão linear simples em termos de complexidade e número de variáveis. Assim, a diferença elementar existente entre a

regressão linear simples e múltipla é a quantidade de variáveis experimentais mensuradas. O modelo matemático de regressão linear múltipla pode ser observado na equação [3.6].

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad [3.6]$$

Onde:  $i = 1, 2, \dots, n$ ;

$X_1, X_2, \dots, X_k$  são as variáveis independentes ou preditoras;

$Y$  é a variável dependente;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  são os parâmetros do modelo.

Verifica-se que o modelo é composto de uma única variável dependente ( $Y$ ), de uma constante independente ( $\beta_0$ ), de múltiplas variáveis independentes ( $X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}$ ) e de múltiplos pesos atribuídos para cada uma das variáveis independentes ( $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ).

### 3.4.3. Estatística Multivariada

Com os avanços da informática e da tecnologia computacional, técnicas estatísticas mais robustas foram desenvolvidas e aprimoradas no sentido de trabalhar com bases de dados maiores e com um maior número de variáveis. Neste estudo em específico foram utilizadas algumas técnicas e procedimentos estatísticos multivariados consagrados que na literatura são abordados a seguir.

#### 3.4.3.1. Análise Fatorial

Análise fatorial pode ser considerada é uma técnica utilizada com o intuito de reduzir o número de variáveis de uma base de dados, por meio da identificação do padrão de correlações ou de covariância, gerando um número menor de novas variáveis latentes, não observadas e calculadas a partir dos dados brutos. A redução para uma quantidade menor de variáveis, muitas vezes chamadas de fatores, dimensões ou componentes, melhora o poder de explicação do conjunto das variáveis originais da base de dados e possibilita a identificação

de subgrupos de itens ou variáveis observáveis que avaliam um mesmo critério ou característica.

Importante é diferenciar a Análise de Componentes Principais (ACP) da Análise Fatorial (AF) que são procedimentos diferentes, porém complementares. Os termos comumente adotados como análise de fatores comuns e análise de componentes principais são utilizados muitas vezes como sinônimos. Entretanto essa é uma utilização equivocada, apesar de não haver grandes diferenças entre os métodos e resultados obtidos. A diferença elementar entre os termos citados é que na análise de componentes principais a variância considerada para a extração dos fatores é a variância total. Já na análise de fatores comuns considera-se apenas a variância comum existente entre as variáveis em análise.

De modo geral, a ACP é adotada com o intuito de definir a quantidade de componentes (ou fatores) que serão utilizados no processo de redução do número de variáveis. Dois critérios comumente adotados para efetuar essa decisão da quantidade de componentes a serem utilizados são o critério de Kaiser (autovalores  $> 1$ ) e a análise gráfica do *scree plot* (gráfico dos autovalores confrontados com o número de fatores, por ordem de extração) que mostra o número de componentes fatoriais extraídos em relação aos autovalores (*eigenvalues*) associados a esses fatores. O Autovalor representa a variância total explicada por cada fator. Inicialmente é necessário entender o conceito de autovetor para depois analisarmos o autovalor. Os autovetores de uma matriz de correlações são representações lineares identificáveis no *scatter plot* pelos maiores e menores diâmetros da elipse visualizável a partir dos pontos formados neste gráfico.

Já os autovalores são medidas do comprimento dos autovetores na elipse, ou da figura tridimensional elipticóide – se considerarmos correlações multivariadas. Portanto, ao analisarmos os autovalores de um conjunto de dados, consegue-se conhecer de que forma as variâncias da matriz de correlações estão distribuídas. O autovalor é calculado pela soma dos quadrados dos carregamentos de cada variável para a variável latente representada pelo fator obtido. Assim definiu-se que a carga (loading) é o coeficiente de correlação entre a variável e o fator obtido; e o quadrado do coeficiente de qualquer correlação é igual à porcentagem da variância de uma variável que é explicada pela outra (FIELD, 2009).

Tradicionalmente, a adoção da ACP precede a AF, pois se define primeiramente a quantidade de fatores (ou componentes) a serem adotados. A AF destina-se a verificar as cargas fatoriais das variáveis de cada componente de modo a calcular as novas variáveis não observáveis (ou latentes) a partir das variáveis originais, reduzindo-se então o número de

variáveis. Como este estudo utiliza escalas já testadas e validadas, a ACP não é adotada. O procedimento de redução de variáveis é efetuado por meio de Análise Fatorial Confirmatória seguindo os modelos originais dos autores já abordados na seção da revisão teórica.

Antes de se trabalhar com a Análise Fatorial deve-se primeiro verificar a adequação dos dados, em que comumente adotam-se dois testes para esse fim: o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett, sendo que ambos atestam a adequação dos dados para se realizar a análise fatorial. O teste KMO é uma estatística que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum, podendo apresentar valor máximo igual a 1. Já o teste de Bartlett verifica se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. O cálculo do KMO é efetuado utilizando-se a equação [3.7] a seguir.

$$KMO = \frac{\sum (correlações)^2}{\sum (correlações)^2 + \sum (correlações parciais)^2} \quad [3.7]$$

Ao se efetuar uma Análise Fatorial, cada uma das variáveis analisadas pode ser definida como uma combinação linear dos fatores comuns que explicam a parcela da variância de cada variável mais um desvio que resume a parcela da variância total não explicada por estes fatores (HAIR *et al.*, 1998). A parcela explicada pelos fatores comuns é chamada de comunalidade e a parcela não explicada é chamada de especificidade. As comunalidades variam de 0 a 1, onde valores próximos de 0 indicam que os fatores comuns não explicam a variância enquanto valores próximos de 1 indicam que todas as variâncias são explicadas pelos fatores comuns.

Segundo Hair *et al.* (1998) são estabelecidos oito passos para a realização de uma Análise Fatorial: (1) formulação do problema; (2) construção da matriz de correlação; (3) determinação do método de análise fatorial; (4) determinação do número de fatores; (5) rotação dos fatores; (6) interpretação dos fatores; (7) cálculo das cargas fatoriais ou escolha de variáveis substitutas; e (8) determinação do ajuste do modelo.

Os procedimentos operacionais elementares são descritos a seguir dando ênfase nas etapas adotadas nesse estudo. Inicialmente se encontra a matriz de correlação entre as variáveis do estudo, a qual é a base de dados de entrada para a análise fatorial. Assim, a partir da matriz são calculados os fatores necessários para representar as variáveis utilizando-se o

método de Componentes Principais (o mais comumente utilizado). Em seguida é definido o número de fatores a serem encontrados, o que pode ser feito com base no autovalor (*eigenvalue*) que é a quantidade da variância associada a cada fator (HAIR *et al.*, 1998). No modelo de análise fatorial, cada uma das  $n$  variáveis representa uma combinação linear de  $m$  fatores comuns e de um fator específico. Para o  $i$ -ésimo indicador tem-se:

$$x_{ij} = a_{i1}f_{1j} + a_{i2}f_{2j} + \dots + a_{im}f_{mj} + u_i y_{ij} \quad [3.8]$$

Ou

$$x_{ij} = \sum_{p=1}^m a_{ip} f_{pj} + u_i y_{ij} \quad [3.9]$$

Onde:  $f_{pj}$  é o valor do  $p$ -ésimo fator comum para a  $j$ -ésima observação;

$a_{ip}$  (com  $p = 1, \dots, m$ ) é o coeficiente dos fatores comuns;

$u_i$  é coeficiente dos fatores específicos;

$y_{ij}$  representa o  $j$ -ésimo valor do  $i$ -ésimo fator específico, ou seja, é o valor único que representa a parte não explicada pelos fatores comuns.

Outros termos que merecem atenção são as cargas fatoriais e as comunalidades. As cargas fatoriais são as correlações simples entre as variáveis e os fatores em questão. Já as comunalidades representam a parcela explicada pelos fatores comuns podendo variar entre 0 e 1. Complementando a definição, as comunalidades são as estimativas feitas da variância compartilhada entre as variáveis (HAIR *et al.*, 1998).

Além dos cálculos dos valores das cargas fatoriais e das comunalidades pode-se contar com a rotação que é uma ferramenta de grande importância para a melhor adequação dos valores. A rotação pode ser ortogonal ou oblíqua. Por se tratar de uma análise gráfica, a rotação busca adequar a posição dos eixos cartesianos de modo a atender as necessidades da análise fatorial, distribuindo as cargas fatoriais de uma forma mais otimizada. De acordo com Hoffmann (1999), o propósito da rotação ortogonal é obter uma estrutura simples, isto é, obter uma nova matriz  $n \times m$  de coeficientes de fatores, de maneira que os valores absolutos dos elementos de cada coluna dessa nova matriz se aproximem de 0 ou 1. A posição ideal dos eixos cartesianos no espaço, seria portanto obtida por meio de rotações dos eixos. Salienta-se, no entanto, que estas rotações preservam as comunalidades. Segundo Hair *et al.* (1998), entre



os métodos de rotação ortogonal destaca-se o VARIMAX. Esse método é o mais comumente utilizado e minimiza o número de variáveis, com altas cargas sobre o fator, reforçando a interpretabilidade dos fatores. Depois da rotação e interpretação dos fatores, Malhotra (2001) e Hair *et al.* (1998) mostram que se deve calcular as cargas fatoriais, sendo que cada variável possui, para cada fator encontrado, um escore fatorial.

A técnica de análise fatorial é adotada nesse estudo, antes da elaboração e análise da Equação Estrutural, para definir as variáveis latentes (endógenas e exógenas) que compõem o modelo de referência. Essas variáveis latentes são as 3 dimensões da Orientação para Aprendizagem (obtidas a partir dos indicadores observáveis da escala), as 3 dimensões da Orientação para Mercado (obtidas a partir dos indicadores observáveis da escala) e a variável latente “Desempenho Organizacional” obtida a partir dos 4 indicadores observáveis do questionário. A redução dos itens observáveis das escalas para as variáveis latentes é efetuada com a adoção da Análise Fatorial com redução baseada em Componentes Principais. Também é aproveitada essa etapa para avaliar a necessidade de eliminação de algum indicador das variáveis latentes originalmente propostas a partir da observação das cargas fatoriais e comunalidades obtidas, dos valores da variância extraída e dos valores de alfa de Cronbach.

#### 3.4.2.2. Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

A principal técnica de estatística multivariada deste estudo específico é a modelagem de equações estruturais (MEE) a qual é uma técnica adotada para testar modelos teóricos baseados em uma estrutura previamente definida de relações de causa e efeito entre variáveis exógenas (sua variação é determinada por fatores externos ao modelo proposto) e variáveis endógenas (sua variação é determinada por outras variáveis constantes do modelo causal proposto) (JÖRESKOG; SÖRBOM, 2001). Uma das principais vantagens de se adotar a MEE é que esta técnica permite analisar várias relações de causa e efeito simultaneamente (GARSON, 2002) sendo que uma mesma variável pode ser dependente de outra e independente e preditora para outra (HAIR *et al.*, 1998).

Pode-se definir três abordagens principais a serem adotadas ao se trabalhar com MEE (HAIR *et al.*, 1998). A primeira é a confirmação de modelos onde o objetivo maior é determinar se o padrão de variâncias e covariâncias nos dados observados é consistente com o modelo anteriormente especificado. A segunda abordagem – modelos alternativos - é adotada

para o teste de dois ou mais modelos alternativos embasados na teoria e verifica qual se ajusta melhor aos dados observados. A terceira abordagem busca desenvolver um novo modelo que mescla propósitos exploratórios e confirmatórios e vai sendo ajustado até atingir os melhores índices de ajustamento. Este estudo se encaixa melhor na primeira abordagem por trabalhar com modelos já testados por outros autores em outras realidades empresariais.

Hair *et al.* (1998) apresenta sete passos para a aplicação de MEE que são descritos resumidamente. O primeiro passo consiste no desenvolvimento de um modelo teoricamente embasado. Essa etapa consiste na revisão da teoria existente a respeito da temática do estudo. O segundo passo requer a construção de um diagrama de caminhos (*path diagram*) indicando as relações causais. Esses diagramas podem contar com setas unidirecionais (relações de causa e efeito) e setas bidirecionais (relações de associação). O terceiro passo consiste na conversão do diagrama de caminhos no modelo estrutural de mensuração. Dessa forma, esse modelo especifica quais são as variáveis observáveis que mensuram as variáveis latentes assim como define as relações existentes entre as variáveis latentes do modelo (BYRNE, 2001). A figura 6 representa graficamente modelo de mensuração (análise fatorial confirmatória) e o modelo estrutural. Na simbologia adotada no diagrama abaixo é possível observar que “VL” significa variável latente, “V” representa as variáveis ou indicadores de cada variável latente (também considerado constructo de primeira ordem) e os “e” significam os erros de cada variável ou indicador assim como o “r” representa o erro da variável latente.

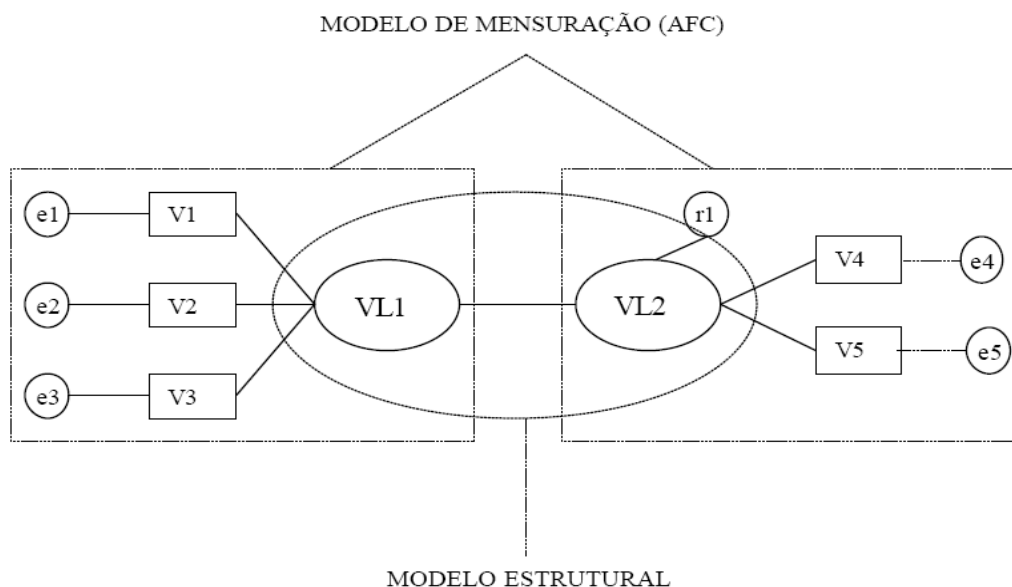


Figura 6 - Modelo de Equações Estruturais demarcado em Componente de Mensuração e Componente Estrutural  
Fonte: adaptado de Byrne (2001).

Esse estudo buscou testar o modelo de referência inicialmente proposto e que pode ser visualizado na figura 07 a seguir (o que cumpre as etapas 2 e 3 citadas anteriormente).

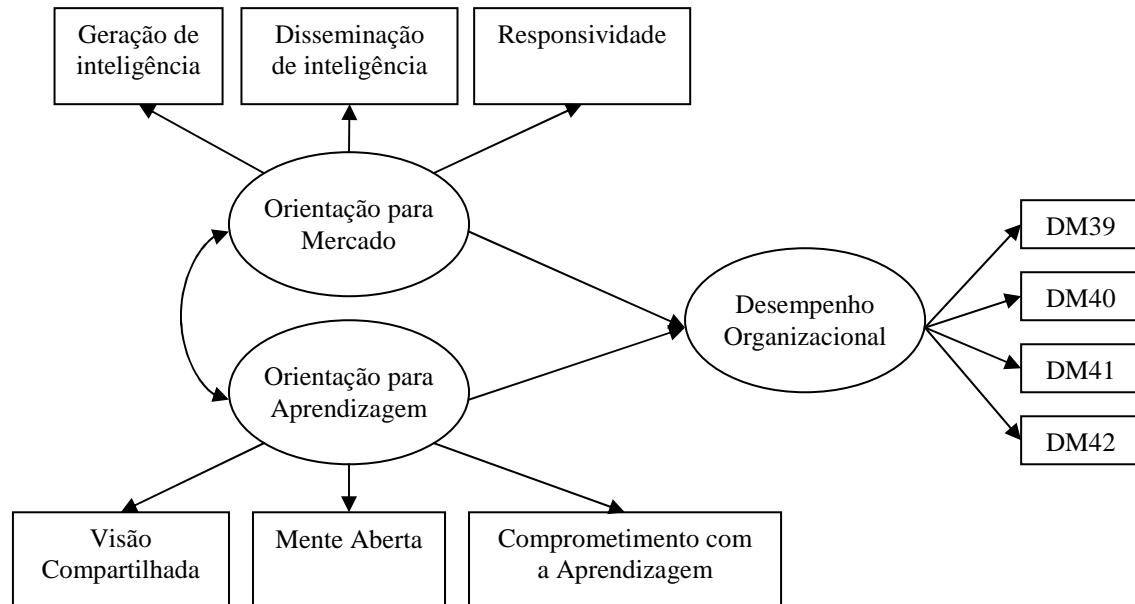


Figura 7 - Modelo principal de referência

Além do modelo principal de referência, o estudo contou com a elaboração de dois outros modelos (modelo A e modelo B) que foram descritos anteriormente juntamente com a definição das hipóteses de trabalho. No modelo principal de estudo (figura 7 acima), teve-se que elaborar os constructos de segunda ordem (Orientação para a Aprendizagem e para Mercado) baseados nas variáveis latentes (dimensões) de cada orientação. Esse procedimento foi feito por meio da Análise Fatorial reduzindo-se os indicadores de cada dimensão para um único componente principal, e salvando a nova variável (componente principal com as cargas fatoriais) como uma nova variável observável. A elaboração do modelo principal se deu da mesma forma que os outros dois modelos (A e B) a partir das novas variáveis observáveis salvas obtidas por meio da redução de itens por intermédio da Análise Fatorial. Para cada redução baseada na Análise Fatorial foram obtidos os valores do KMO, do teste de esfericidade de Barlett, das cargas fatoriais e comunalidade dos itens, da variância extraída (FORNELL e LARCKER, 1981), da Confiabilidade Composta (BAGOZZI, 1980), do alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) e do autovalor (*Eigenvalue*) de um único componente.

Ao se elaborar o modelo estrutural de estudo, o mesmo deve ser validado por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que, diferentemente da análise fatorial exploratória (AFE), tem como objetivo testar o poder de um dado conjunto de indicadores para tomar medidas de relação causal entre variáveis latentes. Além disso, na AFC os indicadores são constrangidos a se relacionar apenas a um fator e a um constructo. Para a adoção da AFC sugere-se que sejam seguidos alguns procedimentos. O primeiro deles é a análise das medidas de ajustamento. O segundo é a análise da unidimensionalidade, o que significa que um conjunto de indicadores possui apenas um conceito em comum (HAIR *et al.*, 1998). O terceiro é a análise da confiabilidade, a qual pode ser calculada por meio da equação 3.10. (HAIR *et al.*, 1998, p. 612).

$$\text{Confiabilidade} = \frac{(\text{S cargas fatoriais padronizadas})^2}{(\text{S cargas fatoriais padronizadas})^2 + S e_j} \quad [3.10]$$

Os valores das cargas fatoriais são obtidos na análise fatorial abordada na subseção anterior; já os erros de mensuração para cada indicador ( $e_j$ ) são obtidos pelo seguinte cálculo:

$$e_j = 1 - (\text{carga fatorial padronizada do indicador})^2 \quad [3.11]$$

O valor da confiabilidade deve exceder 0,7 (KLINE, 1998; HAIR *et al.*, 1998). Outra medida de confiabilidade é a variância extraída, que mede o quanto da variância dos indicadores está relacionada com a variável latente. A variância extraída deve ser superior a 0,5 e a fórmula é semelhante à anterior (Hair *et al.*, 1998) diferindo apenas na operação dos quadrados das cargas fatoriais padronizadas:

$$\text{Variância extraída} = \frac{(\text{S cargas fatoriais padronizadas}^2)}{(\text{S cargas fatoriais padronizadas}^2) + S e_j} \quad [3.12]$$

A validade se refere à probabilidade de um instrumento de mensuração medir adequadamente o conceito que ele se propõe a mensurar (HAIR *et al.*, 1998). A validade de *conteúdo* não é determinada por métodos estatísticos (KLINE, 1998), mas por meio do conhecimento que o próprio pesquisador tem acerca do fenômeno, podendo ser corroborada pela revisão de literatura ou com a ajuda de juízes ou *experts*. Já a validade *convergente* ocorre quando os indicadores possuem uma carga fatorial satisfatória sobre o fator que se

propõem a medir (KLINE, 1998). Pode ser acessada por meio da significância das cargas fatoriais dos indicadores, sendo que os valores obtidos através do teste T de *Student* para valores significativamente diferentes de 0 (zero), ou seja, acima de 1,96, indicam que os valores são estatisticamente significativos ao nível de  $p=0,05$  (ARBUCKLE; WOTHKE, 1999). Utilizou-se nesse estudo o cálculo do valor de Alfa de Cronbach, que verifica a consistência interna, para determinar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, calculado utilizando-se a seguinte fórmula:

$$\sigma = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_n^2} \right) \quad [3.13]$$

Onde:  $\sigma_i^2$  representa a variância dos escores dos sujeitos no item i.

Os procedimentos supracitados são apresentados e interpretados na seção dedicada à apresentação dos resultados do estudo.

O quarto procedimento consiste em definir qual será a matriz de entrada de dados, podendo ser a matriz de correlação ou de variância. Neste estudo utiliza-se a matriz de correlação como matriz de entrada de dados. Ainda nessa etapa define-se o método de estimação dos parâmetros do modelo. O método de estimação mais comumente adotado é a *Maximum Likelihood* (Máxima Verossimilhança - ML) que se baseia na probabilidade máxima de que as covariâncias sejam extraídas de uma população assumida como sendo a mesma refletida nos coeficientes estimados (KLINE, 1998). Mas para que a adoção da ML seja a mais adequada a ser selecionada é necessário, além da normalidade dos dados, a utilização de uma amostra relativamente grande. Hair *et al.* (1998) afirmam que com uma amostra de 100 a 150 casos é possível aplicar a ML, mas o ideal é trabalhar com um número de observações acima de 200.

Na quinta etapa se busca atingir a identificação do modelo estrutural, onde um modelo considerado como sub-identificado é aquele que possui mais parâmetros a serem estimados do que elementos existentes na matriz de correlação ou covariância.

Na sexta etapa da MEE são observadas e analisadas as medidas de ajustamento do modelo. Inicialmente deve-se certificar-se de que os dados processados não apresentam nenhuma inconsistência estatística como variâncias negativas, coeficientes padronizados acima ou muito próximos da unidade (1) e erros padronizados muito elevados. Existe uma série de índices de ajustamento que podem ser utilizados para avaliar o ajustamento do

modelo. O ideal, ao se definir quais os índices de ajustamento que serão utilizados, é combinar medidas de ajuste absoluto (avaliam a capacidade do modelo prever a matriz de covariância observada), medidas de ajuste incremental (comparam o modelo proposto com o modelo nulo) e medidas de parcimônia (penalizam os modelos “sobre-ajustados” devido ao excesso de coeficientes) (HAIR *et al.*, 1998).

Alguns dos principais índices, e adotados nesse estudo, são apresentados de forma resumida no Quadro 5 a seguir.

INDICE DE AJUSTAMENTO	DESCRIÇÃO
<b>Qui-quadrado sobre Graus de Liberdade (<math>\chi^2/GL</math>)</b>	Devido ao fato de que o $\chi^2$ é muito sensível ao tamanho da amostra e à não normalidade dos dados utiliza-se comumente o $\chi^2/GL$ (JÖRESKOG e SÖRBOM, 2001). O valor máximo recomendado é 3 (KLINE, 1998).
<b>Goodness-of-Fit Index (GFI) e Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)</b>	Semelhantes ao $R^2$ (coeficiente de determinação), esses índices de ajustamento absoluto são baseados na porcentagem das covariâncias observadas que são explicadas pelas covariâncias presentes no modelo de estudo (GARSON, 2004). O GFI e o AGFI podem variar de 0 (nenhum ajustamento) até 1 (ajustamento perfeito), sendo considerados desejáveis valores acima de 0,9.
<b>Tucker-Lewis Index ou Non-Normed Fit Index (TLI ou NNFI)</b>	Este é também um índice de ajuste incremental que combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo (HAIR <i>et al.</i> , 1998). Tradicionalmente, o TLI deve ser maior do que 0,9. Entretanto Garson (2004) afirma que valores acima de 0,8 são aceitáveis.
<b>Comparative Fit Index (CFI)</b>	Outro índice de ajuste incremental que compara o modelo de estudo proposto com o modelo nulo, onde as variáveis latentes não são correlacionadas (GARSON, 2004). Varia de 0 a 1, sendo desejável um valor acima de 0,9. O CFI é mais indicado no desenvolvimento de modelos e estudos onde a amostra é reduzida (Hair <i>et al.</i> , 1998).
<b>Root mean square error of approximation (RMSEA)</b>	Esta é uma medida absoluta de ajustamento que busca corrigir a tendência do $\chi^2$ em rejeitar um modelo especificado com uma grande amostra. É considerada a estimativa do erro no modelo. Valores abaixo de 0,08 indicam um bom ajustamento (Garson, 2004).

Quadro 5 – Índices de Ajustamento

Finalizando, essa é a etapa onde se interpreta e modifica o modelo conforme a necessidade. Assim, a partir da observação dos índices de ajustamento obtidos podem-se buscar alternativas de modelos que sejam mais bem ajustados. Entretanto deve-se sempre usar embasamento da teoria vigente. Assim, feitas as considerações e interpretações do modelo parte-se para a apresentação dos resultados de forma prioritariamente quantitativa com análise interpretativa qualitativa.

## **4. RESULTADOS DO ESTUDO**

Essa seção se dedica a apresentar os resultados do estudo conduzido. Inicialmente é analisado o perfil das empresas que participaram da pesquisa respondendo ao questionário de forma válida. Em seguida descrevem-se os resultados quantitativos do estudo por meio dos procedimentos estatísticos univariados, bivariados e multivariados.

### **4.1. Perfil das empresas pesquisadas**

Tendo como objetivo de caracterizar o perfil das empresas pesquisadas, obtiveram-se informações a respeito do ano de fundação, da receita anual, do número de funcionários e da quantidade de níveis organizacionais das mesmas. Estas informações são apresentadas de modo descritivo e também são utilizadas mais adiante para verificar a influência destas informações de perfil empresarial no desempenho organizacional, no nível de orientação para o mercados e nível de orientação para a aprendizagem por meio de análises de regressão linear múltipla.

Quanto à receita anual das empresas participantes do estudo que divulgaram suas faixas de receita, constatou-se que 31,2% possuem uma receita de até R\$ 244 mil; 33,3% possuem uma receita entre R\$ 240 mil e R\$ 1,2 milhão; 18,3% estão na faixa de R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões; 7,5% têm receita entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60 milhões; e 9,7% possuem uma receita acima de R\$ 60 milhões. Observou-se também que 30 respondentes não divulgaram essa informação.

Já com relação ao número de funcionários das empresas estudadas constata-se que 55,6% das mesmas possuem até 19 funcionários; 28,3% têm entre 20 e 99 funcionários; 10,1% possuem de 100 à 499 funcionários; 4% têm de 500 até 1.000 funcionários; e apenas 2% contam com mais de 1.000 funcionários. Observou-se também que 24 respondentes não divulgaram essa informação.

Quanto à quantidade de níveis da estrutura organizacional (níveis hierárquicos), constata-se que 76% das empresas participantes do estudo possuem até 3 níveis (operacional, gerencial e presidência). Outros 19,8% dos respondentes atuam em empresas com 4 ou cinco

níveis organizacionais (operacional, supervisores, gerencial, diretoria, presidência). E apenas 4,2% dos respondentes representam empresas que possuem 6 níveis ou mais (operacional, supervisores, assistentes, gerencial, diretoria, presidência). O número de respondentes que não responderam a questão referente à quantidade de níveis de suas respectivas organizações foi de 27.

De modo geral, constata-se que as empresas que aderiram à pesquisa são empresas de pequeno e médio porte com receitas anuais de até R\$ 1,2 milhão, contando com até 99 colaboradores e possuindo 3 níveis organizacionais em sua maioria.

Também se buscou identificar se existe diferença significativa de Desempenho Organizacional entre grupos por meio da utilização do teste ANOVA. A variável Desempenho Organizacional foi obtida por meio de uma Análise de Componentes Principais (ACP) descrita na próxima subseção. Observou-se que existe diferença significativa de desempenho organizacional entre empresas de receitas diferentes ( $F=2,315$ ;  $gl=5$ ;  $p=0,050$ ) e entre empresas com número de funcionários diferentes ( $F=3,315$ ;  $gl=5$ ;  $p=0,008$ ). Entretanto não existe diferença significativa de desempenho organizacional entre as empresas com uma quantidade diferente de níveis organizacionais ( $F=1,826$ ;  $gl=3$ ;  $p=0,148$ ).

## 4.2. Análise do Desempenho Organizacional

Nesta subseção são analisadas as estatísticas descritivas das variáveis do desempenho organizacional percebido pelos entrevistados. Observa-se na tabela 1 a quantidade de respostas válidas (n), os valores mínimos, máximos, a média aritmética da escala Likert de 5 pontos, o valor do desvio-padrão, a assimetria e a curtose.

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis do Desempenho Organizacional

	<b>n</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
DM39	120	2	5	4,05	0,646	-0,237	0,102
DM40	120	2	5	3,95	0,696	-0,692	1,121
DM41	120	2	5	4,06	0,584	-0,263	0,994
DM42	120	2	5	4,08	0,773	-0,810	0,769



Observa-se que os valores de média podem ser considerado elevados. Os quatro itens adotados para avaliar o desempenho organizacional dos pesquisados obtiveram médias muito próximas variando entre 3,95 e 4,08. Assim, os valores permitem afirmar que as empresas estudadas possuem um alto desempenho organizacional. Os valores de desvio padrão são considerados baixos o que permite afirmar que existe uma baixa variabilidade de respostas. Finalmente, os valores de assimetria e curtose podem ser considerados satisfatórios indicando uma normalidade moderada da distribuição dos dados referentes aos 4 itens que mensuram o desempenho organizacional.

#### 4.2.1 Análise de Componentes Principais do Desempenho Organizacional

Esta subseção dos resultados é dedicada a efetuar a Análise Fatorial (AF) do constructo utilizado para avaliar o Desempenho Organizacional percebido pelos respondentes do instrumento de coleta de dados. Para esse constructo obteve-se um alfa de Cronbach de 0,765, o que proporciona uma confiabilidade interna satisfatória do mesmo. Também o Teste de esfericidade de Bartlett e o índice KMO foram satisfatórios ( $\chi^2=150,85$ ,  $gl=6$ ,  $p<0,001$ );  $KMO=0,716$ ). Efetuou-se uma AF onde se reduziu os 4 itens utilizados no instrumento para um componente que explica 60,66% da variância total. Os valores referidos acima assim como os valores das comunalidades, cargas fatoriais, variância extraída (ou percentual total da variância) e confiabilidade composta são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Principais resultados da Análise Fatorial do Desempenho Organizacional

<b>Variável</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Cargas Fatoriais (Componente 1)</b>
DM39	0,681	0,826
DM40	0,690	0,831
DM41	0,680	0,825
DM42	0,374	0,612
<b>Auto valor</b>	2,426	
<b>Porcentagem total da variância</b>	60,66%	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,765	
<b>Confiabilidade composta</b>	0,859	

Constata-se que o constructo para a avaliação do desempenho organizacional é adequado e confiável para mensurar o que se propõe. Os valores da variância extraída (0,607)

e da confiabilidade composta (0,859) são satisfatórios, assim como o valor de alfa de Cronbach. Apesar do item DM42 ter apresentado os menores valores de comunalidade e de carga fatorial (0,374 e 0,612 respectivamente) considerou-se adequado mantê-lo no constructo pelo fato de o mesmo já ter sido adotado por outros autores em estudos passados, sendo considerado adequado para a mensuração do desempenho organizacional.

### 4.3. Orientação para Mercado

Nesta subsecção analisa-se as estatísticas descritivas das variáveis da Escala MARKOR. Observa-se na tabela 3 a quantidade de respostas válidas (n), os valores mínimos, máximos, a média aritmética da escala Likert de 5 pontos, o valor do desvio padrão, a assimetria e a curtose.

Tabela 3 – Estatística descritiva das variáveis da Orientação para o Mercado

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
OMGI1	123	1	5	3,78	1,277	-0,994	-0,084
OMGI2	122	1	5	3,70	1,140	-0,655	-0,568
OMGI3R	122	1	5	3,66	1,270	-0,498	-1,088
OMGI4	123	1	5	3,69	1,350	-0,781	-0,645
OMGI5R	123	1	5	3,77	1,273	-0,702	-0,804
OMGI6	123	1	5	3,61	1,297	-0,612	-0,815
OMDI7	122	1	5	3,63	1,456	-0,771	-0,841
OMDI8	122	1	5	3,55	1,379	-0,680	-0,787
OMDI9	122	1	5	4,06	1,166	-1,225	0,579
OMDI10	122	1	5	3,76	1,292	-0,993	-0,108
OMDI11R	120	1	5	3,67	1,299	-0,550	-1,067
OMR12R	121	1	5	3,84	1,252	-0,631	-1,109
OMR13R	122	1	5	3,66	1,134	-0,533	-0,919
OMR14	123	1	5	4,03	0,999	-1,067	0,599
OMR15	123	1	5	3,61	1,157	-0,643	-0,425
OMR16	122	1	5	3,56	1,260	-0,623	-0,640
OMR17	122	1	5	3,96	0,974	-0,899	0,414
OMR18R	123	1	5	3,91	1,379	-0,866	-0,780
OMR19R	123	1	5	3,42	1,324	-0,282	-1,319
OMR20	121	1	5	4,02	1,072	-1,106	0,452

Observa-se, a partir dos resultados na análise descritiva preliminar das variáveis da escala MARKOR, que as empresas pesquisadas apresentam uma orientação moderada para o

mercado. Os valores de média aritmética das variáveis dedicadas a avaliar as práticas de Orientação para o Mercado apresentaram valores entre 3,5 e 4,0 quase que em sua totalidade (exceto pela variável OMR19R que ficou pouco abaixo do intervalo, e as variáveis OMDI9, OMR14 e OMR20 que apresentaram uma média ligeiramente acima do intervalo). Vale ressaltar que os valores de média poderiam variar entre 1 e 5 devido a escala Likert. Valores mais próximos de 5 são considerados mais positivos e valores mais próximos de 1 são considerados negativos.

Ao analisar os valores do desvio-padrão observados dos itens da escala MARKOR pode-se perceber que a variabilidade das respostas dos empresários é considerada mediana sendo o menor desvio padrão observado 0,974 (OMR17) e o maior observado igual a 1,456 (OMDI7).

Os valores de assimetria e curtose observados são adequados para se trabalhar com o método de *Maximum Likelihood* para a estimação do modelo (assimetria menor do que 2 e curtose menor do que 7). Pela análise dos valores de curtose verifica-se que as curvas de distribuição podem ser consideradas como sendo platicúrticas e os valores de assimetria apresentam valores negativos em sua totalidade sendo a curva direcionada para a direita (assimetria negativa) e a maior concentração dos dados está à esquerda da moda.

#### 4.3.1. Análise Fatorial da Orientação para o Mercado

O valor de alfa de Cronbach da escala de avaliação da Orientação para o Mercado (MARKOR) obtido foi de 0,886, sendo considerado altamente positivo e que determina a confiabilidade interna do instrumento.

Por meio da análise fatorial reduziu-se os 20 itens da escala original para 3 novas variáveis que representam as dimensões da Orientação para o Mercado (Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Responsividade). Inicialmente reduziu-se os 6 primeiros itens que originalmente mensuram a geração de inteligência para uma única variável. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na tabela 4. Também são apresentados os valores de autovalor (*eigenvalue*) para a análise fatorial, a variância acumulada, o *alfa* de Cronbach para a análise da confiabilidade interna, a variância extraída e a confiabilidade composta. Obteve-se um *alfa* de Cronbach de 0,687, o que afirma

uma satisfatória confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) os quais se apresentaram altamente positivos ( $\chi^2=142,99$ ,  $p<0,001$ ; KMO=0,670).

Tabela 4 – Principais resultados da Análise Fatorial da Geração de Inteligência

Variável	Comunalidades	Cargas Fatoriais (Componente 1)
OMGI1	0,307	0,554
OMGI2	0,453	0,673
OMGI3R	0,314	0,560
OMGI4	0,554	0,744
OMGI5R	0,223	0,473
OMGI6	0,525	0,725
<b>Auto valor</b>	2,376	
<b>Porcentagem total da variância</b>	39,6%	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,687	
<b>Confiabilidade composta</b>	0,793	

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais verifica-se que o item OMGI5R é o menos relevante para o constructo. Entretanto decidiu-se por mantê-lo no estudo pelo fato de compor uma escala original já testada e validada em estudos anteriores. O autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 2,376 que representa 39,6% da variância extraída. Não se considera esse valor muito satisfatório, mas obteve-se alta confiabilidade interna (*alfa de Cronbach*) e confiabilidade composta (0,793) no constructo.

Por meio da Análise Fatorial também foram reduzidos os 5 itens da escala que originalmente mensuram a Disseminação de Inteligência para uma única variável. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na tabela 5. Também são apresentados os valores de autovalor (*eigenvalue*) para a análise fatorial, a variância acumulada, o *alfa de Cronbach* para a análise da confiabilidade interna, a variância extraída e a confiabilidade composta da mesma forma como o constructo anterior. Obteve-se um *alfa de Cronbach* de 0,745, o que afirma uma alta confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) os quais se apresentaram altamente positivos ( $\chi^2=141,33$ ,  $p<0,001$ ; KMO=0,764).

Tabela 5 – Principais resultados da Análise Fatorial da Disseminação de Inteligência

<b>Variável</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Cargas Fatoriais (Componente 1)</b>
OMDI7	0,658	0,811
OMDI8	0,608	0,780
OMDI9	0,418	0,646
OMDI10	0,647	0,804
OMDI11R	0,198	0,445
<b>Auto valor</b>	2,529	
<b>Porcentagem total da variância</b>	50,58%	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,745	
<b>Confiabilidade composta</b>	0,831	

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais verifica-se que o item OMDI11R é o menos relevante para o constructo. Entretanto decidiu-se por mantê-lo no estudo pelo fato de compor uma escala original já testada e validada em estudos anteriores. O autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 2,529 que representa 50,58% da variância extraída. Considera-se esse valor bastante satisfatório para apenas um componente. Obteve-se também uma alta confiabilidade interna (*alfa de Cronbach*) e confiabilidade composta (0,831) no constructo.

Finalmente, compondo o último constructo da Orientação para o Mercado, reduziu-se os 9 últimos itens da escala que originalmente mensuram a responsividade para uma única variável por meio da Análise Fatorial. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na tabela 6. Também são apresentados os valores de autovalor (*eigenvalue*) para a análise fatorial, a variância acumulada, o *alfa de Cronbach* para a análise da confiabilidade interna, a variância extraída e a confiabilidade composta da mesma forma como nos constructos anteriores. Obteve-se um *alfa de Cronbach* de 0,777, o que afirma uma satisfatória confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) os quais se apresentaram altamente positivos ( $\chi^2=260,12$ ,  $p<0,001$ ; KMO=0,815).

Tabela 6 – Principais resultados da Análise Fatorial da Responsividade

<b>Variável</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Cargas Fatoriais (Componente 1)</b>
OMR12R	0,472	0,687
OMR13R	0,367	0,606
OMR14	0,385	0,621
OMR15	0,522	0,722
OMR16	0,500	0,707
OMR17	0,528	0,763
OMR18R	0,079	0,282
OMR19R	0,158	0,398
OMR20	0,446	0,668
<b>Auto valor</b>	3,511	
<b>Porcentagem total da variância</b>	39,02%	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,777	
<b>Confiabilidade composta</b>	0,844	

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais verifica-se que os itens OMR18R e o OMR19R são os menos relevantes para o constructo. Entretanto decidiu-se por mantê-lo no estudo pelo fato de compor uma escala original já testada e validada em estudos anteriores. O autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 3,511 que representa 39,02% da variância extraída. Não se considera esse valor muito satisfatório, mas obteve-se uma alta confiabilidade interna (*alfa de Cronbach*) e confiabilidade composta (0,844) no constructo.

#### 4.3.2. Análise fatorial confirmatória e modelagem de equação estrutural – Modelo A

Esta subseção é dedicada a analisar a validade do modelo teórico do estudo sendo realizada a análise fatorial confirmatória da escala MARKOR e a análise das relações existente entre os constructos do estudo assim como o teste de hipóteses conforme se observa na tabela 7 a seguir.

Tabela 7 – Estimativas e testes das hipóteses referentes às ligações do modelo A

	Estimativa	Estimativa Padronizada	Erro Padrão	Estatística Teste	P-Valor
Desempenho Organizacional <--- Geração de Inteligência	0,037	0,046	0,094	0,397	0,691
Desempenho Organizacional <--- Disseminação de Inteligência	0,219	0,196	0,137	1,598	0,110
Desempenho Organizacional <--- Responsividade	0,214	0,294	0,083	2,576	0,010
<b>ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA</b>					
OMGI1 <--- Geração de Inteligência	1,000	0,473			
OMGI2 <--- Geração de Inteligência	1,131	0,600	0,292	3,866	*
OMGI3R <--- Geração de Inteligência	0,797	0,379	0,268	2,972	0,003
OMGI5R <--- Geração de Inteligência	0,631	0,299	0,252	2,499	0,012
OMGI6 <--- Geração de Inteligência	1,402	0,653	0,351	3,990	*
OMDI1R <--- Disseminação de Inteligência	1,000	0,341			
OMDI10 <--- Disseminação de Inteligência	2,118	0,725	0,644	3,291	0,001
OMDI9 <--- Disseminação de Inteligência	1,372	0,519	0,455	3,013	0,003
OMDI8 <--- Disseminação de Inteligência	2,282	0,728	0,693	3,295	*
OMDI7 <--- Disseminação de Inteligência	2,493	0,754	0,753	3,312	*
OMR20 <--- Responsividade	1,000	0,632			
OMR19R <--- Responsividade	0,591	0,302	0,199	2,966	0,003
OMR18R <--- Responsividade	0,394	0,193	0,204	1,933	0,053
OMR17 <--- Responsividade	1,068	0,742	0,168	6,343	*
OMR16 <--- Responsividade	1,248	0,669	0,212	5,895	*
OMR15 <--- Responsividade	1,172	0,686	0,195	6,016	*
OMR14 <--- Responsividade	0,864	0,585	0,162	5,325	*
OMR13R <--- Responsividade	0,877	0,524	0,181	4,856	*
OMR12R <--- Responsividade	1,105	0,595	0,206	5,375	*
OMGI4 <--- Geração de Inteligência	1,468	0,657	0,367	3,997	*
DM39 <--- Desempenho Organizacional	1,000	0,784			
DM40 <--- Desempenho Organizacional	1,077	0,783	0,148	7,285	*
DM41 <--- Desempenho Organizacional	0,807	0,696	0,118	6,818	*
DM42 <--- Desempenho Organizacional	0,663	0,426	0,157	4,221	*

\* Significativo ao nível e  $p < 0,001$

Pode-se observar que, por meio dos testes de hipóteses realizados na análise fatorial confirmatória da escala MARKOR, todos os itens são significativos ao nível de  $p < 0,05$  exceto o item OMR18R ( $p = 0,053$ ) utilizado no constructo original da responsividade. Entretanto manteve-se esse item pelo fato de pertencer a uma escala original já amplamente testada em outros estudos. Considera-se, portanto, que os itens são válidos (variáveis observáveis) para mensurar os constructos da orientação para o mercado (variáveis latentes).

Já com relação ao modelo de estudo, observa-se que apenas a responsividade tem um impacto significativamente positivo na percepção de desempenho das organizações estudadas ( $p = 0,01$ ). As demais variáveis latentes da escala MARKOR (geração e disseminação de inteligência) não apresentaram relações significativas. Assim, as hipóteses de trabalho H1a e H2a do modelo A de estudo não são suportadas ao nível de  $p < 0,05$ . Já a hipótese H3a é aceita

ao nível de  $p < 0,01$ . A equação estrutural do modelo A estudado pode ser observada na figura 8 a seguir com os valores das cargas padronizadas.

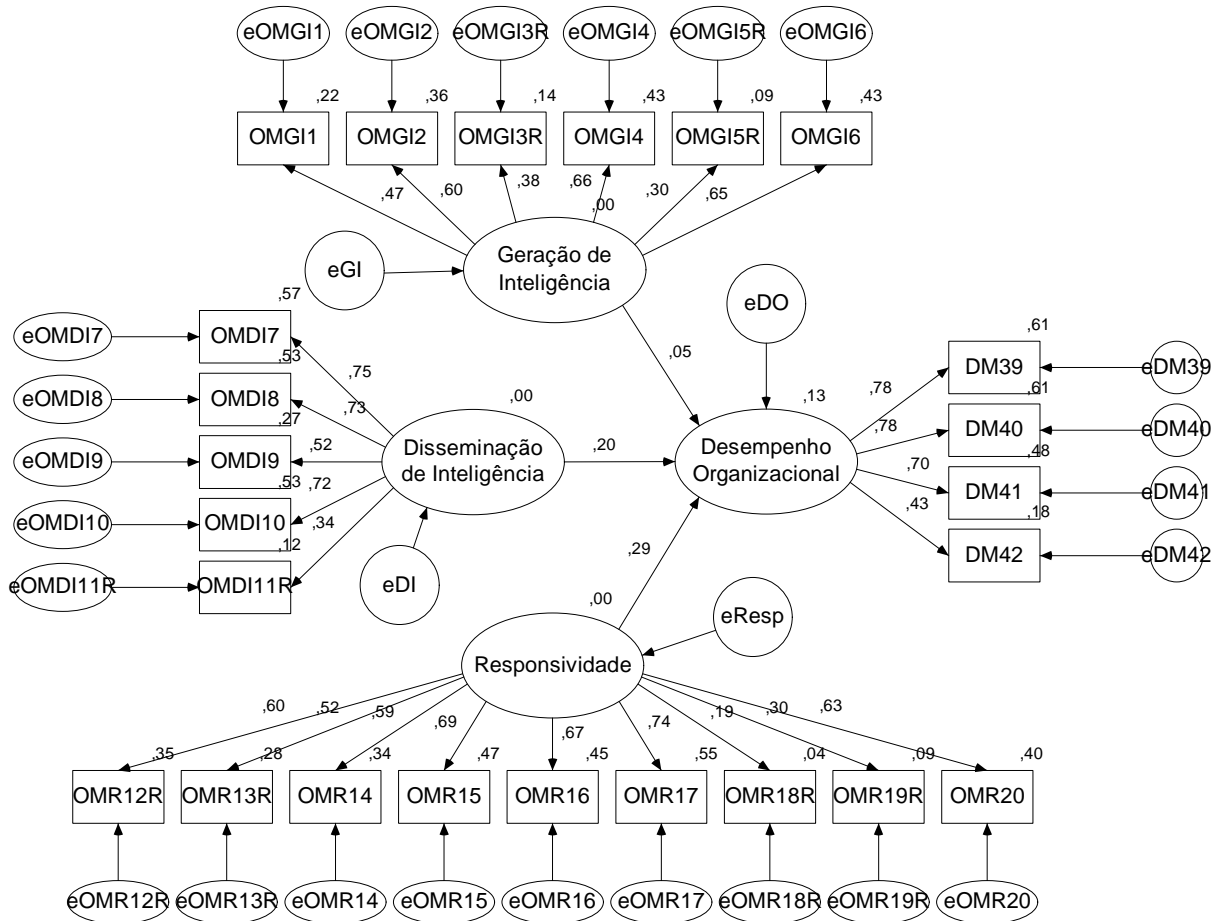


Figura 8 – Modelo Estrutural A de estudo (*Maximum Likelihood*) com Cargas Padronizadas

Supõe-se que, possivelmente, por meio de uma redução de itens da escala original, as relações entre as variáveis latentes (geração e disseminação de inteligência) e o constructo endógeno e variável dependente do estudo (desempenho organizacional) poderia apresentar uma significância aceitável. Mas para fins deste estudo, julgou-se mais adequado manter a escala original já que o objetivo do estudo não é testar a adequação da escala, e sim verificar o impacto da orientação para o mercado no desempenho organizacional das empresas pesquisadas.



Na tabela 8 a seguir são apresentados os índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória da escala MARKOR e do modelo A de estudo.

Tabela 8 – Índices de ajustamento do modelo A e da escala MARKOR

	<b>Modelo A de Estudo</b>	<b>Escala MARKOR (AFC)</b>
<b>X<sup>2</sup>/GL</b>	2,742	3,101
<b>GFI</b>	0,684	0,696
<b>AGFI</b>	0,620	0,624
<b>TLI</b>	0,487	0,489
<b>CFI</b>	0,574	0,544
<b>RMSEA</b>	0,119	0,129

AFC: Análise Fatorial Confirmatória

Pode-se observar que os índices de ajustamento, tanto para a Escala MARKOR como para o modelo A, não se apresentam como satisfatório de acordo com os pressupostos defendidos por Hair et.al (1988). Apenas os valores de X<sup>2</sup>/GL estão de acordo com os pressupostos dos autores. Os demais valores de GFI, AGFI, TLI e CFI estão abaixo do definido como aceitável assim como o RMSEA está acima de 0,08 (erro do modelo). Isso pode ser considerado como uma limitação do modelo do estudo, mas de certa forma, sua validade não pode ser completamente anulada.

#### 4.3.3. Análise de correlação e regressão linear múltipla para o modelo A

Nesta subseção da análise dos resultados foi realizado um estudo de correlação de Pearson entre os constructos do estudo. As variáveis latentes estudadas foram obtidas por meio de uma redução baseada em componentes principais para um fator. Os valores do índice de correlação de Pearson, assim como sua significância, são apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Coeficientes de correlação de Pearson entre os constructos do modelo A

		Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Responsividade
Disseminação de Inteligência	Pearson	0,707(*)		
	p-valor	<0,001		
Responsividade	Pearson	0,667(*)	0,692(*)	
	p-valor	<0,001	<0,001	
Desempenho Organizacional	Pearson	0,336(*)	0,335(*)	0,371(*)
	p-valor	<0,001	<0,001	<0,001

\* Correlação é significativa ao nível de  $p < 0,001$  (bicaudal).

Verifica-se que as correlações existentes entre os constructos do estudo são todas significativas ao nível de 0,001. Assim, pode-se afirmar que a geração de inteligência está fortemente correlacionada à disseminação de inteligência, à responsividade (estes dois em um maior nível) e ao desempenho organizacional. Também se observa que a disseminação de inteligência está fortemente correlacionada à responsividade e moderadamente correlacionada ao desempenho organizacional. E, finalmente a responsividade está moderadamente correlacionada ao desempenho organizacional. Assim, os constructos da escala MARKOR estão fortemente correlacionados entre si o que permite afirmar que as empresas estudadas possuem essas três práticas generalistas fortemente correlacionadas entre si. A relação positiva entre os três pilares que sustentam as boas práticas de orientação para o mercado (geração, disseminação e responsividade na utilização da inteligência) é considerada como fator elementar para o sucesso das empresas, e isso se verifica fortemente nas empresas estudadas. Entretanto, a alta correlação existente entre as dimensões agrava o problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes da regressão linear múltipla descrita logo a seguir prejudicando a validade do modelo.

Ao efetuar uma análise de regressão múltipla tendo como variável dependente o desempenho organizacional e 3 variáveis independentes preditoras (geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade), observou-se que a regressão é significativa por meio de um teste ANOVA ( $F=7,303$ ;  $gl=3$ ;  $p < 0,001$ ). O valor do  $R^2$  ajustado (coeficiente de determinação) foi de 0,147, podendo ser considerado baixo. Entretanto, dependendo da área de estudo, esse índice pode ser considerado satisfatório (ex. Ciências Sociais). Além disso, o valor da estatística Durbin-Watson (que atesta se existe auto-correlação entre os resíduos do modelo) foi de 2,097, o que indica uma ausência de auto-correlação. Os valores dos coeficientes e suas respectivas significâncias do modelo de regressão linear múltipla podem ser observado na Tabela 10. Vale ressaltar que não foi incluído na regressão o

intercepto (constante) por se trabalhar com variáveis independentes que não podem assumir valores iguais a zero.

Tabela 10 – Coeficientes do Modelo de Regressão Múltipla das variáveis latentes do modelo A

	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	T	p-valor
	B	Erro Padrão	Beta		
Geração de Inteligência	0,080	0,138	0,079	0,578	0,564
Disseminação e Inteligência	0,003	0,136	0,003	0,020	0,984
Responsividade	0,356	0,135	0,351	2,628	0,010

Observa-se na tabela acima que o único preditor significativo da regressão é a responsividade ( $p=0,01$ ). Os demais preditores não obtiveram significância aceitável ao nível de 5%. Assim, não é possível afirmar que as variáveis independentes do modelo explicam e predizem o desempenho das organizações estudadas de forma satisfatória.

Ao realizar uma redução das três dimensões da escala MARKOR para uma variável denominada orientação para o mercado e adotá-la como variável independente no modelo de regressão simples (mantendo o desempenho organizacional como variável dependente) obteve-se significância estatística ( $R^2=0,141$ ;  $F=19,099$ ;  $gl=1$ ;  $p<0,001$ ). Entretanto, o coeficiente de determinação é considerado baixo. O valor do coeficiente da orientação para o mercado obtido foi de 0,384 ( $p<0,001$ ) o que indica que a orientação para o mercado apresenta uma relação positiva e significativa ao explicar o desempenho organizacional das empresas pesquisadas.

#### 4.4. Orientação para a aprendizagem (OPA)

Nesta subseção analisou-se as estatísticas descritivas das variáveis principais do estudo (escala de orientação para a aprendizagem e o constructo do desempenho organizacional). Observa-se na tabela 11 a quantidade de respostas válidas (n), os valores mínimos, máximos, a média aritmética da escala Likert de 5 pontos, o valor do desvio padrão, a assimetria e a curtose.

Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis da Orientação para a Aprendizagem

	<b>n</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
OACA21	123	2	5	4,39	0,673	-0,984	1,156
OACA22	122	1	5	4,40	0,869	-1,729	3,270
OACA23	123	1	5	4,46	0,908	-2,060	4,357
OACA24	123	1	5	4,46	0,833	-2,090	5,537
OACA25R	122	1	5	3,66	1,557	-0,585	-1,328
OACA26	121	1	5	4,23	1,094	-1,640	2,079
OAVC27	123	1	5	4,34	0,828	-1,505	2,600
OAVC28	122	1	5	3,98	1,040	-1,204	1,157
OAVC29	122	1	5	4,01	1,008	-1,148	0,720
OAVC30	123	1	5	3,93	1,092	-1,060	0,359
OAVC31	122	1	5	4,19	1,078	-1,511	1,685
OAVC32R	113	1	5	3,67	1,430	-0,561	-1,241
OAMA33	121	1	5	4,02	0,991	-1,077	0,894
OAMA34R	120	1	5	3,75	1,225	-0,569	-0,923
OAMA35	121	1	5	4,22	0,880	-1,275	1,922
OAMA36	120	1	5	4,33	0,947	-1,864	3,723
OAMA37R	121	1	5	3,59	1,358	-0,430	-1,239
OAMA38	119	1	5	4,26	0,978	-1,486	1,971

É possível observar a partir dos resultados na análise descritiva preliminar das variáveis da escala de avaliação da orientação para a aprendizagem que as empresas pesquisadas apresentam uma orientação moderada para a aprendizagem. Os valores de média aritmética das variáveis dedicadas a avaliar as práticas de orientação para a aprendizagem apresentaram valores entre 3,5 e 4,5 em sua totalidade. Também se observa que uma grande parcela das variáveis apresenta média acima de 4, o que é visto como altamente positivo. Vale ressaltar que os valores de média poderiam variar entre 1 e 5 devido a escala Likert. Valores mais próximos de 5 são considerados mais positivos e valores mais próximos de 1 são considerados negativos.

Ao analisar os valores do desvio-padrão observados nos itens da escala de orientação para a aprendizagem pode-se perceber que a variabilidade das respostas dos empresários é considerada mediana sendo o menor desvio-padrão observado 0,673 (OACA21) e o maior observado é 1,557 (OACA25R).

Os valores de assimetria e curtose observados são adequados para se trabalhar com o método de *Maximum Likelihood* para a estimação do modelo (assimetria menor do que 2 e curtose menor do que 7). Pela análise dos valores de curtose verifica-se que as curvas de distribuição podem ser consideradas como sendo platicúrticas e os valores de assimetria apresentam valores negativos em sua totalidade sendo a curva direcionada para a direita (assimetria negativa) e a maior concentração dos dados está à esquerda da moda.

#### 4.4.1. Análise Fatorial da Orientação para a Aprendizagem

O valor de alfa de Cronbach da escala de avaliação da Orientação para a Aprendizagem obtido foi de 0,888 sendo considerado um valor altamente positivo e que determina a confiabilidade interna do instrumento.

Por meio da análise fatorial reduziu-se os 6 itens da escala que originalmente mensuram o comprometimento para com a aprendizagem para uma única variável. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na tabela 12. Também são apresentados os valores de *eigenvalue* (autovalor) para a Análise Fatorial, a variância acumulada, o *alfa de Cronbach* para a análise da confiabilidade interna, a variância extraída e a confiabilidade composta. Obteve-se um *alfa de Cronbach* de 0,780, o que afirma uma satisfatória confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à Análise Fatorial foi avaliada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) os quais se apresentaram altamente positivos ( $\chi^2=227,09$ ,  $p<0,001$ ; KMO=0,742).

Tabela 12 – Análise Fatorial do Comprometimento com a Aprendizagem

<b>Variável</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Cargas Fatoriais (Componente 1)</b>
OACA21	0,284	0,533
OACA22	0,484	0,696
OACA23	0,752	0,867
OACA24	0,716	0,846
OACA25R	0,334	0,578
OACA26	0,364	0,603
<b>Autovalor</b>	2,934	
<b>Porcentagem total da variância</b>	48,897%	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,780	
<b>Confiabilidade composta</b>	0,847	

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais verifica-se que todos os itens são relevantes para o constructo sendo que todos obtiveram cargas fatoriais maiores que 0,5. O autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 2,934 que representa 48,897% da variância extraída. Pode-se considerar esse valor muito satisfatório, principalmente em se tratando de um estudo em Ciências Sociais. Obteve-se uma alta confiabilidade interna e confiabilidade composta (0,847) no constructo.

Por meio da Análise Fatorial também se reduziu os 6 itens da escala que originalmente mensuram a visão compartilhada para uma única variável. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na tabela 13. Também são apresentados os valores de *eigenvalue* para a Análise Fatorial, a variância acumulada, o *alfa* de *Cronbach* para a análise da confiabilidade interna, a variância extraída e a confiabilidade composta da mesma forma como o constructo anterior. Obteve-se um *alfa* de *Cronbach* de 0,844, o que afirma uma alta confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) os quais se apresentaram altamente positivos ( $\chi^2=298,72$ ,  $p<0,001$ ; KMO=0,791).

Tabela 13 – Análise Fatorial da Visão Compartilhada

<b>Variável</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Cargas Fatoriais (Componente 1)</b>
OAVC27	0,638	0,798
OAVC28	0,595	0,771
OAVC29	0,666	0,816
OAVC30	0,657	0,811
OAVC31	0,650	0,807
OAVC32R	0,229	0,479
<b>Auto valor</b>	3,435	
<b>Porcentagem total da variância</b>	57,251%	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,844	
<b>Confiabilidade composta</b>	0,887	

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais verifica-se que o item OAVC32R é o menos relevante para o constructo. Entretanto decidiu-se por mantê-lo no estudo pelo fato de compor uma escala original já testada e validada em estudos anteriores. O Autovalor obtido em apenas um componente foi de 3,435 que representa 57,251% da variância extraída. Considera-se esse valor muito satisfatório e, além disso, obteve-se alta confiabilidade interna (*alfa* de *Cronbach*) e confiabilidade composta (0,887) no constructo.

Finalmente, compondo o último constructo da orientação para a aprendizagem, reduziu-se os 6 últimos itens da escala que originalmente mensuram a mente aberta para uma única variável por meio da Análise Fatorial. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na tabela 14. Também são apresentados os valores de *eigenvalue* para a análise fatorial, a variância acumulada, o *alfa* de *Cronbach* para a análise da confiabilidade interna, a variância extraída e a confiabilidade composta da mesma forma como nos constructos anteriores. Obteve-se um *alfa* de *Cronbach* de 0,751, o que afirma uma

satisfatória confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) os quais se apresentaram altamente positivos ( $\chi^2=205,24$ ,  $p<0,001$ ; KMO=0,743).

Tabela 14 – Análise Fatorial da “Mente Aberta”

<b>Variável</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Cargas Fatoriais (Componente 1)</b>
OAMA33	0,137	0,370
OAMA34R	0,547	0,740
OAMA35	0,689	0,830
OAMA36	0,757	0,870
OAMA37R	0,181	0,425
OAMA38	0,512	0,716
<b>Auto valor</b>	2,823	
<b>Porcentagem total da variância</b>	47,053%	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,751	
<b>Confiabilidade composta</b>	0,831	

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais verifica-se que os itens OAMA33 e OAMA37R são os menos relevantes para o constructo. Entretanto decidiu-se por mantê-los no estudo pelo fato de comporem uma escala original já testada e validada em estudos anteriores. O autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 2,823 que representa 47,053% da variância extraída. Pode-se considerar esse valor como sendo satisfatório. Obteve-se ainda uma alta confiabilidade interna e confiabilidade composta (0,831) no constructo.

#### 4.4.2. Análise fatorial confirmatória e modelagem de equação estrutural do Modelo B

Esta subsecção é dedicada a analisar a validade do modelo teórico B de estudo sendo realizada a análise fatorial confirmatória da escala de orientação para a aprendizagem e a análise das relações existente entre os constructos do estudo assim como o teste de hipóteses conforme se observa na tabela 15 abaixo.

Tabela 15 – Estimativas e testes das hipóteses das ligações do Modelo B

		Estimativa	Estimativa Padronizada	Erro Padrão	Estatística Teste	P-Valor
Desempenho Organizacional	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	-0,063	-0,031	0,206	-0,303	0,762
Desempenho Organizacional	<--- Visão Compartilhada	0,108	0,104	0,112	0,967	0,334
Desempenho Organizacional	<--- Mente Aberta	0,259	0,296	0,098	2,631	0,009
<b>ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA</b>						
		Estimativa	Estimativa Padronizada	Erro Padrão	Estatística Teste	P-Valor
OACA21	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	1,000	0,387			
OACA22	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	1,824	0,547	0,500	3,649	*
OACA23	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	3,110	0,892	0,742	4,191	*
OACA24	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	2,691	0,842	0,646	4,169	*
OACA25R	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	2,926	0,490	0,843	3,473	*
OACA26	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	2,147	0,512	0,606	3,541	*
OAVC32R	<--- Visão Compartilhada	1,000	0,349			
OAVC31	<--- Visão Compartilhada	1,611	0,746	0,459	3,513	*
OAVC30	<--- Visão Compartilhada	1,846	0,843	0,515	3,588	*
OAVC29	<--- Visão Compartilhada	1,686	0,835	0,470	3,583	*
OAVC28	<--- Visão Compartilhada	1,228	0,589	0,371	3,312	*
OAVC27	<--- Visão Compartilhada	1,113	0,670	0,325	3,431	*
OAMA38	<--- Mente Aberta	1,000	0,608			
OAMA37R	<--- Mente Aberta	0,727	0,318	0,232	3,140	0,002
OAMA36	<--- Mente Aberta	1,419	0,891	0,206	6,880	*
OAMA35	<--- Mente Aberta	1,220	0,823	0,181	6,724	*
OAMA34R	<--- Mente Aberta	1,278	0,615	0,232	5,509	*
OAMA33	<--- Mente Aberta	0,476	0,285	0,168	2,838	0,005
DM39	<--- Desempenho Organizacional	1,000	0,808			
DM40	<--- Desempenho Organizacional	1,055	0,791	0,138	7,668	*
DM41	<--- Desempenho Organizacional	0,781	0,697	0,110	7,085	*
DM42	<--- Desempenho Organizacional	0,637	0,428	0,148	4,317	*

\* Significativo ao nível de  $p < 0,001$

Pode-se observar que, por meio do teste de hipóteses realizado na Análise Fatorial Confirmatória da escala de orientação para a aprendizagem, todos os itens são significativos ao nível de  $p < 0,05$ . Assim, os itens são válidos (variáveis observáveis) para mensurar os constructos da orientação para o mercado (variáveis latentes).

Já com relação ao modelo de estudo, observa-se que apenas a variável “Mente Aberta” tem um impacto significativamente positivo no desempenho das organizações estudadas ( $p = 0,009$ ). As demais variáveis latentes da escala de orientação para a aprendizagem (comprometimento com a aprendizagem e visão compartilhada) não apresentaram relações



significativas. Assim, as hipóteses de trabalho H1b e H2b do modelo B de estudo não são suportadas ao nível de  $p < 0,05$ . Já a hipótese H3b é aceita ao nível de  $p < 0,01$ . a equação estrutural do modelo B estudado pode ser observada na figura 9 a seguir com os valores das cargas padronizadas.

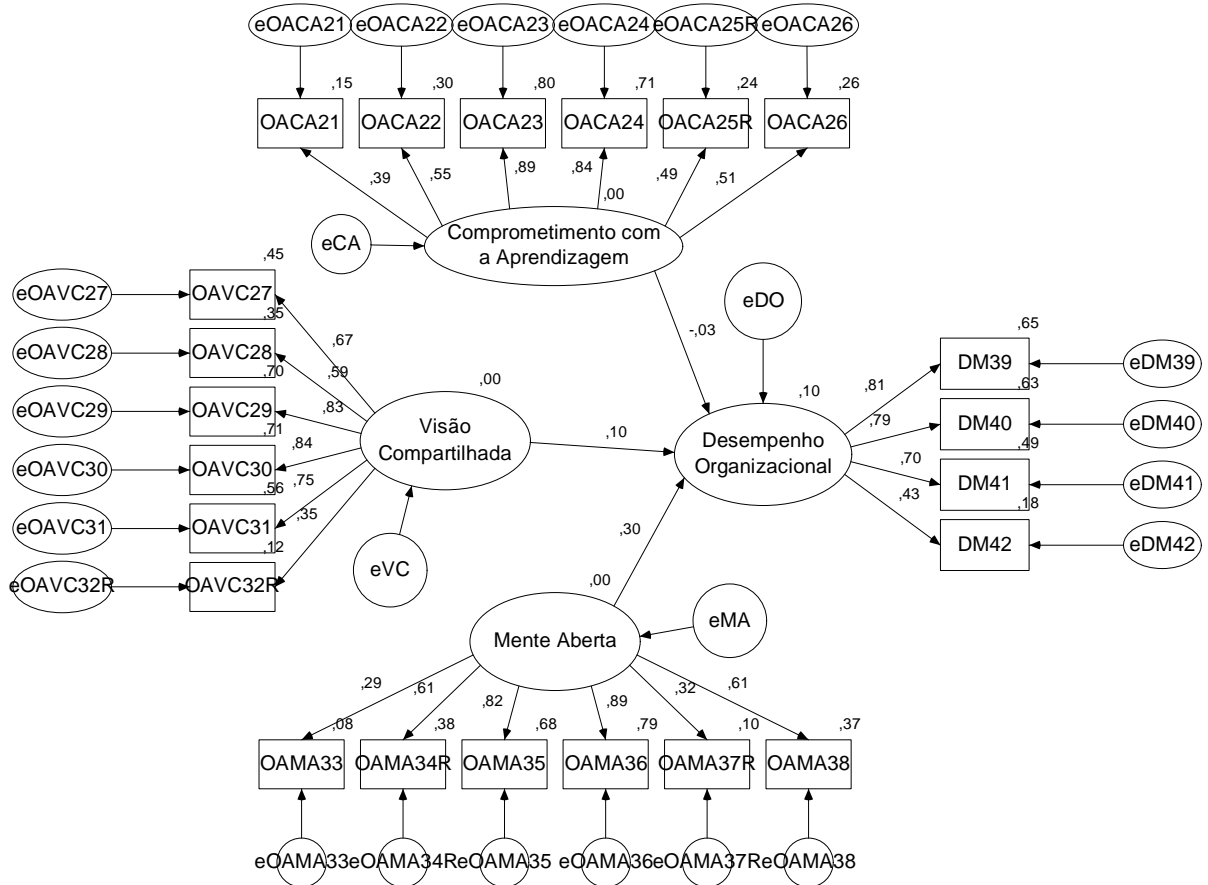


Figura 9 – Modelo estrutural B de estudo (*Maximum Likelihood*) com cargas padronizadas

Supõe-se que, possivelmente, por meio de uma redução de itens da escala original, as relações entre as variáveis latentes (comprometimento com a aprendizagem e visão compartilhada) e o constructo endógeno e variável dependente do estudo (desempenho organizacional) poderiam apresentar uma significância aceitável, assim como foi comentado no modelo de estudo A. Mas para fins deste estudo, julgou-se mais adequado manter a escala original já que o objetivo do estudo não é testar a adequação da escala, e sim verificar o

impacto da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional das empresas pesquisadas.

Na tabela 16 a seguir são apresentados os índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória da escala de orientação para a aprendizagem e do modelo B.

Tabela 16 – Índices de ajustamento do modelo B e da escala de Orientação para a Aprendizagem

	<b>Modelo B de Estudo</b>	<b>Escala OPA (AFC)</b>
<b><math>\chi^2/GL</math></b>	2,152	2,346
<b>GFI</b>	0,727	0,744
<b>AGFI</b>	0,665	0,676
<b>TLI</b>	0,718	0,740
<b>CFI</b>	0,770	0,772
<b>RMSEA</b>	0,085	0,115

OPA: Orientação para a Aprendizagem / AFC: Análise Fatorial Confirmatória

Pode-se observar que os índices de ajustamento, tanto para a escala de orientação para a aprendizagem como para o modelo de estudo B, não se apresentam como plenamente satisfatórios de acordo com os pressupostos defendidos por Hair *et. al.*, (1988) e Garson (2002). Apenas os valores de  $\chi^2/gL$  estão de acordo com os pressupostos dos autores. Os demais valores de GFI, AGFI, TLI e CFI estão abaixo do definido como aceitável assim como o RMSEA está acima de 0,08 na análise confirmatória da escala de avaliação da orientação para a aprendizagem (erro do modelo). Entretanto, pode-se considerar o erro do modelo B de estudo como sendo satisfatório (0,085). Isso pode ser considerado como uma limitação do modelo do estudo, mas de certa forma, sua validade não deve ser completamente anulada. Conforme já afirmado anteriormente, possivelmente uma redução do número de itens da escala eliminando os que não apresentaram cargas fatoriais elevadas viria a alterar os índices de ajustamento do modelo.

#### 4.4.3 Análise de correlação e regressão linear múltipla para o modelo B

Nesta subseção da análise dos resultados é feita a análise da correlação de Pearson entre os constructos do modelo B de estudo. As variáveis latentes estudadas foram obtidas por meio de uma redução baseada em componentes principais para um fator, o qual foi salvo

como uma nova variável obtida através de regressão. Os valores do índice de correlação de Pearson assim como sua significância são apresentados na Tabela 17 abaixo. Vale ressaltar que foi adotada a correlação de Pearson pressupondo-se a normalidade dos dados.

Tabela 17 – Correlação de Pearson entre os constructos do modelo B

		Comprometimento com a Aprendizagem	Visão Compartilhada	Mente Aberta
Visão Compartilhada	Pearson	0,397(**)		
	p-valor	<0,001		
Mente Aberta	Pearson	0,508(**)	0,612(**)	
	p-valor	<0,001	<0,001	
Desempenho Organizacional	Pearson	0,122	0,284(*)	0,320(*)
	p-valor	0,191	0,003	<0,001

\* Correlação é significativa ao nível de 0,01 (bicaudal).

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,001 (bicaudal).

Pode-se visualizar que as correlações existentes entre os constructos do estudo são todas significativas ao nível de  $p < 0,001$ , exceto pela correlação entre o comprometimento com a aprendizagem e o desempenho organizacional ( $p = 0,122$ ) e entre a visão compartilhada e o desempenho organizacional ( $p = 0,003$ ), sendo que esse último é significativo ao nível de  $p < 0,05$ . Assim, pode-se afirmar que o comprometimento com a aprendizagem está fortemente correlacionado à visão compartilhada e à “mente aberta”. Também se observa que a visão compartilhada está fortemente correlacionada à “mente aberta” e moderadamente correlacionada ao desempenho organizacional. E, finalmente a “mente aberta” está fortemente correlacionada ao desempenho organizacional. Assim, as dimensões da escala de orientação para a aprendizagem estão fortemente correlacionadas entre si o que permite afirmar que as empresas estudadas possuem essas três práticas generalistas fortemente correlacionadas entre si. A relação positiva entre os três pilares que sustentam as boas práticas de orientação para a aprendizagem é considerada como fator de extrema importância para o sucesso das empresas, e isso pode ser observado fortemente nas empresas estudadas. Entretanto, a alta correlação existente entre as dimensões agrava o problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes da regressão linear múltipla descrita logo a seguir prejudicando a validade do modelo.

Ao efetuar uma análise de regressão múltipla tendo como variável dependente o desempenho organizacional e 3 variáveis independentes preditoras (comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e “mente aberta”) observou-se que a regressão é

significativa por meio de um teste ANOVA ( $F=4,499$ ;  $gl=3$ ;  $p=0,005$ ). O valor do  $R^2$  ajustado (coeficiente de determinação) foi de 0,092, podendo ser considerado baixo. Além disso, o valor da estatística Durbin-Watson (que atesta se existe auto-correlação entre os resíduos do modelo) foi de 2,358, o que representa um valor não conclusivo para determinar a presença de auto-correlação. Os valores dos coeficientes e suas respectivas significâncias do modelo de regressão linear múltipla podem ser observado na tabela 18. Vale ressaltar que não foi incluído na regressão o intercepto (constante) por se trabalhar com variáveis independentes que não podem assumir valores iguais a zero.

Tabela 18 – Coeficientes do modelo de regressão múltipla das variáveis latentes do modelo B

	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	T	P-valor
	B	Erro Padrão	Beta		
Comprometimento com a Aprendizagem	-0,098	0,104	-0,105	-0,940	0,350
Visão Compartilhada	0,073	0,117	0,077	0,627	0,532
Mente Aberta	0,321	0,127	0,338	2,521	0,013

Observa-se na tabela acima que o único preditor significativo da regressão é a “Mente Aberta” ( $p=0,013$ ). Os demais preditores não obtiveram significância aceitável ao nível de 5%. Assim, não se pode afirmar que as variáveis dependentes do modelo explicam e predizem o desempenho das organizações estudadas de forma satisfatória.

Utilizando o mesmo procedimento adotado com a escala MARKOR, ao realizar uma redução das três dimensões (comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e “mente aberta”) para uma variável denominada orientação para a aprendizagem e adotá-la como variável independente no modelo de regressão linear simples (mantendo o desempenho organizacional como variável dependente) obteve-se significância estatística observada por meio do teste ANOVA ( $R^2=0,074$ ;  $F=9,250$ ;  $p=0,003$ ). No entanto, o coeficiente de determinação é considerado baixo para o estudo. O valor do coeficiente da orientação para a aprendizagem obtido foi de  $\beta=0,277$  ( $p=0,003$ ) o que significa que a orientação para o mercado apresenta uma relação positiva e significativa ao explicar o desempenho organizacional das empresas pesquisadas. Dessa forma, o modelo de regressão é significativo e a orientação para a aprendizagem é uma variável significativa dentro do modelo de regressão linear.

#### 4.5. Modelagem de Equação Estrutural do modelo principal de estudo

Nesta subsecção analisa-se a validade do modelo teórico principal de estudo tendo como variáveis independentes as orientações para o mercado e para a aprendizagem, e como variável dependente o desempenho organizacional. A análise das relações existente entre os constructos do estudo assim como o teste de hipóteses podem ser observados na tabela 19 abaixo.

Tabela 19 – Estimativas e testes das hipóteses das ligações entre construtos do modelo principal de estudo

			Estimativa	Estimativa Padronizada	Erro Padrão	Estatística Teste	P-Valor
Orientação para a Aprendizagem	<-->	Orientação para o Mercado	0,456		0,092	4,937	*
Desempenho Organizacional	<---	Orientação para a Aprendizagem	0,064	0,089	0,165	0,389	0,697
Desempenho Organizacional	<---	Orientação para o Mercado	0,236	0,366	0,145	1,634	0,102
DM39	<---	Desempenho Organizacional	1,000	0,799			
DM40	<---	Desempenho Organizacional	1,071	0,794	0,137	7,830	*
DM41	<---	Desempenho Organizacional	0,803	0,710	0,111	7,257	*
DM42	<---	Desempenho Organizacional	0,661	0,441	0,148	4,462	*
GerIntel	<---	Orientação para o Mercado	1,000	0,801			
DissIntel	<---	Orientação para o Mercado	1,065	0,845	0,109	9,791	*
Respon	<---	Orientação para o Mercado	1,060	0,845	0,108	9,771	*
MenteAb	<---	Orientação para a Aprendizagem	1,000	0,713			
VisComp	<---	Orientação para a Aprendizagem	1,161	0,839	0,163	7,141	*
CompAprend	<---	Orientação para a Aprendizagem	0,770	0,551	0,146	5,258	*

\* Significativo ao nível de  $p < 0,001$

Pode-se observar que, por meio dos testes de hipóteses realizados na análise fatorial confirmatória das escalas MARKOR e de orientação para a aprendizagem, todas as variáveis latentes são significativas ao nível de  $p < 0,001$ . Assim, os itens são válidos (variáveis latentes) para mensurar os constructos da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem.

Já com relação ao modelo principal de estudo, observa-se que nenhuma das variáveis independentes do modelo tem um impacto significativamente positivo no desempenho das organizações estudadas. Assim, as hipóteses de trabalho H2 e H3 do modelo principal de estudo não são suportadas ao nível de  $p < 0,05$ . Já para testar a hipótese H1 observaram-se os valores de covariância ( $cov = 0,456$ ) e correlação ( $r = 0,803$ ) existente entre os constructos

sendo ambas significativas ao nível de  $p < 0,01$ . A equação estrutural do modelo principal de estudo pode ser observada na figura 10, a seguir, com os valores das cargas padronizadas.

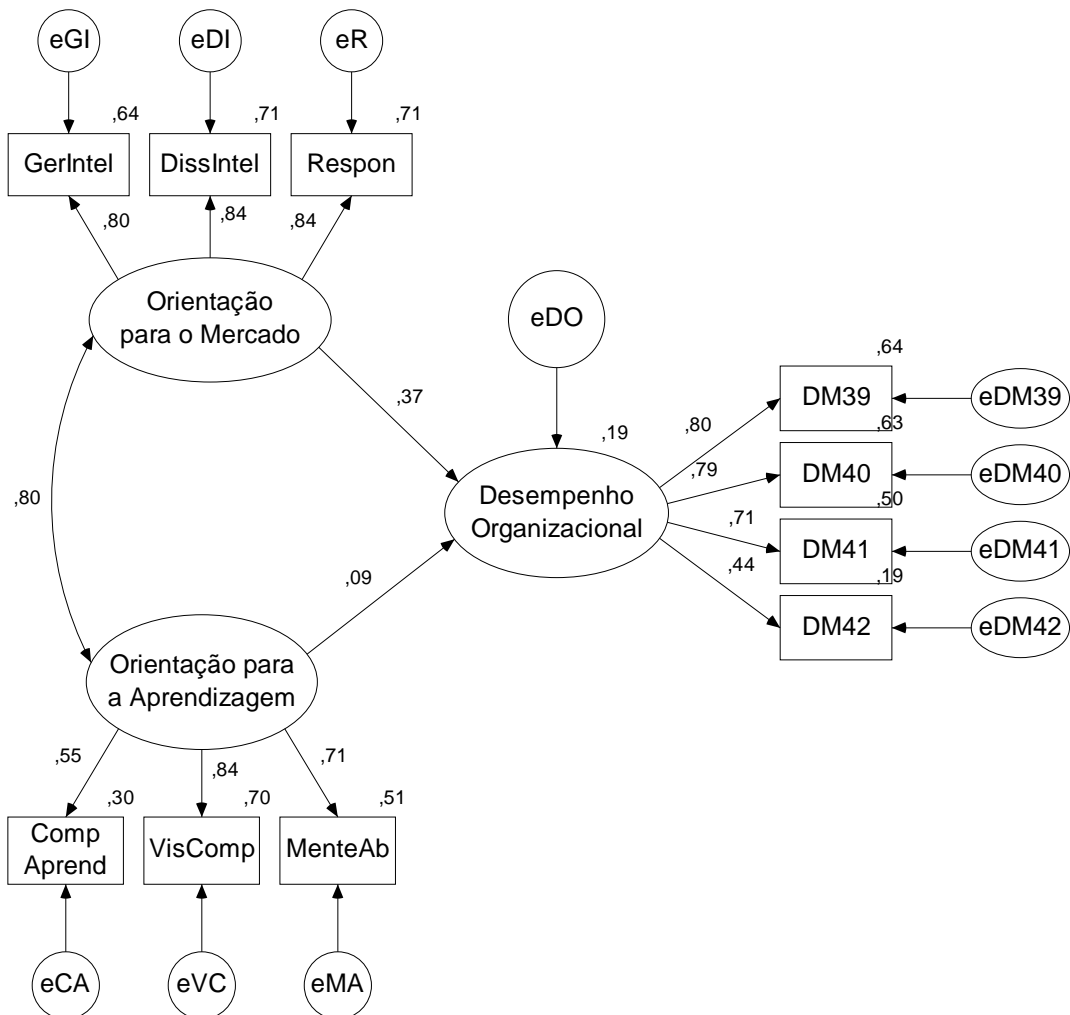


Figura 10 – Modelo estrutural principal de estudo (*Maximum Likelihood*) com cargas padronizadas

Na tabela 20 a seguir são apresentados os índices de ajustamento do modelo principal de estudo.

Tabela 20 – Índices de ajustamento do modelo principal de estudo

	<b>Modelo Principal de Estudo</b>
<b>X<sup>2</sup>/GL</b>	2,079
<b>GFI</b>	0,889
<b>AGFI</b>	0,810
<b>TLI</b>	0,878
<b>CFI</b>	0,929
<b>RMSEA</b>	0,094

Pode-se observar que os índices de ajustamento do modelo principal de estudo não se apresentam como plenamente satisfatórios, de acordo com os pressupostos defendidos por Hair *et. al* (1988) e Garson (2002). O valor de  $X^2/GL$  está de acordo com os pressupostos dos autores assim como o CFI. Os demais valores de GFI, AGFI e TLI estão um pouco abaixo do definido como aceitável assim como o RMSEA está acima de 0,08 (erro do modelo). Isso pode ser considerado como uma limitação do modelo do estudo, mas de certa forma, sua validade não pode ser completamente anulada.

#### 4.5.1 Análise de correlação e regressão linear múltipla integrando as escalas

Nesta subseção da análise dos resultados do modelo principal do estudo é feita a análise da correlação de Pearson entre as dimensões da escala MARKOR com as dimensões da escala de orientação para a aprendizagem. Vale ressaltar que as demais correlações já foram abordadas e analisadas nas seções anteriores dedicadas aos modelos A e B de estudo. Os valores do índice de correlação de Pearson assim como sua significância são apresentados na tabela 21 abaixo. Ratifica-se que foi adotada a correlação de Pearson pressupondo-se a normalidade dos dados.

Tabela 21 – Correlação de Pearson entre as dimensões das escalas MARKOR e OPA

		Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Responsividade
Comprometimento com a Aprendizagem	Pearson	0,401(*)	0,429(*)	0,343(*)
	P-valor	P<0,001	P<0,001	P<0,001
Visão Compartilhada	Pearson	0,525(*)	0,575(*)	0,674(*)
	P-valor	P<0,001	P<0,001	P<0,001
Mente Aberta	Pearson	0,374(*)	0,380(*)	0,404(*)
	P-valor	P<0,001	P<0,001	P<0,001

\* Correlação é significativa ao nível de  $p<0,001$ .

Pode-se visualizar que as correlações existentes entre os constructos de ambas as escalas utilizadas no estudo são todas significativas ao nível de  $p<0,001$ . Assim, pode-se afirmar que as práticas e posturas empresariais relacionadas à orientação para a aprendizagem são altamente correlacionadas com as ações e práticas adotadas na orientação para o mercado. Isso permite afirmar que as empresas estudadas possuem práticas complementares e

interdependentes no que tange a orientações estratégicas o que é considerado como altamente positivo. A correlação positiva entre os constructos das duas orientações estudadas é considerada como fator de extrema importância para o sucesso das empresas, e isso pode ser observado fortemente nas empresas estudadas. Assim, a correlação existente embasa o efeito sinérgico e de interdependência existente entre as orientações empresariais estudadas. Entretanto, a alta correlação existente entre as dimensões agrava o problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes da regressão linear múltipla descrita logo a seguir podendo prejudicar a validade do modelo.

Ao efetuar uma análise de regressão linear múltipla tendo como variável dependente o desempenho organizacional e 6 variáveis independentes preditoras (comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada, “mente aberta”, geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade) observou-se que a regressão é significativa por meio de um teste ANOVA ( $F=5,251$ ;  $gl=6$ ;  $p<0,001$ ). O valor do  $R^2$  ajustado (coeficiente de determinação) foi de 0,208, podendo ser considerado mediano em Ciências Sociais. Além disso, o valor da estatística Durbin-Watson (que atesta se existe auto-correlação entre os resíduos do modelo) foi de 2,437, o que atesta a existência de uma auto-correlação negativa. Os valores dos coeficientes e suas respectivas significâncias do modelo de regressão linear múltipla podem ser observados na tabela 22. Esta análise de regressão não inclui o intercepto (constante) por se considerar que as variáveis da regressão não podem estar ausentes (valores iguais a zero).

Tabela 22 – Coeficientes do modelo de regressão múltipla (6 preditores)

	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	T	P-valor
	B	Erro Padrão	Beta		
Comprometimento com a Aprendizagem	-0,235	0,103	-0,259	-2,288	0,024
Visão Compartilhada	-0,099	0,135	-0,103	-0,737	0,463
Mente Aberta	0,376	0,122	0,389	3,094	0,003
Geração de Inteligência	0,241	0,139	0,249	1,731	0,087
Disseminação de Inteligência	-0,086	0,136	-0,091	-0,637	0,526
Responsividade	0,261	0,141	0,274	1,854	0,067

Em um segundo momento efetuou-se a análise de regressão linear múltipla mantendo a variável dependente (desempenho organizacional) e utilizando-se como variáveis independentes preditoras a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem (obtidas por meio de uma redução com utilização de análise de componentes principais). Os



valores dos coeficientes e suas respectivas significâncias do modelo de regressão linear múltipla podem ser observados na tabela 23. Esta análise de regressão não inclui o intercepto (constante) por adotar variáveis que não se considera possível estarem ausentes (valores iguais a zero).

Tabela 23 – Coeficientes do modelo de regressão múltipla com OPM e OPA

	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	T	P-valor
	B	Erro Padrão	Beta		
Orientação para o Mercado	0,299	0,116	0,317	2,589	0,011
Orientação para a Aprendizagem	0,089	0,118	0,092	0,755	0,452

Observou-se que a regressão é significativa por meio de um teste ANOVA ( $F=8,110$ ;  $Gl=2$ ;  $p<0,001$ ). O valor do  $R^2$  ajustado (coeficiente de determinação) foi de 0,128. Além disso, o valor da estatística Durbin-Watson (que atesta se existe autocorrelação entre os resíduos do modelo) foi de 2,333. O peso da orientação para o mercado obtido foi de 0,299 sendo considerado significativo ( $p=0,011$ ). Já a orientação para a aprendizagem, com um peso de 0,089, não é considerada significativa ( $p=0,452$ ), ou seja, não influencia significativamente no desempenho organizacional das empresas estudadas.

## 5. CONCLUSÕES

Devido à alta competitividade instaurada entre as organizações em nível global e as crescentes exigências do mercado por produtos e serviços de maior qualidade, as organizações precisam implementar estratégias inovadoras e adaptativas. O foco nas necessidades do mercado, assim como no monitoramento constante da concorrência são ações elementares para a obtenção do sucesso empresarial e alta performance organizacional. Dentre as estratégias e orientações empresariais com foco no aumento das condições competitivas tem-se a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem. Ambas as orientações são objetos de estudos constantes no meio acadêmico e tem despertado interesse de pesquisadores que buscam consolidar e sedimentar o conhecimento construído sobre essa temática.

Entretanto, observam-se ainda certas lacunas nesse campo de estudos que ainda carece de pesquisas adicionais. Estudos regionais e focados em setores específicos ainda são necessários. Assim, o objetivo geral deste estudo foi o de identificar de que forma a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado se relacionam entre si e influenciam o desempenho das empresas da região central do Rio Grande do Sul. A investigação de determinadas práticas estratégicas organizacionais proporciona melhores condições de entendimento das relações existentes entre as mesmas e a alta performance organizacional objetivada pelas empresas.

A fim de atingir o objetivo deste estudo, efetuou-se a análise do modelo de referência principal em três etapas. Na primeira etapa foi realizada uma análise parcial do modelo principal tendo como variáveis independentes as dimensões da escala MARKOR (orientação para o mercado). Constatou-se que apenas a dimensão responsividade tem impacto significativo e positivo no desempenho organizacional. Constatou-se ainda que a orientação para o mercado de modo geral, quando encarada como uma única variável independente influencia significativamente e positivamente no desempenho organizacional.

Já na segunda etapa, foi realizada a análise também parcial do modelo de referência tendo como variáveis independentes as três dimensões da escala de orientação para a aprendizagem. Observou-se que nenhuma dessas dimensões apresentou significância no modelo e não afetam significativamente o desempenho organizacional das empresas estudadas.

Ao se elaborar o modelo final observou-se que a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado são altamente correlacionadas e tendem a produzir um efeito sinérgico no desempenho organizacional. A partir dessa investigação, verificou-se que a orientação para o mercado exerce uma influencia positiva e significativa no desempenho organizacional das empresas pesquisadas. Em contrapartida, a orientação para a aprendizagem não apresentou os mesmos resultados demonstrando impacto não significativo no desempenho organizacional.

Ao se subdividir as orientações investigadas nas dimensões que as compõem (variáveis latentes) e efetuando-se uma análise de regressão linear múltipla observou-se que, na orientação para o mercado, nenhuma das dimensões de forma isolada exerce impacto significativo no desempenho organizacional. Já, dentre as 3 dimensões da orientação para a aprendizagem, observou-se que o comprometimento com a aprendizagem e a “mente aberta” apresentam um impacto positivo e significativo no desempenho das organizações pesquisadas. Também se observou a existência de uma forte correlação positiva entre as orientações estudadas. Apesar de os índices de ajustamento observados na MEE não terem sido plenamente satisfatórios, o estudo apresenta resultados relevantes que confirmam algumas premissas e corroboram alguns resultados obtidos em outros estudos acadêmicos.

O estudo levanta algumas possibilidades de pesquisa interessantes a partir do momento em que alguns resultados esperados não foram confirmados. Isso gera oportunidades futuras de pesquisa a serem exploradas e melhor mapeadas. Novos modelos mais aprimorados e com variáveis moderadoras e intervenientes podem vir a complementar o poder de explicação do modelo deste estudo assim como gerar um conhecimento mais consolidado a respeito da real influência das orientações estudadas no desempenho organizacional.

Como limitação importante deste estudo, observa-se a amostra por adesão de empresas de portes e segmentos variados, o que prejudicou a capacidade de generalização dos resultados do estudo devido à diversidade de empresas e práticas organizacionais heterogêneas. Outra fragilidade do estudo que não pode ser ignorada é o fato de que as variáveis não apresentam normalidade (teste *Lilliefors*) e os baixos valores de variância total extraída para as variáveis latentes resultantes da análise fatorial. Uma nova análise é pertinente de ser efetuada iniciando com uma eliminação dos itens das orientações que não apresentam relevância por meio de uma análise de componentes principais seguida de uma análise fatorial exploratória de modo a obter novas variáveis latentes para o modelo. Também

é pertinente adotar outro método de estimação (*Partial Least Squares*) indicado para amostras reduzidas e dados não-normais.

Sugerem-se ainda estudos futuros sobre essa mesma temática levando-se em consideração outras variáveis e orientações que possam afetar de forma significativa o modelo como, por exemplo, inovação, perfil empreendedor, práticas de desenvolvimento sustentável e orientação para o relacionamento. Também se sugere estudos que investiguem empresas de um mesmo setor assim como a investigação dos impactos dessas orientações ao longo de cadeias produtivas e redes de organização.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBUCKLE, J. L.; WORTHKE, W. *AMOS 4.0 users guide*. SPSS: EUA, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BAGOZZI, R. P. *Causal models in marketing*. New York: John Wiley, 1980.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, v. 1, n. 1, p. 45-87, Jan. 1998.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.
- BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*. *Strategic Management Journal*. v. 16, p. 5-14, 1995.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2001.
- CABRAL, A. C. A. Aprendizagem Organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, p. 227-247, 2000.
- CRONBACH L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*. v. 16, p. 297– 334, 1951.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DE GEUS, A. P. *Planning as Learning*. *Harvard Business Review*. v. 66, p. 70-74, 1988.

DICKSON, P. R. *The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory*. **Journal of Marketing**. v. 60, p. 102-106, 1996.

DODGSON, M. *Organizational learning: a review of some literatures*. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOUGHERTY, D. *Interpretive Barriers to Successful Product Innovation*. **Marketing Science Institute Report** No. 89-114. Cambridge: MA, 1989.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. New York: Harper & Brothers, 1954.

FIELD, A. *Discovering Statistics Using SPSS*. University of Sussex : SAGE Publications Ltd, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. **Journal of Marketing Research**, v. 23, n. 1, p. 39-50. 1981.

GARSON, D. *Structural equation modeling* (2002) Disponível em: <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>> acesso em 18/08/2010.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. *Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity*. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GARVIN, D. A. *Building a Learning Organization*. **Harvard Business Review**. v. 71, p. 78-91, 1993.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HATCH, M. J. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.

HEDBERG, B. *How Organizations Learn and Unlearn*. In. NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, W. H. (Ed). *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, p. 3-27, 1981.

HOFFMANN, R. **Componentes principais e análise fatorial**. 40p., Série didática no. 90, Piracicaba: ESALQ. 1999.

HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. London: Sage Publications, 1995.

JAWORSKI, B. J; KOHLI, A. K. *Market orientation: Antecedents and consequences*. *Journal of Marketing*. v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. *Generating competitive intelligence in organizations*. *Journal of Market-Focused Management*, v. 5, p.279-307, 2002.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. *LISREL 8. User's reference guide*. Lincolnwood: Scientific Software International, 2001.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, Abr 1990.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. MARKOR. *A measure of market orientation*. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p.467-477, 1993.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. *Organizational learning*. *American Review of Sociology*. vol. 14, 1988.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATURANA, H.; VARELA, F. *De máquinas e seres vivos. Autopoiese, a Organização do Vivo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The effect of marketing orientation on business profitability. Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, Out 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing*. v. 59, p. 63-74, 1995.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. *Creating a market orientation. Journal of Market-Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. *To Avoid Organizational Crises, Unlearn. Organizational Dynamics*. v. 13, p. 53-65, 1984.

PERIN, M. G. **A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance.** Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil.** Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

SANTOS, C. **Estatística Descritiva: Manual de Auto-aprendizagem,** Lisboa : Edições Silabo, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SHAW, R. B.; PERKINS D. N. T. *Teaching Organizations to Learn. Organization Development Journal*. v. 9, p. 1-12, 1991.

SINKULA, J. M. *Market Information Processing and Organizational Learning. Journal of Marketing*. v. 58, p. 35-45, 1994.



SINKULA, J. M.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T. G. A *Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior*. ***Journal of the Academy of Marketing Science***. v. 25, p. 305-318, 1997.

STEENKAMP, J. E. M.; BAUMGARTNER, H. *On the use of structural equation models for Marketing modeling*. ***International Journal of Research in Marketing***, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, Sept. 2000.

TOBIN, D. R. ***Re-educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization***, Essex Junction, VT: Oliver Wright, 1993.

## APÊNDICES

## APENDICE A – Questionário

### PESQUISA SOBRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PARA A APRENDIZAGEM

Prezado(a) Sr(a).

Meu nome é Eduardo Botti Abbade e sou professor-pesquisador do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA) e Acadêmico do Curso de Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa da UFSM, e venho através deste solicitar a sua colaboração.

Este questionário faz parte de uma Pesquisa sobre a Orientação para o Mercado e a Orientação para a Aprendizagem das empresas de Santa Maria e Região, e possui fins exclusivamente acadêmicos. Sua participação é imprescindível para compreendermos a orientação atual das empresas desta localidade específica e o impacto das mesmas nos seus desempenhos organizacionais. Desde já, agradeço muito a sua disponibilidade em colaborar com esta pesquisa e possibilitar acréscimos ao estudo das Estratégias de Mercado no contexto brasileiro e regional. Cabe lembrar que está garantido sigilo absoluto e tratamento impessoal das informações remetidas.

**O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 10 minutos.**

Caso acredite que não possui o conhecimento necessário a respeito da empresa para responder de modo efetivo este questionário, favor repassá-lo para a pessoa mais indicada. Conto com a sua colaboração.

**Obrigado pela atenção.**

**Prof. Eduardo Botti Abbade – eduardo@unifra.br**

**Professor do Curso de Administração - UNIFRA**

**Acadêmico do Curso de Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa - UFSM**

**As instruções gerais para o preenchimento constam a seguir:**

- Se a sua organização possui mais de uma unidade de negócio, responda considerando aquela a qual você está vinculado. Caso contrário considere a empresa toda.
- Sempre que for mencionada a palavra “produto”, ela está relacionada não só com um bem físico fabricado ou comercializado pela sua organização, mas também com a prestação de serviços, quando for o caso da sua empresa.

As questões a seguir foram elaboradas de modo a avaliar a situação de sua Unidade de Negócios no que se refere à Orientação para o Mercado. São apresentadas 20 afirmações onde deverá ser assinalado o seu nível de concordância com relação às mesmas.

**(5 = Concordo Totalmente e 1 = Discordo Totalmente).**

#### ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

##### **Geração de Inteligência**

	<u>1</u> Discordo totalmente	<u>2</u> Discordo em parte	<u>3</u> Neutro	<u>4</u> Concordo em parte	<u>5</u> Concordo totalmente
1. Nesta unidade de negócio, nos encontramos com os clientes pelo menos duas vezes ao ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.					
2. Nesta unidade de negócio, nós fazemos muita pesquisa de mercado internamente.					
3. Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.					
4. Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos duas vezes por ano para verificar a qualidade de nossos produtos/serviços.					
5. Nós somos lentos para detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, na competição, na tecnologia ou em regulamentações.					
6. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças ambientais nos nossos clientes.					

#### ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

##### **Disseminação de Inteligência**

	<u>1</u> Discordo totalmente	<u>2</u> Discordo em parte	<u>3</u> Neutro	<u>4</u> Concordo em parte	<u>5</u> Concordo totalmente
7. Nós temos encontros interdepartamentais no mínimo uma vez por trimestre para discutir tendência de mercado e desenvolvimento.					
8. O pessoal de marketing da nossa unidade de negócio agenda reuniões e despense tempo discutindo as necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos.					
9. Quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente, ou nosso maior mercado, toda a nossa unidade de negócio sabe num período curto de tempo.					
10. Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são disseminados em todos os níveis de forma regular em nossa unidade de negócio.					
11. Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.					

#### ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

##### **Responsividade**

	<u>1</u> Discordo totalmente	<u>2</u> Discordo em parte	<u>3</u> Neutro	<u>4</u> Concordo em parte	<u>5</u> Concordo totalmente
12. Nós somos lentos para decidir como responder às mudanças de preços praticadas pelos nossos concorrentes.					
13. Por uma ou outra razão nós tendemos a reagir de modo lento às mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos/serviços.					
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos/serviços para assegurar que eles estejam alinhados com as necessidades dos nossos clientes.					

15. Muitos departamentos em conjunto planejam periodicamente as respostas às mudanças que ocorrem no ambiente do nosso negócio.					
16. Se qualquer competidor estiver a ponto de lançar uma campanha dirigida aos nossos clientes, nós poderíamos implementar uma resposta imediata.					
17. As atividades dos diferentes departamentos da nossa unidade de negócio são bem coordenadas.					
18. A resolução positiva e imediata de todas as reclamações de nossos clientes não é uma prioridade nesta unidade de negócios.					
19. Quando surge um grande plano de marketing, nós provavelmente não estamos aptos a implementá-lo em tempo hábil.					
20. Quando nós descobrimos que os nossos clientes gostariam de nós modificássemos um serviço que oferecemos, os departamentos envolvidos fazem todos os esforços para realizar isto.					

As questões a seguir foram elaboradas de modo a avaliar a situação de sua Unidade de Negócios no que se refere à Orientação para a Aprendizagem. São apresentadas 18 afirmações onde deverá ser assinalado o seu nível de concordância com relação às mesmas.

(5 = **Concordo Totalmente** e 1 = **Discordo Totalmente**).

<b><u>ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM</u></b> <b>Comprometimento com a Aprendizagem</b>	<b><u>1</u></b> Discordo totalmente	<b><u>2</u></b> Discordo em parte	<b><u>3</u></b> Neutro	<b><u>4</u></b> Concordo em parte	<b><u>5</u></b> Concordo totalmente
21. Administradores e gestores basicamente concordam que a habilidade para a aprendizagem de nossa unidade de negócios é a chave para nossa vantagem competitiva.					
22. Os valores básicos desta unidade de negócios incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.					
23. O senso nesta unidade de negócios é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, e não uma despesa.					
24. Aprendizagem na minha organização é vista como uma mercadoria-chave necessárias para garantir a sobrevivência organizacional.					
25. Nossa cultura é aquela que não faz da aprendizagem de nossos empregados uma prioridade.					
26. A sabedoria coletiva nesta empresa é a de que uma vez que tenhamos parado de aprender, colocamos em risco nosso futuro.					

<b><u>ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM</u></b> <b>Visão Compartilhada</b>	<b><u>1</u></b> Discordo totalmente	<b><u>2</u></b> Discordo em parte	<b><u>3</u></b> Neutro	<b><u>4</u></b> Concordo em parte	<b><u>5</u></b> Concordo totalmente
27. Há um noção clara de quem somos e para onde estamos indo como esta unidade de negócios.					
28. Existe um consenso geral da visão de nossa unidade de negócios através de todos os níveis, funções e divisões.					
29. Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta unidade de negócio.					
30. Os funcionários se vêem como parceiros no mapeamento das direções da unidade de negócios.					
31. A liderança do topo da unidade acredita em compartilhar a sua visão com os níveis mais baixos da unidade de negócios.					
32. Nós não temos uma visão bem definida para toda a unidade de negócios.					

<b><u>ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM</u></b> <b>Mente aberta</b>	<b><u>1</u></b> Discordo totalmente	<b><u>2</u></b> Discordo em parte	<b><u>3</u></b> Neutro	<b><u>4</u></b> Concordo em parte	<b><u>5</u></b> Concordo totalmente
33. Nós não temos medo de refletir criticamente sobre os nossos pressupostos comuns sobre a forma como fazemos negócios.					
34. Os administradores e gestores desta unidade de negócios não querem que a sua "visão de mundo" seja questionada.					
35. Nossa unidade de negócios valoriza muito a mentalidade aberta.					
36. Administradores e gestores incentivam os trabalhadores a pensar de modo criativo e sob novas perspectivas.					
37. Uma ênfase na inovação constante não é uma parte de nossa cultura corporativa.					
38. Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização.					

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERAL DA EMPRESA

### DADOS REFERENTES AO MERCADO E AO DESEMPENHO

	<u>1</u> Péssimo	<u>2</u> Ruim	<u>3</u> Neutro	<u>4</u> Bom	<u>5</u> Excelente
44. O mudança na receita de vendas desta unidade de negócios no último ano foi...					
45. O mudança nos lucros desta unidade de negócios no último ano foi...					
46. O desempenho global na sua unidade de negócios no último ano foi...					
47. Em relação à concorrência, o desempenho global na sua unidade de negócios no último ano foi...					
48. A mudança em sua participação de mercado no último ano foi...					

### DADOS GERAIS DA EMPRESA

<b>49. Nome Comercial da Empresa (Opcional):</b> Se necessário, especificar qual a Unidade de Negócios (filial, unidade de produção etc.). _____
<b>50. Ano de fundação da sua Unidade de Negócios (Opcional):</b> Favor colocar apenas o ano. _____
<b>51. Receita Bruta Anual (Opcional):</b> Considerar a Receita Bruta Anual de sua Unidade de Negócios. <input type="checkbox"/> Até R\$ 244 mil. <input type="checkbox"/> Entre R\$ 244 mil e R\$ 1,2 milhão. <input type="checkbox"/> Entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões. <input type="checkbox"/> Entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60 milhões. <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 60 milhões.
<b>52. Número de funcionários (Opcional):</b> Contar o número de funcionários de sua Unidade de Negócios. <input type="checkbox"/> até 19 funcionários. <input type="checkbox"/> de 20 até 99 funcionários. <input type="checkbox"/> de 100 até 499 funcionários. <input type="checkbox"/> de 500 até 1.000 funcionários. <input type="checkbox"/> mais de 1.000 funcionários.
<b>53. Número de níveis hierárquicos (Opcional):</b> Se possível utilize o organograma de sua Unidade de Negócio como base. <input type="checkbox"/> até 3 níveis (operacional, gerencial e presidência). <input type="checkbox"/> de 4 a 5 níveis (operacional, supervisores, gerencial, diretoria, presidência). <input type="checkbox"/> 6 ou mais níveis (operacional, supervisores, assistentes, gerencial, diretoria, presidência).

Obrigado pela sua colaboração.

Atenciosamente.

Prof. Eduardo Botti Abbade – [eduardo@unifra.br](mailto:eduardo@unifra.br)

Centro Universitário Franciscano – UNIFRA – [www.unifra.br](http://www.unifra.br)