UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

TESIS DOCTORAL

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA INDUSTRIA HOTELERA. DESARROLLO DE UNA NUEVA ESCALA Y EFECTOS EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN UN ESTUDIO CROSS CULTURAL

CARLOS ALBERTO FERNANDES SAMPAIO

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

2016

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

TESIS DOCTORAL

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA INDUSTRIA HOTELERA. DESARROLLO DE UNA NUEVA ESCALA Y EFECTOS EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN UN ESTUDIO CROSS CULTURAL

CARLOS ALBERTO FERNANDES SAMPAIO

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

Conformidad de los Directores:

Dr. José Manuel Hernández Mogollón

Dr. Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues

2016

À minha família

I – AGRADECIMENTOS

Apesar de uma Tese de Doutoramento ser um trabalho de carácter individual, a realidade é não é possível realizar um trabalho deste âmbito sem apoio.

Desde logo, agradeço aos meus diretores, Drs. José Manuel Hernández Mogollón e Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues. Ao Dr. José Manuel Hernández Mogollón por me ter acompanhado desde o início do caminho, desde o ano de 2005. Por ter acreditado, pelas palavras de incentivo e em especial pelas críticas que contribuíram decisivamente para o desenvolvimento do trabalho e para obter forças e ânimo nas alturas de menor motivação.

Ao Dr. Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, pelo apoio anímico, por acreditar que eu conseguia e por todo apoio e pressão que colocou, especialmente na fase do trabalho de campo e tratamento de dados.

Quero também agradecer ao Dr. Ricardo Hernández Mogollón pelas palavras de incentivo, no ano 2010, em Setúbal, aquando das XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica.

Quero também agradecer à colega Elide di Clemente pelo auxílio com os questionários em idioma italiano e à Dra. Ana Maria Campón Cerro pela disponibilidade em esclarecer questões acerca dos procedimentos burocráticos.

Quero ainda agradecer também à Universidade da Beira Interior por ter possibilitado a realização da instância de investigação na Unidade de Investigação em Ciências Empresariais (NECE-UBI) no período temporal compreendido entre 1 de Abril de 2015 e 30 de Junho de 2015, bem como por possibilitar o acesso a recursos informáticos, nomeadamente consulta de bases de dados.

Quero ainda agradecer aos meus familiares e amigos, em especial à minha esposa Mónica Régio, pela compreensão e apoio.

II – CONTRIBUIÇÕES PARA A LINHA DE INVESTIGAÇÃO

Comunicações e apresentações em congressos:

Sampaio, C. A. F. (2006). La Medición del Constructo de la Orientación al Mercado. In WIN-Workshop para Investigadores Novellles - VIII Seminário Hispano-Luso de Economía Empresarial (p. 10). Trujillo: Universidad de Extremadura.

Sampaio, C. A. F. (2007). O Problema da Medição do Fenómeno da Orientação para o Mercado: Uma Abordagem ao seu Estudo. In WIN-Workshop de Estudantes de Investigação Covilhã 2007 - IX Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial (p. 15). Covilhã.

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. J. A. G. (2009a). Análisis de Escalas Empleadas para la Medición de la Orientación al Mercado. Evaluación de Enfoques e Indicadores Utilizados. In XIX Congreso Nacional - Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (p. 21). Toledo: ACEDE-Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. J. A. G. (2009b). Análisis de los Antecedentes de las Principales Escalas Utilizadas para la Medición de la Orientación al Mercado. In XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial (p. 14). Faro: Universidade do Algarve.

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. J. A. G. (2010a). O Fenómeno da Medição da Orientação para o Mercado: Uma Abordagem ao seu Estudo. In XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica (p. 14). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. J. A. G. (2010b). Orientação para o Mercado e Performance Empresarial - Revisão da Literatura da Última Década. In XII Seminário Hispano-Luso de Economía Empresarial (p. 14). Ourense: Universida de Vigo.

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. J. A. G. (2011a). The relation between market orientation and business performance in the hotel industry - A conceptual model proposal. In 1st International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues (p. 7). Rimini (Italy): European Institute For Advanced Studies in Management.

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. J. A. G. (2011b). The relationship between market orientation and business performance. A conceptual model for the hotel industry. In V International Tourism Congress (p. 19). Peniche: Instituto Politécnico de Leiria.

Sampaio, C. A. F., Rodrigues, R. J. A. G., & Hernandez-Mogollón, J. M. (2013). Market orientation in the hotel industry: Developing a measurement scale tailored to the hotel industry. In VI International Tourism Congress, the Image and Sustainability Tourism Congress (p. 13). Peniche: Instituto Politécnico de Leiria.

III – DISTINÇÕES E PRÉMIOS

2010 - Prémio atribuído ao melhor trabalho para comunicações apresentadas por autores Portugueses e Espanhóis nas XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica realizadas em Setúbal, Portugal.

IV – RESUMEN

El turismo representa una gran contribución para el producto interno bruto de muchos países. De la misma forma, la industria hotelera ha participado decisivamente en el crecimiento y desarrollo económico.

Por su parte, la orientación al mercado es un área del conocimiento que viene sufriendo profundos cambios, contribuyendo decisivamente en la idea de situar a los clientes en el centro de la actividad de las empresas.

A pesar de los avances en el estudio de la orientación al mercado y la gran cantidad de investigaciones desarrolladas, son pocos los estudios sobre esta parte del sector de la industria hotelera con proyección internacional. Además, los modelos de medida conocidos hasta ahora fueron en la mayoría de los casos basados en los sectores industrial y del comercio.

Esta investigación pretende desarrollar un nuevo instrumento de medida para la orientación al mercado, y estudiar sus efectos en la actuación empresarial del sector hotelero en el contexto internacional. Para este fin, se recurrió a una muestra de empresas hoteleras de países de la Europa Occidental, con el objetivo de testar los efectos de la orientación al mercado en el desarrollo empresarial y evaluar los efectos de la orientación al mercado con las variables del modelo.

Comparativamente con modelos anteriores, los resultados indican que el modelo de medida de la orientación al mercado propuesto presenta mejores características psicométricas. Por otro lado, los resultados obtenidos indican la existencia de un efecto positivo de la orientación al mercado en la actuación empresarial en el contexto estudiado.

PALABRAS CLAVE: orientación al mercado, hoteles, marketing, medición con escalas.

CÓDIGOS UNESCO: 5311.05, 5311.06

V – RESUMO

O setor do turismo representa uma grande contribuição no produto interno de muitos países. De igual modo, o subsetor da indústria hoteleira contribui decisivamente para o crescimento e desenvolvimento económico.

A orientação para o mercado é uma área do conhecimento que sofreu grandes desenvolvimentos, essencialmente a partir do início da década de 1990, contribuindo para colocar o cliente no centro da atividade das empresas.

Apesar dos avanços verificados no estudo da orientação para o mercado não se conhecem estudos de carácter internacional que abrangam este setor. De igual modo, os instrumentos de medida da orientação para o mercado desenvolvidos até hoje têm por base essencialmente o setor industrial e do comércio.

Esta investigação procura essencialmente desenvolver um novo modelo de medida da orientação para o mercado e estudar os efeitos da orientação para o mercado no desempenho de empresas do setor hoteleiro em contexto internacional. Para tal, recorreu-se a uma amostra composta por empresas de países da Europa Ocidental para testar os efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial e avaliar os efeitos da orientação para o mercado nas várias variáveis do modelo.

Comparativamente a uma escala de medida da orientação para o mercado desenvolvida anteriormente, os resultados indicam que o modelo de medida da orientação para o mercado desenvolvido apresenta melhores características psicométricas. Por outro lado, os resultados do modelo estrutural indicam evidências de um efeito positivo da orientação para o mercado no desempenho empresarial, pelo menos em alguns dos contextos em estudo.

PALAVRAS CHAVE: orientação para o mercado mercado, hotéis, marketing, medição com escalas.

CÓDIGOS UNESCO: 5311.05, 5311.06

VI – ABSTRACT

Tourism plays an important role in many countries gross domestic production because of its economic and employment potential, as well as its social and environmental implications. The hotel industry, part of the Tourism sector, contributes to economic growth and social development, generating wealth and employment.

Despite the major developments in market orientation study since 1990ths and the reported positive relationship between market orientation and business performance, there was an overall lack of studies dedicated to this issue in the hotel industry sector.

Regardless the positive relationship between market orientation and business performance there are few studies about the hotel industry and most market orientation measurements scales were developed based on the industrial and consumer goods context. Additionally, international studies about market orientation and business performance in the hotel industry were not found in literature review.

This research seeks to develop a new market orientation scale and study the relationship between market orientation and business performance in hotel companies in an international context. A market orientation measurement model was developed, based in literature and evaluated by marketing experts. A sample of hotels from West Europe was used to test market orientation effects in business performance and in model variables.

The market orientation developed scale seems to have better psychometric attributes than an older measurement model. Additionally, this study results show that market orientation has a positive effect on business performance in several studied contexts.

KEY WORDS: market orientation, hotels, marketing, measurement scale.

UNESCO CODES: 5311.05, 5311.06

VII – ÍNDICE GERAL

I – AGRADECIMENTOS VII

II – CONTRIBUIÇÕES PARA A LINHA DE INVESTIGAÇÃO VIII

III – DISTINÇÕES E PRÉMIOS IX

IV – RESUMEN XI

V – RESUMO XII

VI – ABSTRACT XIII

VII – ÍNDICE GERAL XV

VIII – ÍNDICE DE TABELAS XIX

IX – ÍNDICE DE FIGURAS XXIII

X – ÍNDICE DE ANEXOS XXV

VII – ÍNDICE GERAL XV

Introdução 1

Primeira parte: 13

1. O fenómeno da orientação para o mercado 15

1.1. Antecedentes: do conceito de marketing à orientação para o mercado 15

1.2. Abordagens da orientação para o mercado 21

1.2.1. Abordagem cultural 27

1.2.2. Abordagem de gestão 35

1.3. O Estudo da orientação para o mercado – desenvolvimentos, agregação e análise da literatura 43

1.4. Comentários e reflexões acerca do fenómeno da orientação para o mercado 66

2. Medição em marketing – medição em ciências sociais 69

2.1. Medição em ciências sociais – ponto prévio 69

2.2. Medição em marketing 70

2.2.1. Níveis de medição e investigação em marketing – tipos de escalas 73

2.2.2. Medição de constructos – medição com escalas 76

2.3. Desenvolvimentos registados em escalas de medida da orientação para o mercado – descrição e enquadramento 85

2.3.1. Descriminação e equadramento das características relativas à construção de modelos de medida da orientação para o mercado na literatura 86

2.3.2. Conclusões acerca dos desenvolvimentos na medição da orientação para o mercado..... 94

3. Orientação para o mercado no setor dos serviços – a indústria hoteleira 99

3.1. Orientação para o mercado no setor dos serviços 100

3.2. Orientação para o mercado na indústria hoteleira 110

4. Modelo proposto e hipóteses de investigação 127

4.1. Motivos e objetivos do modelo proposto 127

4.2. Hipóteses de investigação e modelo proposto 131

4.2.1. Orientação para o mercado e desempenho empresarial 132

4.2.2. Orientação para o mercado, a recomendação boca-a-boca, taxa de ocupação e desempenho empresarial. 137

4.2.3. Orientação para o mercado, estratégias de posicionamento no mercado e desempenho empresarial. 141

4.2.4. Variáveis mediadoras da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial 146

4.2.5. Resumo das hipóteses propostas 148

Segunda parte: 151

5. Desenho e metodologia da investigação 153

5.1. Metodologia para o desenvolvimento das escalas 153

5.2. Decisões sobre os instrumentos de medição utilizados 160

5.2.1. Orientação para o mercado – modelo de medida desenvolvido previamente..... 160

5.2.2. Escala de medição da orientação para o mercado – modelo concorrente (MOD) ……163

5.2.2.1. Especificação do domínio do constructo 163

5.2.2.2. Geração dos itens da escala 166

5.2.2.3. Estudo qualitativo – painel de especialistas 168

5.2.2.4. Análise de dados – respostas do painel de especialistas 169

5.2.3. Modelos de medida das estratégias de posicionamento das empresas no mercado 174

5.2.4. Modelo de medida das recomendações positivas dos clientes 174

5.2.5. Modelo de medida da taxa de ocupação 175

5.2.6. Modelos de medida do desempenho empresarial 175

5.3. Decisão sobre o tipo de questões a utilizar 176

5.4. Decisões quanto ao método de recolha de informação 177

5.5. Recolha de dados: trabalho de campo 185

5.6. Pré-teste e recolha de dados 188

5.7. Decisão quanto à metodologia de análise de dados 189

6. Análise aos resultados 195

6.1. Caracterização da amostra 195

6.2. Descrição dos dados 202

6.3. Análise ao modelo proposto 210

6.4. Análise aos modelos de medida 211

6.5. Avaliação dos constructos – Escala MOD 217

6.5.1. Avaliação dos constructos de primeira ordem 217

6.5.2. Avaliação dos constructos de segunda ordem 227

6.5.3. Comentários à avaliação dos modelos de medida com modelo de medida da orientação para o mercado MOD 232

6.6. Avaliação dos constructos de primeira ordem – Escala MO 233

6.6.1. Avaliação dos constructos de primeira ordem 233

6.6.2. Avaliação dos constructos de segunda ordem 238

6.6.3. Comentários à avaliação dos modelos de medida com modelo de medida da orientação para o mercado MO 242

6.7. Avaliação do modelo estrutural 244

6.7.1. Amostra global 244

6.7.2. Subamostra - Espanha 251

6.7.3. Subamostra - França *255*

6.7.4. Subamostra - Itália *260*

6.7.5. Subamostra - Portugal *264*

6.7.6. Subamostra - RUIR *268*

6.7.7. Resumo da avaliação ao modelo estrutural *274*

6.7.8. Avaliação das variáveis mediadoras *283*

Terceira parte: **293**

7. Conclusões e reflexões finais **295**

7.1. Conclusões - antecedentes e respostas *295*

7.2. Escala MO (Matsuno et al., 2000) vs modelo concorrente, escala MOD *296*

7.3. Resultados da avaliação do modelo estrutural *299*

7.4. Implicações teóricas dos resultados obtidos *303*

7.5. Implicações práticas dos resultados obtidos *304*

7.6. Limitações da investigação *306*

7.7. Futuras linhas de investigação *308*

Bibliografia **309**

8. Bibliografia **311**

Anexos **327**

VIII – ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1.1. PRINCIPAIS CRÍTICAS AO CONCEITO DE MARKETING NAS DÉCADAS DE 1970 E 1980 19
TABELA 1.2. CLASSIFICAÇÃO DAS INVESTIGAÇÕES REALIZADAS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO 23
TABELA 1.3. A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO EMPRESARIAL NA LITERATURA 50
TABELA 1.4. ESCALAS UTILIZADAS NOS ESTUDOS PREVISTOS NA TABELA 1.3. 54
TABELA 1.5. ESTUDOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO POR RESULTADOS DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO 55
TABELA 1.6. INVESTIGAÇÕES QUE AGREGAM ESTUDOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO 64

TABELA 2.1. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA MKTOR..... 87
TABELA 2.2. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE RUEKERT (1992) 87
TABELA 2.3. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA D-F-W 88
TABELA 2.4. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA MARKOR..... 88
TABELA 2.5. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE DENG E DART (1994)..... 89
TABELA 2.6. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE PELHAM (1997) 89
TABELA 2.7. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA MORTN 89
TABELA 2.8. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE GRAY ET AL. (1998)..... 90
TABELA 2.9. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE LADO ET AL. (1998) 90
TABELA 2.10. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE CADOGAN ET AL. (1999)..... 91
TABELA 2.11. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE DAWES (2000) 91
TABELA 2.12. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA MO..... 92
TABELA 2.13. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE HARRIS (2002) 92
TABELA 2.14. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE NARVER ET AL. (2004) 93
TABELA 2.15. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE GONZÁLEZ-BENITO E GONZÁLES-BENITO (2005) 93
TABELA 2.16. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE HULT ET AL. (2005)..... 94
TABELA 2.17. ENQUADRAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE GOTTELAND E BOULÉ (2006) . 94
TABELA 2.18. ESCALAS POR ANTECEDENTE 95

TABELA 3.1. TRABALHOS REALIZADOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO SETOR DOS SERVIÇOS POR SUBSETOR 102
TABELA 3.2. TRABALHOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO SETOR DOS SERVIÇOS POR ESCALA UTILIZADA..... 103
TABELA 3.3. AGREGAÇÃO DOS TRABALHOS POR ESCALA UTILIZADA..... 104
TABELA 3.4. ESTUDOS REALIZADOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO SETOR DOS SERVIÇOS E RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO/DESEMPENHO VERIFICADA..... 106
TABELA 3.5. MEDIDAS DE DESEMPENHO DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO EMPRESARIAL UTILIZADAS NOS ESTUDOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO SETOR DOS SERVIÇOS..... 108
TABELA 3.6. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO SETOR DOS SERVIÇOS POR TIPO DE MEDIDA DE DESEMPENHO UTILIZADA: OBJETIVA OU SUBJETIVA 110
TABELA 3.7. TABELA RESUMO DE INVESTIGAÇÕES REALIZADAS À ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA..... 121
TABELA 3.8. EFEITO VERIFICADO DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA HOTELEIRA 123
TABELA 3.9. MEDIDAS DE DESEMPENHO UTILIZADAS NOS ESTUDOS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO SETOR DA INDÚSTRIA HOTELEIRA 124

TABELA 5.1. ESCALA DE MEDIDA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (ADAPTADA DE MATSUNO ET AL. (2000)) 162
TABELA 5.2. DIMENSÕES IDENTIFICADAS NAS ESCALAS OBJETO DE ESTUDO 164
TABELA 5.3. INDICADORES DE MEDIDA 165
TABELA 5.4. INDICADORES DE MEDIÇÃO POR DIMENSÃO E DOMÍNIO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO 166
TABELA 5.5. PAÍSES DE DESTINO E QUESTIONÁRIOS ENVIADOS 169
TABELA 5.6. RESPOSTAS RECEBIDAS E VÁLIDAS, POR PAÍS DA ESCALA 170
TABELA 5.7. DADOS RECEBIDOS POR PAÍS DO QUESTIONÁRIO 171
TABELA 5.8. DADOS AGREGADOS DAS RESPOSTAS VÁLIDAS, POR DIMENSÃO E DOMÍNIO 172
TABELA 5.9. PROPOSTA DE ITENS A INCLUIR NA ESCALA DE MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO CONCORRENTE 173
TABELA 5.10. ESCALAS DE MEDIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS 174
TABELA 5.11. PROPOSTA DE ESCALA DE MEDIÇÃO DA RECOMENDAÇÃO 175
TABELA 5.12. ESCALA DE MEDIDA DA TAXA DE OCUPAÇÃO 175
TABELA 5.13. ESCALA DE MEDIDA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL 176
TABELA 5.14. PONTOS FORTES E FRANCOS DA ESCALA ADITIVA DE LIKERT 176
TABELA 5.15. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS QUESTIONÁRIOS ONLINE 178
TABELA 5.16. LISTA DE PONTOS A VERIFICAR NA ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS ELETRÓNICOS 180
TABELA 5.17. VARIÁVEIS DO MODELO 183
TABELA 5.18. DISTRIBUIÇÃO POR PÁGINA DOS ITENS NO QUESTIONÁRIO 184
TABELA 5.19. DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO POR PAÍS 186
TABELA 5.20. POPULAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR PAÍS OBJETO DE ESTUDO 187
TABELA 5.21. PAÍSES E FONTES DE INFORMAÇÃO PARA EFEITOS DE AMOSTRA 187
TABELA 5.22. FICHA TÉCNICA DO TRABALHO DE CAMPO 188
TABELA 5.23. QUESTIONÁRIOS ENVIADOS NO PRÉ-TESTE, POR PAÍS E TAXA DE RESPOSTA 189
TABELA 5.24. REGRAS A SEGUIR PARA UTILIZAR PLS-SEM VS CB-SEM 191

TABELA 6.1. AMOSTRA POR PAÍS, RESPOSTAS E TAXAS DE REPOSTA 196
TABELA 6.2. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR NÚMERO DE ESTRELAS DO HOTEL E PAÍS – VALORES ABSOLUTOS 197
TABELA 6.3. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR NÚMERO DE ESTRELAS E PAÍS – VALORES RELATIVOS 197
TABELA 6.4. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E LOCALIZAÇÃO – VALORES ABSOLUTOS 198
TABELA 6.5. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E LOCALIZAÇÃO – VALORES RELATIVOS 198
TABELA 6.6. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E DESTINO TURÍSTICO – VALORES ABSOLUTOS 199
TABELA 6.7. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E DESTINO TURÍSTICO – VALORES RELATIVOS 199
TABELA 6.8. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E ESTRUTURA EMPRESARIAL – VALORES ABSOLUTOS 200
TABELA 6.9. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E ESTRUTURA EMPRESARIAL – VALORES RELATIVOS 200
TABELA 6.10. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E VOLUME DE NEGÓCIOS – VALORES ABSOLUTOS 201
TABELA 6.11. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E VOLUME DE NEGÓCIOS – VALORES RELATIVOS 201

TABELA 6.12. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E POR NÚMERO DE COLABORADORES – VALORES ABSOLUTOS 201
TABELA 6.13. DISTRIBUIÇÃO DOS INQUÉRITOS VÁLIDOS POR PAÍS E POR NÚMERO DE COLABORADORES – VALORES RELATIVOS 202
TABELA 6.14. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS – AMOSTRA GLOBAL 204
TABELA 6.15. PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO TRATAMENTO DE CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM 211
TABELA 6.16. MATRIZ DE CORRELAÇÕES CRUZADAS – AMOSTRA GLOBAL 219
TABELA 6.17. EFEITO DA ELIMINAÇÃO DOS INDICADORES MODGI7 E MODRPC3 NA FIABILIDADE COMPOSTA E NOS AVE 222
TABELA 6.18. MATRIZ DE CORRELAÇÕES DOS CONSTRUCTOS LATENTES APÓS PURIFICAÇÃO DOS MODELOS DE MEDIDA 223
TABELA 6.19. FIABILIDADE COMPOSTA E AVE ANTES E APÓS O PROCESSO DE PURIFICAÇÃO – AMOSTRA GLOBAL 224
TABELA 6.20. MATRIZ DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS LATENTES E RAIZ QUADRADA DOS AVE APÓS ELIMINAÇÃO DOS INDICADORES MODGI3, MODGI7 E MODRPC3 – AMOSTRA GLOBAL 225
TABELA 6.21. MATRIZ DE CORRELAÇÕES CRUZADAS APÓS PURIFICAÇÃO – AMOSTRA GLOBAL 227
TABELA 6.22. MATRIZ DE CORRELAÇÕES CRUZADAS COM INCORPORAÇÃO DE CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM – AMOSTRA GLOBAL 230
TABELA 6.23. FIABILIDADE COMPOSTA E AVE DO MODELO PROPOSTO, CONSIDERANDO CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM – AMOSTRA GLOBAL 231
TABELA 6.24. MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE VARIÁVEIS LATENTES – ANÁLISE À VALIDEZ DISCRIMINANTE 231
TABELA 6.25. MATRIZ DE CORRELAÇÕES CRUZADAS – AMOSTRA GLOBAL 235
TABELA 6.26. FIABILIDADE COMPOSTA E AVE DOS MODELOS DE MEDIDA – AMOSTRA GLOBAL 236
TABELA 6.27. FIABILIDADE COMPOSTA E AVE DOS MODELOS DE MEDIDA, APÓS O PROCESSO DE PURIFICAÇÃO – AMOSTRA GLOBAL 237
TABELA 6.28. MATRIZ DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS LATENTES E RAIZ QUADRADA DOS AVE – AMOSTRA GLOBAL 237
TABELA 6.29. MATRIZ DE CORRELAÇÕES CRUZADAS APÓS PURIFICAÇÃO – AMOSTRA GLOBAL 238
TABELA 6.30. MATRIZ DE CORRELAÇÕES CRUZADAS COM CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM – ESCALA MO 240
TABELA 6.31. FIABILIDADE COMPOSTA E AVE COM CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM - ESCALA MO 241
TABELA 6.32. MATRIZ DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS LATENTES E RAIZ QUADRADA DOS AVE COM CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM – AMOSTRA GLOBAL 241
TABELA 6.33. ESTATÍSTICAS DE COLINEARIDADE, CONSIDERANDO AS VÁRIAS VARIÁVEIS DEPENDENTES 245
TABELA 6.34. EFEITOS DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – AMOSTRA GLOBAL 247
TABELA 6.35. RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL, EFEITOS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – AMOSTRA GLOBAL 249
TABELA 6.36. TAMANHO DO EFEITO F^2 – AMOSTRA GLOBAL 250
TABELA 6.37. AVALIAÇÃO DE COLINEARIDADE – AMOSTRA ESPANHA 251
TABELA 6.38. EFEITOS DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – SUBAMOSTRA ESPANHA 252
TABELA 6.39. RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL, EFEITOS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – SUBAMOSTRA ESPANHA 254
TABELA 6.40. TAMANHO DO EFEITO, F^2 – SUBAMOSTRA ESPANHA 254
TABELA 6.41. AVALIAÇÃO DE COLINEARIDADE – SUBAMOSTRA FRANÇA 256
TABELA 6.42. EFEITOS DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – SUBAMOSTRA FRANÇA 256
TABELA 6.43. COEFICIENTES DE CAMINHO E ESTATÍSTICA T – SUBAMOSTRA FRANÇA 258
TABELA 6.44. TAMANHO DO EFEITO F^2 – SUBAMOSTRA FRANÇA 258

TABELA 6.45. AVALIAÇÃO DE COLINEARIDADE – SUBAMOSTRA ITÁLIA 260
TABELA 6.46. EFEITOS DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – SUBAMOSTRA ITÁLIA 261
TABELA 6.47. COEFICIENTES DE CAMINHOS E ESTATÍSTICA T – SUBAMOSTRA ITÁLIA..... 262
TABELA 6.48. TAMANHO DO EFEITO F^2 – SUBAMOSTRA ITÁLIA 263
TABELA 6.49. AVALIAÇÃO DE COLINEARIDADE – SUBAMOSTRA PORTUGAL 264
TABELA 6.50. EFEITOS DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – SUBAMOSTRA PORTUGAL 265
TABELA 6.51. COEFICIENTES DE CAMINHOS E ESTATÍSTICA T – SUBAMOSTRA PORTUGAL 267
TABELA 6.52. EFEITOS DO TAMANHO F^2 – SUBAMOSTRA PORTUGAL 267
TABELA 6.53. AVALIAÇÃO DE COLINEARIDADE – SUBAMOSTRA RUIR..... 269
TABELA 6.54. EFEITOS DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – SUBAMOSTRA RUIR 270
TABELA 6.55. COEFICIENTES DE CAMINHOS E ESTATÍSTICA T – SUBAMOSTRA RUIR 272
TABELA 6.56. TAMANHO DO EFEITO F^2 – SUBAMOSTRA RUIR..... 272
TABELA 6.57. COLINEARIDADE E EFEITOS DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS NAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS – DADOS AGREGADOS COM ESCALA MOD 274
TABELA 6.58. COEFICIENTES DE CAMINHOS E ESTATÍSTICA T – DADOS AGREGADOS COM ESCALA MOD 277
TABELA 6.59. EFEITOS DO TAMANHO F^2 – DADOS AGREGADOS COM ESCALA MOD..... 281
TABELA 6.60. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H15 – ESCALA MOD..... 284
TABELA 6.61. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H16 – ESCALA MOD..... 284
TABELA 6.62. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H17 – ESCALA MOD..... 285
TABELA 6.63. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H18 – ESCALA MOD..... 286
TABELA 6.64. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H19 – ESCALA MOD..... 286
TABELA 6.65. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H20 – ESCALA MOD..... 287
TABELA 6.66. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H21 – ESCALA MOD..... 288
TABELA 6.67. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H22 – ESCALA MOD..... 289
TABELA 6.68. INDICADORES DE AFERIÇÃO DE EFEITOS MEDIADORES – H23 – ESCALA MOD..... 290

IX – ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. MODELO INTEGRADO DAS PERSPETIVAS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO 27
FIGURA 1.2. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE ACORDO COM NARVER E SLATER (1990, P. 23) 31
FIGURA 1.3. MODELO DE EFEITOS INDEPENDENTES DAS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, FATORES RELACIONADOS COM A ATIVIDADE, FATORES RELACIONADAS COM O MERCADO E DESEMPENHO EMPRESARIAL 33
FIGURA 1.4. ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO 37

FIGURA 4.1. MODELO DE INVESTIGAÇÃO PROPOSTO 131
FIGURA 4.2. MODELO DE RELAÇÕES ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO EMPRESARIAL 136
FIGURA 4.3. MODELO DE RELAÇÕES ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, RECOMENDAÇÃO, TAXA DE OCUPAÇÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL 141
FIGURA 4.4. MODELO DE RELAÇÕES ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E AS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS, RECOMENDAÇÃO, TAXA DE OCUPAÇÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL 146

FIGURA 5.1. PROCESSO METODOLÓGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO EM MARKETING 154
FIGURA 5.2. PASSOS ENVOLVIDOS NA ANÁLISE SEM 192

FIGURA 6.1. MODELO DE RELAÇÕES ESTRUTURAIS COM ESCALA DE MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO MOD – CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM 213
FIGURA 6.2. MODELO DE RELAÇÕES ESTRUTURAIS COM ESCALA DE MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO MOD – CONSTRUCTOS DE PRIMEIRA ORDEM 214
FIGURA 6.3. MODELO DE RELAÇÕES ESTRUTURAIS COM ESCALA DE MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO MO – CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM 215
FIGURA 6.4. MODELO DE RELAÇÕES ESTRUTURAIS COM ESCALA DE MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO MO – CONSTRUCTOS DE PRIMEIRA ORDEM 216
FIGURA 6.5. MODELO DE RELAÇÕES ESTRUTURAIS COM CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM – ESCALA CONCORRENTE (MOD) 229
FIGURA 6.6. MODELO DE RELAÇÕES ESTRUTURAIS COM CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM ESCALA MO 239

X – ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA EFEITO DE VALIDEZ DE CONTEÚDO 328
ANEXO 1.1. CONTEXTO ESPANHA 329
ANEXO 1.2. CONTEXTO FRANÇA 336
ANEXO 1.3. CONTEXTO ITÁLIA 343
ANEXO 1.4. CONTEXTO PORTUGAL 351
ANEXO 1.5. CONTEXTO REINO UNIDO E REPÚBLICA DA IRLANDA 359

ANEXO 2. CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO FINAL 366
ANEXO 2.1. CONTEXTO ESPANHA 367
ANEXO 2.2. CONTEXTO FRANÇA 377
ANEXO 2.3. CONTEXTO ITÁLIA 387
ANEXO 2.4. CONTEXTO PORTUGAL 397
ANEXO 2.5. CONTEXTO REINO UNIDO E REPÚBLICA DA IRLANDA 407

Introdução

Iniciamos o capítulo introdutório com uma exposição da contextualização dos temas objeto de estudo: o fenómeno da orientação para o mercado e efeitos no desempenho empresarial e a importância do turismo na economia. Justifica-se o porquê da relevância de estudar a orientação para o mercado em empresas do sector do turismo e em especial em empresas do ramo hoteleiro do ponto de vista teórico, bem como do ponto de vista prático.

Termina-se com a exposição dos antecedentes, objetivos gerais e específicos e com a descrição da estrutura da investigação a realizar.

A organização da introdução, nos parâmetros descritos, serve para guiar o leitor acerca do conteúdo da presente investigação.

Contextualização

O estudo do fenómeno da orientação para o mercado, apesar de atualmente ser extenso, é relativamente recente. Apesar dos primeiros desenvolvimentos no conceito de marketing datarem da década de 1950, apenas se registaram desenvolvimentos significativos durante a década de 1990.

Os desenvolvimentos registados durante esse período marcaram o estudo do tema e, ainda hoje, a maior parte dos trabalhos realizados nesta área de conhecimento, retiram os antecedentes teóricos dos desenvolvimentos que ocorreram nos primeiros anos da década de 1990.

Apesar dos avanços registados, os desenvolvimentos ocorridos conduziram à diversidade de modelos de medida da orientação para o mercado, em muitos casos, refletindo pequenas alterações a avanços ocorridos anteriormente. A diversidade de estudos sobre a orientação para o mercado tornou a literatura sobre o tema vasta e, no entanto, não levou a um consenso na comunidade científica em torno de um modelo de medida capaz de ser generalizado à multiplicidade de contextos, culturais, geográficos e setoriais.

Contudo, apesar de alguns estudos apresentarem resultados contraditórios, há uma relativa unanimidade acerca da existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. No entanto, a multiplicidade de instrumentos de medição da orientação para o mercado reflete as dúvidas acerca das

características dos modelos de medida existentes que apresentam várias deficiências ao nível da validez e fiabilidade.

De igual modo, as escalas desenvolvidas apresentam algumas características relacionadas com a sua construção que poderão potenciar eventuais incoerências de resultados quando se adaptam a contextos diferentes dos do desenvolvimento. Estes modelos de medida foram maioritariamente desenvolvidos tendo por base o setor industrial e do comércio estadunidense. A utilização destes modelos estendeu-se sem especial modificação à generalidade dos países e setores, com resultados que diferem substancialmente em função do contexto e do modelo de medida utilizado (Langerak, 2003a).

A literatura sobre o tema da orientação para o mercado indica-nos também que o setor dos serviços foi de algum modo pouco estudado, apesar de uma relativa desindustrialização verificada desde dos anos de 1960 nos países da OCDE (Iverson & Cusack, 1998), suscitando alguma estranheza relativamente à ausência de investigações neste ramo de atividade. De igual modo, o setor do turismo, apesar do peso na atividade económica dos países e de desempenhar um papel importante na União Europeia, dado o seu potencial económico e de emprego, bem como as suas implicações sociais e ambientais (Eurostat, 2015) foi insuficientemente estudado e, consequentemente, também o setor da indústria hoteleira que apresenta apenas um número escasso de investigações sobre o tema da orientação para o mercado.

O setor do turismo representa uma parte considerável da atividade económica de muitos países sendo relevante para a criação de riqueza, geração de emprego, dinamização de economias locais e contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto dos países e regiões.

O turismo internacional apresentou em 2014 um número record, com um crescimento de 4,4% que se cifrou em 1135 milhões de turistas que viajaram para outros países, consolidando, apesar de muitos desafios, o crescimento após a crise internacional (World-Tourism-Organization, 2015).

O crescimento do turismo internacional foi seguido pelo aumento das receitas do turismo internacional, aumentado 3,75% em 2014. Em termos absolutos, o turismo internacional chegou a um valor estimado de 937 mil milhões de euros, aos quais se somam os ganhos gerados pelos serviços de transportes internacionais (World-Tourism-Organization, 2015).

Em termos de receitas, a Europa representou em 2014, 41% do total mundial, consolidando a sua posição e fortificando-se como o principal destino internacional de

turistas sendo o mais visitado com mais de metade dos turistas internacionais (World-Tourism-Organization, 2015).

De acordo com o Eurostat (2015), cerca de 60,9% da população da União Europeia-28 com idade superior a 15 anos fez turismo (realizou pelo menos uma viagem de turismo por motivos pessoais durante o ano de 2012) e o número de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico apresentou uma tendência geral ascendente nos últimos anos, apresentando em 2013 um valor de 2,6 mil milhões de dormidas, representativo de um crescimento de 2,2% em comparação com o ano de 2012.

Quanto aos países emissores de turistas, ainda de acordo com o Eurostat (2015), a Alemanha representa a principal origem de turistas. Em 2013 os residentes na Alemanha passaram 746 milhões de noites em viagens fora do país. De igual modo, turistas originários do Reino Unido representaram 546 milhões de noites no estrangeiro. Estes dois países representaram 54,7% do total de dormidas no estrangeiro de residentes da EU-28.

Ao nível dos destinos, em 2013, a Espanha representa o destino turístico mais comum da EU para não residentes, com 252 milhões de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico, representativos de 21,2% do total da EU-28. Os três destinos mais populares da EU, para não residentes, foram a Espanha, a Itália (com 185 milhões de dormidas) e a França (com 131 milhões de dormidas), representativos de 47,7% do número total de dormidas de não residentes na EU-28 (Eurostat, 2015).

Em 2013, os Estados-Membros da União Europeia que registaram um rácio mais elevado entre as receitas com viagens internacionais e o PIB foram a Croácia, (16,7%), Malta (14,5%) e Chipre (13,2%). Em termos absolutos, as receitas mais elevadas com viagens internacionais registaram-se em Espanha (45,5 mil milhões de euros) e França (42,2 mil milhões de euros), seguindo-se a Itália, a Alemanha e o Reino Unido (registaram receitas de 31 a 33 mil milhões de euros)(Eurostat, 2015).

Do lado das despesas, a Alemanha registou o nível mais elevado de despesas relacionadas com o turismo internacional, seguida do Reino Unido e da França (com 64,7, 39,6 e 31,9 mil milhões respetivamente). Quanto ao nível de receitas líquidas, a Espanha apresentou o maior saldo de receitas líquidas com viagens em 2013, com 33,3 mil milhões de euros, enquanto a Alemanha apresentou o maior défice com 33,6 mil milhões de euros (Eurostat, 2015).

Justificação da relevância da investigação

A justificação da relevância da investigação realizada nesta Tese de Doutoramento coloca-se sob dois prismas. Um teórico, relacionado com o tema da orientação para o mercado a nível académico e um prático relacionado com a importância da realização deste estudo para as empresas do setor hoteleiro e para os efeitos da orientação para o mercado na gestão diária das empresas deste setor.

Justificação teórica do tema em estudo

A justificação teórica do tema em estudo tem por base uma análise à literatura sobre o tema da orientação para o mercado e aos desenvolvimentos ocorridos nesta área do conhecimento bem como o seu estádio de desenvolvimento.

Do ponto de vista teórico, a justificação para o presente estudo tem por base dois aspetos. Por um lado, as deficiências dos modelos de medida da orientação para o mercado existentes. Por outro, a relativa ausência de trabalhos sobre o tema da orientação para o mercado sobre o setor do turismo e da indústria hoteleira em particular.

A orientação para o mercado tem sido reportada pela literatura como tendo um efeito positivo no desempenho empresarial e, apesar de resultados divergentes pontuais, a generalidade dos estudos sobre a orientação para o mercado confirmam esta relação (Agarwal, Erramilli, & Dev, 2003; Baker & Sinkula, 1999b, 2009; Caruana, Pitt, & Ewing, 2003; Ellinger et al., 2008; Farrell, Oczkowski, & Kharabsheh, 2008; Harris & Ogbonna, 2001; Haugland, Myrtveit, & Nygaard, 2007; Homburg & Pflesser, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Kara, Spillan, & Deshields, 2005; Liao, Chang, Wu, & Katrichis, 2011; Martín-Consuegra & Esteban, 2007; Pitt, Caruana, & Berthon, 1996; Pulendran, Speed, & Robert, 2003; Raju, Lonial, Gupta, & Ziegler, 2000; Slater & Narver, 2000; Wang, Chen, & Chen, 2012; Wood, Bhuian, & Kieker, 2000).

Em termos gerais os investigadores neste ramo de investigação são relativamente unânimes quanto aos efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial. No entanto, de um modo geral, são apontadas várias críticas aos modelos de medida da orientação para o mercado existentes (Farrell & Oczkowski, 1997; Farrell, 2002; Gauzente, 1999; Oczkowski & Farrell, 1998; Pelham & Wilson, 1996). Efetivamente, apesar da unanimidade registada, os resultados de estudos sobre a orientação para o mercado apresentam elevada variabilidade entre diferentes contextos culturais, setoriais, etc., resultando em indícios de que os modelos de

medida existentes não estarão devidamente capacitados para apresentarem resultados consistentes.

Geralmente são apontadas aos modelos de medida existentes debilidades relacionadas com aspetos como a validez e a fiabilidade (Farrell, 2002; Gauzente, 1999) e apesar de existirem vários modelos de medida totalmente originais (Deshpandé, Farley, & Webster Jr., 1993; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993; Lado, Maydeu-olivares, & Rivera, 1998; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992), a maior parte dos modelos de medida da orientação para o mercado utilizados em estudos sobre o tema baseiam-se no modelo desenvolvido por (Kohli & Jaworski, 1990) e posteriores escalas MARKOR e (Jaworski & Kohli, 1993) e no modelo proposto por (Narver & Slater, 1990) e respetiva escala MKTOR, com alterações de menor ou maior profundidade que levam à manutenção das debilidades destes modelos e à criação de escalas de medição da orientação para o mercado, em alguns casos sem grande coerência, que acabam por não acrescer muito à disciplina (Farrell, 2002). De igual modo são ainda apontadas críticas ao nível da generalização a diferentes contextos.

Por outro lado, as escalas MARKOR e MKTOR apresentam problemas de utilização na sua forma original (Farrell & Oczkowski, 1997; Oczkowski & Farrell, 1998).

Outra crítica apontada aos modelos de medida da orientação para o mercado existentes relaciona-se com os antecedentes teóricos relacionados com os contextos em estudo. Os primeiros modelos de medição da orientação para o mercado foram desenvolvidos tendo em conta o contexto organizacional, empresarial e cultural dos Estados Unidos da América como por exemplo (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), pelo que a adaptação destes modelos de medida sem especial cuidado com os contextos em estudo terá eventualmente efeitos nos resultados obtidos e na dificuldade em obter, com os mesmos modelos, resultados consistentes em contextos diferentes.

Ao nível do estudo da orientação para o mercado no setor do turismo e em particular na indústria hoteleira, apenas um reduzido número de trabalhos de investigação exploram este fenómeno no setor do turismo e ainda menos desenvolvem o tema no ramo das empresas do setor hoteleiro, estando o setor efetivamente insuficientemente estudado (Gray, Matear, & Matheson, 2000; Sin, Tse, Heung, & Yim, 2005; Tajeddini, 2010) . Apesar da literatura sobre este tema ser vasta, os trabalhos realizados centram-se essencialmente no sector industrial e de bens de consumo, havendo contudo já alguns estudos dedicados ao sector dos serviços.

O insuficiente estudo do tema em empresas do setor hoteleiro acaba por entrar em contradição com o peso que o setor tem no tecido económico de muitos países, levando a um relativo desconhecimento acerca dos efeitos da orientação para o mercado no desempenho das empresas do setor.

Apesar das críticas apontadas aos modelos existentes, bem como o insuficiente estudo do tema no setor da indústria hoteleira, um maior nível de orientação para o mercado implicará efeitos positivos no desempenho empresarial, pelo que as empresas do setor da indústria hoteleira, apesar do insuficiente estudo sobre este setor, beneficiariam em ter determinado nível de orientação para o mercado.

Justificação prática do tema em estudo

A justificação prática para o trabalho desenvolvido parte parcialmente dos aspetos relacionados com a justificação teórica da investigação e tem em consideração o peso do setor do turismo na economia, bem como os efeitos positivos da orientação para o mercado no desempenho empresarial.

Do ponto de vista prático estranha-se que este tema de estudo seja apenas suscitado num número reduzido de estudos. A orientação para o mercado apresenta-se como um meio para melhorar o desempenho empresarial das empresas de vários setores de atividade, pelo que os seus efeitos positivos também se deverão sentir em empresas do setor da indústria hoteleira.

Os desenvolvimentos ocorridos durante a década de 1990 e inícios dos anos de 2000 caracterizaram-se por uma relativa ausência de estudos sobre a orientação para o mercado direcionadas para o sector dos serviços, e em especial no sector da indústria hoteleira (Sin, Tse, et al., 2005), apesar da desindustrialização verificada desde dos anos de 1960 nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (Iverson & Cusack, 1998).

A escassez de investigações empíricas no sector dos serviços levou a que o conhecimento existente, em especial sobre empresas que fornecem serviços aos clientes, como hotéis ou outras empresas de lazer, se tenha desenvolvido a partir da literatura produzida no sector industrial (Tajeddini, 2010), enquanto o estudo da orientação para o mercado, no sector dos serviços, se centrou nos serviços de cuidados de saúde, seguradoras, banca e serviços financeiros e organizações sem fins lucrativos (Pena, 2010).

Deste modo, destacam-se alguns aspetos essenciais que justificam e tornam relevante a necessidade de realizar a presente investigação.

Por um lado, a literatura sobre o estudo da orientação para o mercado, apesar de vasta, direciona-se a outros setores de atividade que não o setor do turismo e em especial da indústria hoteleira. De igual modo, há uma relativa unanimidade dos efeitos positivos da orientação para o mercado no desempenho empresarial, pelo que do ponto de vista prático, um modelo de medida da orientação para o mercado relativamente consensual e que apresente validez e fiabilidade, bem como capacidade para ser utilizado em múltiplos contextos, apresenta-se como um fator importante no desenvolvimento da orientação para o mercado em empresas deste setor. A orientação para o mercado deve ser cultivada e a sua medição deve ser realizada de modo contínuo para verificar os efeitos e a necessidade de eventuais ajustes à forma como ela está a ser implementada.

Uma vez que os modelos de medida existentes apresentam alguns problemas de estrutura e generalização configurados nas críticas de (Farrell & Oczkowski, 1997; Farrell, 2002; Gauzente, 1999; Oczkowski & Farrell, 1998; Pelham & Wilson, 1996), existe uma real necessidade de desenvolver um modelo de medida da orientação para o mercado que, por um lado, suplante as deficiências dos modelos existentes e por outro possibilite às empresas a sua utilização em diferentes contextos e de modo contínuo.

Por outro lado, os estudos desenvolvidos sobre a orientação para o mercado em empresas do setor da indústria hoteleira, além de escassos, são geralmente regionais ou nacionais.

O trabalho desenvolvido tem como âmbito de estudo países da Europa Ocidental, (Espanha, França, Itália, Portugal, Reino Unido e República da Irlanda). De acordo com (World-Tourism-Organization, 2015) a Europa é o principal destino internacional de turistas e representou em 2014, 41% das receitas do setor. De igual modo, alguns dos destinos âmbito de estudo, a Espanha, a Itália e a França representam quase metade do total de dormidas de não residentes, na EU-28 (Eurostat, 2015), aos quais se juntam Portugal, o Reino Unido e a República da Irlanda.

Em síntese, do ponto de vista prático, para o desenvolvimento do nível de orientação para o mercado das empresas é necessária uma monitorização contínua e para tal é necessário um modelo de medida capaz de o fazer de modo válido e consistente, testado em cotextos multiculturais.

Considerando os aspetos referidos relacionados com a contextualização do trabalho, justificação teórica e justificação prática, de seguida enunciamos os objetivos gerais e específicos deste trabalho de investigação.

Antecedentes e objetivos do estudo

Com a presente investigação pretende-se dar continuidade ao estudo da orientação para o mercado e contribuir para o enriquecimento da literatura sobre este tema, bem como contribuir para o estudo da orientação para o mercado, no setor da indústria hoteleira, com uma investigação de âmbito internacional, que englobe países da Europa Ocidental (Espanha, França, Itália, Portugal, Reino Unido e República da Irlanda) e utilize em simultâneo um modelo de medida da orientação para o mercado existente, testado em estudos anteriores, em simultâneo com um modelo de medida novo, desenvolvido nesta investigação, e assim trazer alguma luz sobre os efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial das empresas do setor hoteleiro num contexto multicultural.

De modo a desenvolver os trabalhos foi necessário realizar uma profunda análise à literatura sobre o tema da orientação para o mercado, bem como aos seus efeitos no desempenho empresarial.

De igual modo, avaliaram-se modelos de medida existentes e os resultados da sua utilização, bem como os procedimentos adotados na sua construção.

A realização do presente trabalho tem em conta os seguintes antecedentes:

A1 – Deficiências dos modelos de medida da orientação para o mercado existentes ao nível da validez e fiabilidade;

A2 – Estudo insuficiente da orientação para o mercado no âmbito das empresas do turismo e em particular do setor hoteleiro;

A3 – Inexistência de estudos de âmbito internacional direcionados ao estudo da orientação para o mercado em empresas do setor hoteleiro;

A4 – Importância do setor do turismo na economia dos países, nomeadamente no PIB, geração de emprego e criação de riqueza, entre outros aspetos.

Que dão origem aos seguintes objetivos específicos:

OE1 – Conhecer a literatura sobre o tema da orientação para o mercado e efeitos no desempenho empresarial, em particular sobre o setor dos serviços e sobre o subsetor

da indústria hoteleira, bem como sobre o desenvolvimento de modelos de medida em ciências sociais;

OE2 – Identificar os métodos, técnicas e modelos causais utilizados geralmente em estudos sobre a orientação para o mercado;

OE3 – Identificar as bases de um modelo estrutural para estudar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial em empresas do setor da indústria hoteleira;

OE4 – Desenvolver um modelo de medida da orientação para o mercado concorrente aos demais existentes;

OE5 – Testar o modelo estrutural proposto e hipóteses de investigação;

OE6 – Avaliar do ponto de vista teórico e prático, os efeitos e contribuições do modelo de medida da orientação para o mercado, desenvolvido neste estudo, para o avanço desta área de investigação;

OE7 – Avaliar e analisar as implicações que os resultados obtidos têm para o desenvolvimento teórico do tema da orientação para o mercado, bem como, do ponto de vista prático, os efeitos e implicações que os resultados obtidos têm na vida das empresas;

OE8 – Indicar recomendações quanto à necessidade da adoção de estratégias de implementação de uma orientação para o mercado em empresas do setor hoteleiro e sua contínua monitorização.

Os objetivos definidos propõem-se antes de mais contribuir decisivamente para a exploração de um tema de investigação num ramo de atividade de elevada importância em termos económicos, pela geração de riqueza que possibilita e em termos sociais, por possibilitar a fixação de pessoas, diminuição de desemprego, elevação no nível de formação das pessoas, entre outros.

Este trabalho, além de se apresentar único ao nível de contextos culturais avaliados, caracteriza-se ainda por propor um modelo de medida da orientação para o mercado pensado, criado e desenvolvido tendo por base empresas de um setor de atividade até agora pouco estudado e, por isso, procura contribuir para preencher eventuais deficiências dos modelos existentes, bem como as lacunas que a literatura sobre a orientação para o mercado persiste em manter ao nível setorial.

De modo a darmos provimento ao desenvolvimento do trabalho de investigação, de seguida, descrevemos a estrutura desta Tese de Doutoramento.

Estrutura do Trabalho

A presente Tese de Doutoramento está dividida em sete capítulos compreendidos em três partes.

Previamente à primeira parte, apresenta-se a Introdução, onde se descreve uma apresentação do trabalho a realizar, contextualização do tema em estudo, justificação teórica e prática, objetivos gerais e específicos e estrutura da Tese de Doutoramento.

A primeira parte é composta pelos capítulos 1 a 4. No capítulo 1 abordamos os antecedentes do tema em estudo bem como a revisão teórica do estudo da orientação para o mercado realizada, que servirão de base aos desenvolvimentos dos trabalhos posteriores.

No capítulo 2 abordam-se os aspetos essenciais ao desenvolvimento de instrumentos de medida em marketing, bem como os desenvolvimentos registados em escalas de medida da orientação para o mercado. Longe de ser uma análise exaustiva à literatura sobre a criação de escala de medição em ciências sociais abordamos as linhas gerais do desenvolvimento de escalas de medida em marketing. A exposição realizada neste capítulo serve de base aos trabalhos relacionados com a criação de um novo modelo de medida da orientação para o mercado abordados mais à frente nesta Tese de Doutoramento.

No capítulo 3 analisamos a literatura sobre a orientação para o mercado que aborda empresas do setor dos serviços em geral e, em particular, no setor da indústria hoteleira. Analisam-se modelos de medida da orientação para o mercado utilizados, bem como os modelos de medida do desempenho. Este capítulo justifica-se pela necessidade de explorar em profundidade o estado atual da literatura sobre a orientação para o mercado em empresas do setor dos serviços e em particular em empresas do setor hoteleiro: estado do desenvolvimento, profundidade e medidas utilizadas entre outros aspetos.

No capítulo 4 aborda-se a proposta de modelo teórico que se pretende testar. Neste capítulo propõem-se as hipóteses de investigação e justifica-se cada uma delas.

A segunda parte compreende os capítulos 5 e 6. No capítulo 5 realizam-se o desenho e metodologia da investigação. Neste capítulo aborda-se a metodologia para os desenvolvimentos das escalas e indica-se quais os modelos de medida utilizados, decisões quanto ao tipo de questões a utilizar, método de recolha de informação,

recolha de dados, trabalho de campo, decisões quanto à técnica de análise dos dados e *software* utilizado.

No capítulo 6 realizamos a análise aos resultados obtidos. Iniciamos pela caracterização da amostra e análise preliminar dos dados, análise ao modelo proposto e aos modelos de medida, seguindo a seguinte ordem. Iniciamos pela avaliação do modelo estrutural proposto com o modelo de medida da orientação para o mercado concorrente, avaliando-se primeiramente os constructos de primeira ordem e seguindo-se os de segunda ordem e, por fim, analisamos o modelo estrutural.

Por último, a terceira parte compreende o capítulo 7. Neste capítulo abordam-se as conclusões e reflexões finais sobre a investigação realizada. Incidimos, em particular, nos aspetos relacionados com a comparação entre modelos de medida da orientação para o mercado, resultados da avaliação do modelo estrutural e implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos. Termina-se com a indicação das limitações e futuras linhas de investigação que o presente trabalho possui e cria.

Primeira parte:

Fundamentos teóricos

1. O fenómeno da orientação para o mercado

De seguida procedemos à descrição do fenómeno da orientação para o mercado. Este capítulo procura evidenciar os desenvolvimentos ocorridos que deram origem ao estado atual do estudo da orientação para o mercado.

Iniciamos pela descrição e antecedentes, do conceito de marketing à orientação para o mercado, indicação das abordagens da orientação para o mercado bem como por uma análise à literatura mais importante produzida.

Sendo um capítulo teórico, procura elucidar o leitor acerca do estado atual do desenvolvimento da disciplina e contribuir para o desenvolvimento do modelo de investigação.

1.1. Antecedentes: do conceito de marketing à orientação para o mercado

Durante a década de 1990, inicialmente com os trabalhos realizados por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), verificou-se um rápido desenvolvimento do conceito de marketing e o aparecimento de inúmeros trabalhos sobre o estudo da orientação para o mercado. Os desenvolvimentos ocorridos a partir desta época no estudo do marketing e mais especificamente sobre a orientação para o mercado são incomparáveis com os desenvolvimentos ocorridos nas décadas anteriores, não só em quantidade, mas também pela diversidade de temas e setores de atividade estudados.

Desde das primeiras contribuições para o conceito de marketing nos anos de 1950, até ao aparecimento dos primeiros modelos de medição da orientação para o mercado em 1990 por (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) decorreu uma época em que se realizaram poucas contribuições para o desenvolvimento deste tema.

Os primeiros desenvolvimentos do conceito de marketing datam da década de 1950 por autores como (Alderson, 1957; Drucker, 1954; McKitterick, 1957).

De acordo com Drucker (1954), a definição válida para a existência de uma empresa é a satisfação do cliente. Para este autor o cliente é que determina a existência da empresa e, consequentemente, as empresas têm duas funções básicas que são o marketing e a inovação. O marketing é tão fundamental que não basta ter um departamento de vendas forte e confiar-lhe a função de marketing. Ainda de acordo com este autor, o marketing é muito mais que as vendas, não é uma função

específica, é uma empresa vista no seu conjunto através da perspetiva do cliente (Drucker, 1954).

Esta perspetiva desenvolvida por Drucker (1954) foi posteriormente seguida por vários autores colocando o cliente como foco principal da empresa.

As primeiras abordagens ao conceito de marketing revelaram-se pela relativa ausência de orientação para a gestão. O marketing era visto mais como um conjunto de processos sociais e económicos do que atividades e responsabilidades da gestão.

A American Marketing Association (AMA, 1948) definiu o marketing como "a realização de atividades empresariais dirigidas principalmente para o fluxo de bens e serviços do produtor até ao cliente final". Posteriormente, em 1960, esta definição foi ligeiramente modificada, definindo-se o marketing como um conjunto de atividades empresariais, em vez de um conjunto de processos sociais ou económicos, que se orienta principalmente para a resolução de problemas como a planificação, implantação e controlo do ambiente competitivo.

De acordo com Smith (1958) apenas o esforço de uma orientação para o marketing pode proporcionar maiores margens, maior nível de repetição de compras e custos mais eficientes, que apenas se conseguem através da dedicação de tempo ao estudo do mercado, selecionando grupos de consumidores que melhor se adaptam às suas capacidades e orientando a oferta de modo a alcançar um maior grau de satisfação dos clientes. Esta perspetiva propôs também que a chave do sucesso não é o volume de vendas obtido mas sim a satisfação dos clientes a longo prazo, bem como o conceito estratégico de segmentação de mercados e a diferenciação de produtos.

McKitterick (1957) ampliou o conceito tradicional de marketing, afirmando que "A questão principal da função de marketing, no marco do conceito de gestão, não é tanto sermos meticulosos na hora de fazer com que os clientes se adaptem aos interesses da organização, mas sim que a empresa saiba adaptar-se aos interesses dos clientes"

Levitt (1960, p. 148) argumentou que "...os gestores têm que entender que a indústria é um processo que tem por finalidade a satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens", referindo também que é necessário existir um profundo conhecimento e uma excelente organização por parte das lideranças. Este autor deu muita importância à necessidade dos gestores colocarem o cliente no topo da sua agenda e prepararem as empresas para as mudanças no mercado.

Geralmente, a seguir a uma época de elevado crescimento, a taxa de crescimento cai e inicia-se um processo de declínio da atividade. Os motivos deste declínio, segundo Levitt (1960), devem-se à falta de visão dos executivos que, de modo a minorar

quebras na taxa de crescimento, devem entender que as empresas existem para satisfazer os seus clientes.

Os clientes compram a satisfação ou utilidade que um bem ou serviço lhes proporciona, não o bem em si (Levitt, 1960), pelo que as empresas devem-se focar na satisfação das necessidades dos clientes e não o contrário.

Estas primeiras definições serviram para colocar o cliente no centro dos interesses das empresas. Felton (1959) analisa o conceito de Marketing e conclui que para sobreviver, ou pelo menos não operar de forma pouco eficiente, uma empresa deverá ter o espírito de marketing apropriado, definido como " *estado de espírito corporativo que insiste na integração e coordenação de todas as funções do marketing, que por sua vez, estão embebidas com todas as outras funções empresarias, com o objetivo básico de produzir o máximo de lucro a longo prazo."* (Felton, 1959, p. 55). Do mesmo modo, as empresas que não dediquem a totalidade dos seus esforços a fazer o conceito de marketing integrado funcionar serão colocadas perante uma situação em que são ultrapassadas pelos concorrentes.

Hise (1965) estuda a adoção do conceito de marketing por empresas industriais americanas referindo que a função de marketing deverá ver o seu papel expandido dentro da empresa, o que significa que se deverá dar uma maior ênfase à orientação para o cliente, definida como "…um conhecimento das necessidades e desejos dos clientes antes de se iniciar o processo de marketing;" (Hise, 1965, p. 9), à rentabilidade das operações de marketing e a uma estrutura organizacional em que todas as atividades de marketing sejam coordenadas pelo departamento de marketing e que o diretor de marketing esteja no mesmo nível hierárquico que os diretores financeiro e de produção.

Os resultados do estudo realizado por Hise (1965) mostraram que, de uma forma geral, quer as grandes, quer as médias empresas industriais, adotavam o conceito de marketing.

Para Kotler e Levy (1969), o marketing vai para além de procurar e estimular os clientes a adquirirem os produtos e serviços de uma empresa. De acordo com estes autores o marketing é "… o conceito de servir e satisfazer necessidades humanas.", Kotler e Levy (1969, p. 15), porque o marketing é a função organizacional que consegue manter-se em constante contacto com os clientes, conhecer as suas necessidades e construir um programa de comunicação que transmita o propósito da organização. Esta definição vai ao encontro do proposto por Levitt (1960) quando propõe que o propósito do conceito de marketing numa era de abundância é

desenvolver a lealdade e satisfação dos clientes através de um foco nas necessidades destes.

Kotler (1972) propõe uma definição genérica de marketing. De acordo com este autor, o marketing genérico é visto como funcional em vez de estrutural, isto é, o marketing envolve duas ou mais unidades sociais, em que pelo menos uma dessas unidades procura um propósito específico da parte de uma ou mais unidades relacionadas com um dado objeto social, a resposta do mercado não é certa e procura produzir a resposta desejada criando e oferecendo valor ao mercado.

Além destas propostas foram desenvolvidas outras. Kotler e Zaltman (1971), Kotler (1972) Kotler e Levy (1973) e Hunt (1976) procuraram alargar o conceito de marketing, nomeadamente no que toca à sua aplicação em todas as relações humanas.

Barksdale e Darden (1971) e McNamara (1972) deram também o seu contributo para o desenvolvimento do conceito de marketing. Este último realizou uma investigação acerca da implementação do conceito de Marketing em empresas americanas definindo-o como: "…uma filosofia de gestão empresarial, baseada numa aceitação por parte da empresa, da necessidade de uma orientação para o consumidor; …e no reconhecimento do importante papel desempenhado pelo marketing na comunicação, a todos os departamentos da empresa, das necessidades do mercado." (McNamara, 1972).

Neste estudo, McNamara (1972) conclui que as empresas do setor do comércio de bens de consumo tendem a adotar e a implementar o conceito de marketing em maior grau que as empresas de base industrial. Segundo o autor, este especto poderá dever-se a três aspetos: as empresas de base industrial terem poucos clientes quando comparadas com as empresas de bens de consumo semelhantes em termos de volume de negócios; os problemas dos clientes das empresas industriais são em regra de natureza técnica; as escolhas acertadas na compra na área dos bens de investimento tornam o preço e qualidade relativas na escolha de um fornecedor.

Por outro lado, McNamara (1972) conclui também que existe uma tendência para a implementação do conceito de marketing em maior grau nas grandes empresas, quando comparadas com as pequenas e médias empresas.

Também Borch (1957) afirma que as empresas de maior sucesso são aquelas que reconhecem que o crescimento parte de um verdadeiro conhecimento do cliente e que, à medida que uma empresa cresce em tamanho, aumenta a sua tendência para se afastar da orientação para o cliente.

Outros estudos como por exemplo Lusch, Udell, e Laczniak (1976) abordam a importância da estratégia de marketing nas empresas. Os autores analisam as respostas dadas por executivos de grandes empresas americanas relativamente ao papel da estratégia de marketing no futuro. Os executivos referem que o papel do marketing seria substancialmente mais importante em 1985 do que o era à época e que a orientação para o cliente é muito importante, sendo traduzida por três ideias:

"(1) A satisfação dos clientes é a justificação social e económica para a existência de uma empresa; a satisfação das necessidades dos clientes é também o meio de obter a proteção destes e obter lucros;

(2) Os lucros são o maior incentivo para se estar num negócio e um pré requisito para se manter nele;

(3) A satisfação proveitosa dos desejos dos clientes requer a coordenação de todas as funções empresariais." (Lusch et al., 1976, p. 66).

Nas décadas de 1960 e 1970, apesar de alguns estudos procurarem desenvolver o conceito de marketing, de um modo geral, não foram realizadas investigações empíricas. De acordo com Rodrigues (2004) este facto está relacionado com o surgimento de críticas ao conceito de marketing enquanto filosofia de negócios por parte de diversos autores (figura 1.1.).

Tabela 1.1. Principais críticas ao conceito de marketing nas décadas de 1970 e 1980

Critica	Autores
Análise e tomada de decisão do consumidor limitadas.	(Dickinson, Herbst, & O'Shaughnessy, 1986; Kaldor, 1971).
Miopia tecnológica do consumidor.	(Kaldor, 1971; Riesz, 1980; Tauber, 1974).
Cerceamento da criatividade na empresa.	(Kaldor, 1971; Kerby, 1972)
Cerceamento da inovação empresarial.	(Riesz, 1980; Tauber, 1974)
Dificuldades da escolha e utilização de informação sobre o consumidor.	(Kaldor, 1971)
Incompatibilidade com os interesses da empresa.	(Kaldor, 1971; Sachs & Benson, 1978)
Vagueza do conceito de marketing.	(Sachs & Benson, 1978)
Necessidade de satisfazer outros públicos.	(Austen, 1983).
Incompatibilidade com as responsabilidades sociais da empresa.	(Bell & Emory, 1971).
Aplicação do conceito de marketing não universal.	(Houston, 1986; Stampfl, 1978)

Fonte: Rodrigues (2004, p. 14).

A partir de finais da década de 1980 o tema do marketing tornou-se mais frequentemente fonte de estudo, surgindo um maior número de artigos publicados

sobre o assunto. Payne, (1988), Shapiro, (1988) e Webster (1988) são alguns dos estudos desenvolvidos nesta época que contribuíram para o desenvolvimento do tema. Os estudos desenvolvidos durante este período seguiam as premissas defendidas aquando dos primeiros desenvolvimentos no conceito de marketing na década de 1950 e 1960, dando ênfase à necessidade que as empresas têm em proporcionar valor acrescido ao cliente e satisfazer as suas necessidades.

De acordo com McGee e Spiro (1988) existe uma certa confusão relativamente ao conceito de marketing nos aspetos da centralização da empresa no cliente. Estes autores defendem que esta centralização da empresa no cliente não é o mesmo que os estudos de mercado e não é condição necessária colocar questões aos clientes para conhecer as suas necessidades. Por outro lado, distinguem filosofia de marketing, conceito de marketing e implementação do conceito de marketing. Segundo estes autores, muitas empresas reconhecem o conceito de marketing como sendo aquele que querem ver implementado na sua organização, todavia não o fazem e não usufruem das vantagens provenientes dessa implementação.

Payne (1988), por seu lado, propõe uma abordagem para melhorar a orientação para o marketing. Essa abordagem prevê a implementação de um plano de marketing para melhorar a orientação para o marketing de uma organização. Do mesmo modo, defende que se deve compreender a diferença entre as atividades de marketing (publicidade, investigação de mercados, planeamento de produtos, etc.) e os processos de marketing (meios com os quais a empresa mantém a ligação entre os produtos e as necessidades do cliente).

Ainda de acordo com Payne (1988), para se obter uma orientação para o marketing, é necessária uma visão de longo prazo do cliente e da concorrência e um reconhecimento que o desenvolvimento de capacidades de marketing exige tempo e trabalho contínuo.

Para Shapiro (1988), uma empresa mais que orientada ao marketing deve ser orientada para o mercado, definindo orientação para o mercado como o conjunto de processos que tocam em todos os aspetos da empresa, tendo como alvo o mercado.

Do mesmo modo, Shapiro (1988) defende que uma empresa só será orientada para o mercado se conseguir realmente compreender as forças que nele se movem e se todas as funções conseguirem trabalhar em conjunto, reconhecendo as suas diferenças mas ultrapassando-as no sentido de tomar e executar decisões conjuntas e de modo comprometido.

Por seu lado, Webster (1988) refere o "redescobrimento" do conceito de marketing pelas empresas americanas como consequência da sua perda de competitividade, apresentando-o como uma filosofia empresarial. Este autor indica que a implementação de um foco no cliente é extremamente difícil e que as barreiras ao desenvolvimento da orientação para o mercado devem-se a uma incompreensão do conceito de marketing, aos conflitos entre os objetivos de curto prazo (vendas) e de longo prazo (objetivo lucro), a uma ênfase exagerada em medidas de curto prazo orientadas para assuntos financeiros e os valores e prioridades próprias da gestão de topo relacionadas com a importância relativa dos clientes e de outras componentes empresariais.

Webster (1988) identifica a necessidade e dificuldade de desenvolver uma organização dirigida para o mercado e focada no cliente, apontando como exigências para se atingir esse objetivo a necessidade de os valores e crenças orientadas para o cliente serem suportadas pela gestão de topo, a necessidade da integração do foco no mercado e no cliente no processo de planeamento estratégico, o desenvolvimento de gestores e programas de marketing fortes, a criação de medidas de desempenho baseadas no mercado e o desenvolvimento do compromisso com o cliente na organização. A inexistência de alguma destas exigências é suficiente para deitar por terra os esforços de orientação para o cliente (Webster, 1988).

Este período, utilizando as palavras de Webster (1988) de "redescobrimento do conceito de marketing" culmina com os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) que lançam as bases do conceito atual de orientação para o mercado e servem de ponto de partida para a maior parte das investigações realizadas posteriormente.

1.2. Abordagens da orientação para o mercado

A inexistência de um conceito unificado de orientação para o mercado, a diversidade de definições existentes bem como os diversos termos utilizados tais como orientação para o marketing, orientação para o cliente, marketdriven e orientação para o mercado, criaram uma certa confusão na disciplina do marketing.

A partir da segunda metade dos anos de 1980 ocorreram diversos desenvolvimentos no conceito de marketing, surgindo diversos estudos que abordaram o tema e lhe deram a forma que tem atualmente. Colocou-se o cliente no centro das atenções das empresas, tal como sugerido por Drucker (1954), tendo surgido a partir dessa época

os primeiros trabalhos a aprofundar as metodologias de medição da orientação para o mercado.

Para Webster (1988) o “redescobrimento” do marketing nas empresas americanas deve-se, em parte, à perda de competitividade. Por outro lado, essa perda de competitividade deve-se à ênfase excessiva no produto e à pouca importância dada ao marketing na elaboração das estratégias empresariais.

No princípio dos anos de 1990 surgem dois trabalhos que acabaram por se tornar a base da maior parte dos que viriam a ser realizados posteriormente, que se focam no estudo da orientação para o mercado. Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) desenvolvem os primeiros modelos que se propõem medir a orientação para o mercado e se tornam na base para o aparecimento de vários modelos de medida da orientação para o mercado e para a maior parte da literatura desenvolvida posteriormente sobre o tema.

Desde logo surgiram duas perspetivas, uma baseada em atividades, proposta por Kohli e Jaworski (1990) e a outra baseada em componentes comportamentais, proposta por Narver e Slater (1990), surgindo também, várias tentativas de classificar as investigações existentes.

Na tabela 1.2., apresentam-se investigações realizadas sobre a orientação para o mercado classificadas em diversas perspetivas de acordo com o autor do estudo.

Tabela 1.2. Classificação das investigações realizadas sobre a orientação para o mercado

(Llonch, 1993)	➔ Como filosofia empresarial. ➔ Como cultura organizativa. ➔ Como orientação para o consumidor. ➔ Como orientação para concorrência. ➔ Como integração e coordenação interfuncional na empresa. ➔ Como orientação para os resultados. ➔ Como planificação a longo prazo. ➔ Como orientação para o ambiente empresarial.
(Rivera Camino, 1995)	➔ Como filosofia empresarial. ➔ Como cultura organizativa. ➔ Como cultura de marketing. ➔ Como cultura empresarial. ➔ Como estratégia competitiva.
(Tuominen & Möller, 1996)	➔ Como filosofia empresarial. ➔ Como coordenação interfuncional da informação relacionada com o mercado. ➔ Como processo de gestão da informação de mercado. ➔ Como um recurso da aprendizagem organizativa.
(Varela, Calvo, Magalhães, & Carvalho, 1996)	➔ Foco filosófico. ➔ Foco cultural. ➔ Foco comportamental.
(Homburg & Becker, 1998)	➔ Perspetiva baseada no comportamento. ➔ Perspetiva cultural. ➔ Perspetiva baseada na Teoria dos Sistemas.
(Lafferty & Hult, 2001)	➔ Como um processo de tomada de decisões. ➔ Como um processo de informação de mercado. ➔ Como uma cultura que impulsiona o comportamento organizativo. ➔ Como uma estratégia de marketing. ➔Com uma orientação para o consumidor.

Fonte: Adaptado de (Hernandez-Mogollón, 2002)

Tuominen e Möller (1996), numa revisão às investigações realizadas sobre a orientação para o mercado, focam-se nas dimensões do constructo da orientação para o mercado, na sua inter-relação e na relação entre a orientação para o mercado e os constructos de estratégia empresarial e desempenho, indicam duas perspetivas básicas da orientação para o mercado: orientação para o mercado como uma filosofia empresarial e orientação para o mercado como um comportamento. Os autores dividem a orientação para o mercado em duas premissas: orientação para o mercado como filosofia empresarial e orientação para o mercado como comportamento, que se subdividem em quatro subcategorias: orientação para o mercado como cultura empresarial, orientação para o mercado como recurso da aprendizagem organizacional, orientação para o mercado como processamento de informação de mercado; e orientação para o mercado como coordenação interfuncional da informação relacionada com o mercado.

De acordo com Tuominen e Möller (1996) a abordagem filosófica pode ser diferenciada da perspetiva comportamental pela noção de aprendizagem organizacional. Contudo, a primeira pode ser integrada com a perspetiva comportamental através de uma abordagem da orientação para o mercado baseada nos recursos.

Tuominen e Möller (1996) indicam que a orientação para o mercado como filosofia empresarial pode ser vista de acordo com as perspetivas de Webster (1988), isto é, o conceito de marketing implica os seguintes requisitos: valores e crenças suportadas pela gestão de topo e orientadas para o cliente; integração do foco no mercado e no cliente no processo de planeamento estratégico; desenvolvimento de programas e gestores de marketing fortes; criação de medidas de performance baseadas no mercado e o desenvolvimento do comprometimento com o cliente na organização.

Existem várias referências à orientação para o mercado como filosofia empresarial, tal como proposta por Tuominen e Möller (1996), nomeadamente Hooley, Lynch, e Shepherd (1990) que mencionam que o marketing deve ser visto como um filosofia guia para toda a organização e Lichtenthal e Wilson (1992) que defendem que a orientação para o mercado deve ser a “mão invisível “ que guia os comportamentos da gestão e dos indivíduos.

A orientação para o mercado como coordenação interfuncional de informação relacionada com o mercado, de acordo com Tuominen e Möller (1996), refere-se a uma abordagem conduzida pelas perspetivas de Shapiro (1988) em que a comunicação e a coordenação efetiva entre departamentos são um modo ser orientado para o cliente e de Narver e Slater (1990), que defendem que a orientação para o mercado é constituída por um constructo com três dimensões altamente inter-relacionadas: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional.

As componentes do constructo propostas por Narver e Slater (1990) pressupõem atividades de aquisição de informação acerca dos clientes e da concorrência no mercado alvo e a sua disseminação dentro da organização que, através da coordenação interfuncional, geram os esforços necessários à criação de valor superior para o cliente.

A orientação para o mercado como um modo de processamento de informação de mercado refere-se às propostas defendidas por Kohli e Jaworski (1990), ou seja, a orientação para o mercado é constituída pelas três atividades de geração de

informação de mercado, disseminação dessa informação na organização e posterior resposta tendo por base a informação de mercado recolhida e disseminada.

O estudo de Ruekert (1992) segue também a mesma perspetiva através da capacidade para obter e usar informação acerca dos clientes; desenvolver uma estratégia como resposta às necessidades dos clientes; e implementar essa estratégia como resposta às necessidades dos clientes.

A orientação para o mercado como um recurso na aprendizagem organizacional relaciona-se com as propostas realizadas por Hunt e Morgan (1995) e coloca ênfase na orientação para o mercado como um conceito suplementar ao de marketing, propondo que a orientação para o mercado é a recolha sistemática de informação sobre atuais e potenciais clientes e concorrentes; a análise sistemática da informação com o objetivo de desenvolver o conhecimento do mercado e o uso sistemático desse conhecimento para guiar o reconhecimento; e a compreensão, criação, seleção, implementação e modificação da estratégia.

Também Day (1994) contribui para esta perspetiva ao definir a orientação para o mercado como capacidades superiores na compreensão e satisfação dos clientes, constituída pelos seguintes fatores: conjunto de crenças que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar (Deshpandé et al., 1993), a capacidade da organização para gerar, disseminar e usar informação acerca dos clientes e dos concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990) e coordenar a aplicação interfuncional dos recursos para criar valor superior ao cliente (Narver & Slater, 1990).

Lafertty e Hult (2001) identificam cinco perspetivas de conceptualização do constructo de orientação para o mercado:

1.º Perspetiva de tomada de decisão;

2.º Perspetiva de informação de mercado;

3.º Perspetiva da cultura baseada nos comportamentos;

4.º Perspetiva da estratégia competitiva;

5.º Perspetiva da orientação para o cliente.

Estas cinco perspetivas definidas por Lafertty e Hult (2001) têm por base a revisão à literatura sobre a orientação para o mercado.

Na perspetiva de tomada de decisão enquadram-se as propostas realizadas por Shapiro (1988), segundo o qual, a orientação para o mercado é mais que estar

próximo do cliente, a orientação para o mercado representa um conjunto de processos que tocam em todos os aspetos de uma empresa.

A perspetiva de informação de mercado tem por base que a orientação para o mercado é a geração de informação de mercado relacionada com as necessidades correntes e futuras dos clientes, sua disseminação por todos os departamentos da organização e efetiva resposta por parte da organização a essa informação (Kohli & Jaworski, 1990).

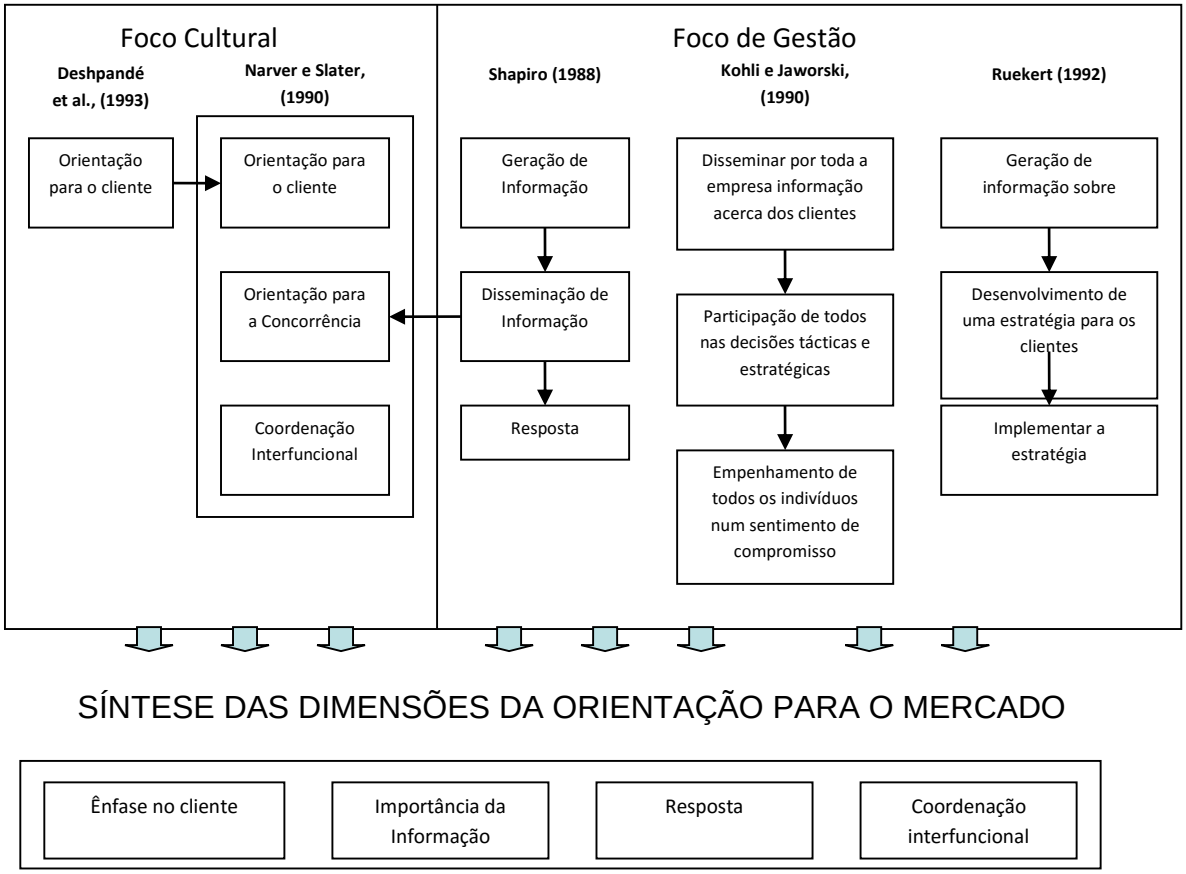
De acordo com o estudo de Narver e Slater (1990), Lafferty e Hult (2001) sugerem uma perspetiva cultural da orientação para mercado que tem em consideração que a orientação para o mercado é a cultura organizacional que de modo mais eficiente e eficaz cria os comportamentos necessários para criação de valor superior ao cliente (Narver & Slater, 1990).

Segundo Lafferty e Hult (2001) a perspetiva da estratégia competitiva é proposta por Ruekert (1992). Este autor defende que o nível de orientação para o mercado numa unidade empresarial é o nível em que essa unidade obtém e usa a informação acerca dos clientes, desenvolve uma estratégia que vai de encontro às necessidades dos clientes e implementa essa estratégia em resposta às necessidades e exigências dos clientes.

A perspetiva da orientação para o cliente tem por base o trabalho proposto por Deshpandé et al. (1993) que propõem que a orientação para o cliente é um conjunto de crenças que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar, subalternizando os interesses dos outros intervenientes na vida da organização, tais como os detentores do capital, gestores e empregados, de modo a melhorar a rentabilidade a longo prazo.

Lafferty e Hult (2001) agregam ainda estas cinco perspetivas em apenas duas. A perspetiva de gestão e a perspetiva cultural, que podemos observar na figura 1.1.

Figura 1.1. Modelo integrado das perspetivas sobre orientação para o mercado



Fonte: Lafferty e Hult (2001, p. 100)

1.2.1. Abordagem cultural

Deshpandé e Webster (1989) defendem que a orientação para o cliente é uma forma de cultura organizacional. Estes autores aplicam os cinco paradigmas de cultura organizacional ao marketing[1] e definem cultura organizacional como "…o conjunto partilhado de crenças e valores que ajudam os indivíduos de uma organização a compreender melhor o seu funcionamento, obtendo assim as normas de comportamento na mesma.". Deshpandé et al. (1993) indicam que é necessário interligar as diversas linhas de pensamento e análise empírica que relacionam a gestão do marketing e a estratégia empresarial devido ao retorno à necessidade de orientação para o cliente e inovação como foco de todos os planos e estratégias

[1] Em Deshpandé e Webster (1989), os autores baseiam-se na proposta de abordagem ao estudo da cultura organizacional realizada por Smircich (1983), nomeadamente a sugestão de existência de cinco paradigmas diferentes. A cultura organizacional é vista como uma variável, sendo exógena ao influenciar o desenvolvimento e reforço das principais crenças e valores (ex: cultura nacional) e endógena quando consiste em crenças e valores desenvolvidas pela e na firma.
Nos restantes paradigmas, a cultura organizacional é vista como uma metáfora de ela própria, ou seja, a cultura não é uma coisa que uma firma tenha, mas sim uma coisa que ela é. No terceiro paradigma a cultura organizacional é vista através de uma perspetiva de organização cognitiva, no quarto através de uma perspetiva de simbolismo organizacional e no quinto através de uma perspetiva estrutural/psicodinâmica.

empresariais, à existência e aparecimento de diversos estudos acerca da cultura organizacional, envolvendo comparações transnacionais e à necessidade e interesse em medir o desempenho empresarial, principalmente nos aspetos em que esta se relaciona com partilha de mercado, qualidade de produto, fontes de vantagens competitivas e estrutura da indústria.

Deshpandé et al. (1993) usam uma amostra de grandes empresas japonesas e seus clientes chave para aferir o impacto da cultura, orientação para o cliente e inovação no desempenho empresarial. No processo de medição da orientação para o mercado, os autores propõem um modelo de medida da orientação para o mercado – Escala D-F-W, desenvolvida tendo por base entrevistas pessoais qualitativas extensivas, a literatura existente sobre o tema e um pré-teste utilizando uma pequena amostra de empresas.

Deshpandé et al. (1993) defendem que a orientação para o mercado e a orientação para o cliente são sinónimos. O termo "mercado" define-se de acordo com Kotler (1991), isto é, como o conjunto de todos os clientes potenciais de uma empresa. No entanto os autores vão ao encontro de Day e Wensley (1983), uma vez que uma efetiva estratégia de marketing requer um balanceamento entre uma análise do cliente e uma análise à concorrência.

Deshpandé et al. (1993) defendem ainda que uma orientação para a concorrência pode ser considerada como a antítese da orientação para o cliente quando se foca exclusivamente nas forças dos concorrentes em vez de nas necessidades latentes dos clientes. Os autores definem a orientação para o mercado, ou orientação para o cliente como o conjunto de crenças que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar, à frente dos interesses de outros intervenientes da organização, tais como os detentores do capital social, gestores ou colaboradores. Os autores defendem também que orientação para o mercado faz parte de um conjunto maior e muito mais fundamental, que é a cultura empresarial e que está relacionada de modo positivo com o desempenho empresarial.

Narver e Slater (1990) contribuíram decisivamente para o estudo da orientação para o mercado. Estes autores definem a orientação para o mercado, sob uma perspetiva cultura, como a "…cultura organizacional que de forma mais eficiente e eficaz fomenta os hábitos necessários à criação de valor ao cliente e assim proporciona continuamente uma performance empresarial superior." (Narver & Slater, 1990). Este modelo parte da premissa que a orientação para o mercado é a cultura empresarial que de modo mais eficaz cria valor aos clientes.

De acordo com Narver e Slater (1990) uma empresa pode aumentar os benefícios aos cliente através de inúmeras formas. Pode fazê-lo diminuindo os custos de aquisição ao cliente, criando valor adicional com o mesmo nível de custos. Contudo, para que se possa criar valor superior aos clientes é necessário obter vantagens competitivas sustentadas e isso só é possível se as empresas criarem os hábitos necessários ao aparecimento dessas vantagens, pelo que a orientação para o mercado é a cultura e o clima organizacional que de modo mais eficiente e eficaz cria os hábitos necessários à criação de valor superior aos clientes e permite às empresas um desempenho superior (Narver & Slater, 1990).

Para Narver e Slater (1990) uma organização orientada ao mercado conhece a existência de diversas formas de criar valor ao cliente e sabe que existem diversas formas de criar esse valor superior ao cliente e de reduzir os seus custos de aquisição. Assim, examina constantemente as fontes alternativas de criação de vantagens competitivas e encontra formas para criar valor superior aos seus presentes e futuros clientes.

Narver e Slater (1990) realizam uma revisão à bibliografia sobre a orientação para o mercado e propõem que o objetivo principal de uma empresa é a criação de valor ao cliente, que permite obter dessa forma uma vantagem competitiva sustentada e assim um melhor desempenho empresarial. Este modelo pressupõe uma abordagem cultural da orientação para o mercado tendo por base três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e dois critérios de decisão, longo prazo e lucro.

A orientação para o cliente inclui todas as atividades de aquisição de informação acerca do cliente e a sua disseminação e compreensão pela organização para que seja criado valor superior de forma contínua. A orientação para o mercado exige que a empresa entenda a cadeia de valor do cliente e a sua evolução ao longo do tempo.

Existem duas formas de uma empresa criar valor para o cliente. Aumentar os benefícios para o cliente: manter os mesmos custos, ou diminuir os custos do cliente para os mesmos benefícios. Pelo que, de acordo com Narver e Slater (1990), as empresas devem compreender não só a dinâmica de criação de valor dos seus clientes, mas também a dinâmica de custos e proveitos dos clientes dos seus clientes, bem como as forças que fazem mover o mercado, de modo a conhecer os seus clientes presentes e futuros bem como as suas preferências.

A orientação para a concorrência refere-se às atividades de aquisição de informação acerca da concorrência e à sua disseminação na organização. Segundo Narver e

Slater (1990), ser orientado para a concorrência significa que uma empresa deve conhecer no curto prazo as forças e fraquezas e a longo prazo as capacidades e estratégias dos atuais e futuros concorrentes.

A coordenação interfuncional refere-se à utilização dos recursos da empresa com o objetivo de criar valor superior ao cliente. Para isso, as empresas devem ter em conta que cada ponto da cadeia de valor do cliente é uma oportunidade para lhe criar valor. Desse modo, cada indivíduo de qualquer departamento da organização pode contribuir potencialmente para a criação de valor ao cliente.

Nos casos em que não exista tradição de coordenação interfuncional na empresa é necessário que exista uma efetiva liderança para que nenhuma área funcional esteja isolada das outras de modo a que exista realmente trabalho conjunto e um alinhamento de todas as funções fazendo-as depender umas das outras.

Deste modo, deve-se recompensar todas as funções de forma igual para que todas sintam que fazem algo que contribui para a criação de valor superior ao cliente e este se torne objetivo comum (Narver & Slater, 1990).

Quanto ao critério de decisão, foco no longo prazo, uma empresa que pretenda sobreviver tem de ter uma perspetiva de longo prazo. As empresas necessitam de ter essa perspetiva na criação de valor aos seus clientes e na realização de investimentos, pois só assim têm forma de atingir os seus objetivos predefinidos (Narver & Slater, 1990), pelo que no modelo proposto pelos autores o investimento a longo prazo está implícito na orientação ao mercado.

A perspetiva lucro é considerada por Narver e Slater (1990) como sendo o objetivo final da orientação ao mercado e portanto também essencial ao modelo proposto.

A figura 1.2. representa o modelo de orientação para o mercado desenvolvido por Narver e Slater (1990).

Figura 1.2. Orientação para o mercado de acordo com Narver e Slater (1990, p. 23)

Fonte: (Narver & Slater, 1990, p. 23)

A orientação para o mercado é assim, segundo Narver e Slater (1990) constituída por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e dois critérios de decisão: foco no longo prazo e perspetiva lucro. Apesar disso, a orientação para o mercado é um conceito unidimensional, uma vez que os cinco componentes estão intimamente relacionados. Narver e Slater (1990) afirmam que as três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para concorrência e coordenação interfuncional) têm, em média, igual nível de importância.

Narver e Slater (1990) desenvolvem os itens que caracterizam as cinco componentes da orientação para o mercado propostas e submetem-nos a dois painéis de três académicos. Ao primeiro grupo é solicitado que classifiquem os itens de acordo com a sua consistência com a orientação para o mercado e que sugiram itens adicionais. Os itens que obtêm melhores resultados atribuídos pelo primeiro painel são submetidos a um segundo grupo de académicos aos quais é solicitado que façam o mesmo que o primeiro painel.

Partindo dos itens considerados como tendo maior consistência com a orientação para o mercado pelo segundo painel, os autores constroem o modelo de medida que é submetido a um pré-teste a diretores e ex-diretores de unidades empresariais. A estes solicita-se a indicação da existência de ambiguidades e interpretação dos itens selecionados e a sua perceção de alguns itens induzirem respostas. O objetivo era refinar alguns itens e desenvolver o modelo de medida final.

O modelo de medida da orientação para o mercado desenvolvido por Narver e Slater (1990) foi aplicado a uma amostra de cento e quarenta unidades empresariais do ramo de produtos florestais de uma grande empresa americana, confirmando que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e desempenho empresarial.

Narver e Slater (1990) propõem ainda oito variáveis que afetam o desempenho empresarial e que deverão ser controladas na análise ao efeito da orientação para o mercado no desempenho empresarial.

A primeira variável é o poder dos clientes, ou seja, o poder que os clientes têm para: na negociação com o fornecedor, negociar preços mais baixos ou valor acrescido.

A segunda variável é o poder dos fornecedores para negociar preços mais altos ou valor superior ao seu cliente.

A terceira variável é a concentração no mercado, ou seja, a posição que o vendedor tem no mercado. Existem duas razões não relacionadas para que a concentração esteja relacionada positivamente com a rentabilidade. Uma é que a existência de concentração de mercado pode levar a que as empresas possam tomar atitudes concertadas maximizando comportamentos monopolistas. As empresas que não estão entre as maiores podem beneficiar do efeito “guarda-chuva” provocado por essas empresas. A outra razão é que a concentração pode ser uma forma de as maiores empresas aproveitarem economias de escala e volume.

A facilidade de entrada de novos concorrentes é a quarta variável. Quanto maior for a facilidade de entrada de novos competidores, maior a pressão competitiva para os concorrentes atuais e potenciais.

A quinta variável é a taxa de crescimento do mercado. Com taxas de crescimento elevadas, aumentam os clientes e os lucros. Existem quatro motivos para que uma empresa não beneficie disso: a curto prazo a procura sofre alterações não esperadas; a capacidade da produção e marketing pode não conseguir responder às alterações; a entrada de novos competidores pode reduzir os lucros; e a empresa pode tentar aumentar os lucros aumentando as vendas em vez de os aumentar através do aumento de preços.

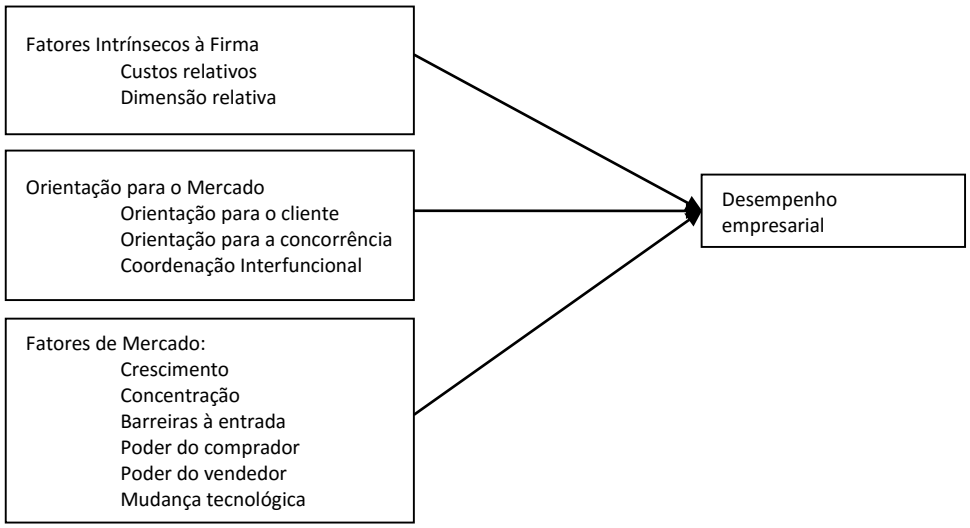
A sexta variável é a taxa de mudança tecnológica. A mudança tecnológica pode criar oportunidades de acrescentar valor ao cliente, contudo, o investimento necessário e a implementação da tecnologia podem provocar quebras nos lucros.

A dimensão da empresa em relação ao seu maior competidor é a sétima variável.

A oitava variável é a média dos custos de operação em relação ao seu maior concorrente.

Na figura 1.3. observamos os efeitos independentes das relações entre a orientação para o mercado e os diversos fatores relacionados com a atividade e mercado e o desempenho empresarial propostos por Narver e Slater (1990).

Figura 1.3. Modelo de efeitos independentes das relações entre orientação para o mercado, fatores relacionados com a atividade, fatores relacionadas com o mercado e desempenho empresarial



Fonte: (Narver & Slater, 1990, p. 29)

Slater e Narver (1994a) seguem a linha de trabalho relacionada com os efeitos moderadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial e testam, a partir de estudos anteriores, os efeitos moderadores do ambiente competitivo na orientação para o mercado.

Ambiente competitivo (ex. crescimento de mercado) pode afetar a força da relação orientação para o mercado – desempenho. Por outro lado, o ambiente competitivo (ex: número e poder dos competidores) pode afetar o foco da geração de informação. Isto significa que se pode obter maior benefício dando-se maior ênfase à geração de

informação orientada para o cliente ou orientada para a concorrência, conforme as variáveis ambientais (Slater & Narver, 1994a).

Slater e Narver (1994a) testam os moderadores da força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, a turbulência do mercado, turbulência tecnológica, intensidade competitiva e força da economia.

Como moderadores de ênfase na orientação para o mercado, Slater e Narver (1994a) analisam a forma como as dimensões: crescimento do mercado; poder do comprador; concentração da concorrência; e hostilidade competitiva podem influenciar a escolha, por parte dos gestores, de uma maior ênfase na orientação para o cliente ou numa orientação para a concorrência, na implementação de uma orientação para o mercado.

Slater e Narver (1994a) concluem que as empresas que utilizam recursos significativos na compreensão dos clientes e dos concorrentes e na coordenação das atividades de todas as funções obtêm maior rentabilidade, crescimento das vendas e maior sucesso de novos produtos. Por outro lado, verificam também que não existe um grande efeito na força e natureza da relação entre orientação para o mercado e o desempenho empresarial. De acordo com estes autores, a orientação para o mercado como um tipo de cultura empresarial que é implica o dispêndio de tempo e meios financeiros. Deve assim ser ponderado se os benefícios obtidos com uma maior ênfase em alguma das componentes não têm custos superiores aos necessários à sua obtenção.

Slater e Narver (2000) num estudo ao efeito da orientação para o mercado na rentabilidade empresarial, replicam a escala MKTOR desenvolvida por Narver e Slater (1990), de modo a contornar alguns dos problemas desse estudo inicial. De acordo com os autores, a utilização de unidades empresariais de apenas uma organização, apesar de permitir alguma confiança na fiabilidade da medida, por ter acesso a toda a cadeia diretiva das unidades empresariais, não permitiu obter grande validez externa da medida, tornando portanto difícil a sua generalização. Além deste problema, os autores apontam também o enviesamento das respostas como possível fator de dificuldades na generalização de resultados, por estes serem obtidos a partir de médias das respostas de todos os informantes de cada unidade empresarial. Para contornar estes problemas, Slater e Narver (2000) utilizam um maior número de unidades empresarias e vários respondentes em cada unidade.

Como conclusão, Slater e Narver (2000) reforçam as conclusões obtidas em estudos anteriores, nomeadamente que a orientação para o mercado e o desempenho empresarial estão relacionados de modo forte e que a orientação para o mercado

como componente da cultura empresarial é mais importante que a orientação empreendedora.

1.2.2. Abordagem de gestão

De acordo com Lafferty e Hult (2001), a perspetiva de gestão na implementação da orientação para o mercado centra-se mais nas perspetivas da conceptualização da informação de mercado e tomada de decisão e estratégica.

Nesta ótica, Shapiro (1988) coloca a orientação para o mercado dentro da perspetiva de gestão, defendendo que orientação para o mercado é um conjunto de processos que tocam todos os aspetos da empresa, sendo muito mais do que estar próximo dos clientes. De acordo com o autor, uma empresa só será orientada para o mercado se tiver uma visão completa do mercado e se a informação acerca dos clientes for realmente compreendida e utilizada por todas as funções; as decisões táticas e estratégicas forem tomadas de forma partilhada por todas as funções e divisões; e houver um reconhecimento das diferenças entre as divisões e funções e estas tomarem decisões de forma coordenada e as executarem de modo comprometido.

Segundo Shapiro (1988) é improvável que uma empresa se torne mais orientada para o mercado através de uma abordagem base - topo, ou seja, dito de outro modo, a orientação para o mercado exige o comprometimento da gestão de topo.

Kohli e Jaworski (1990) propõem um modelo conceptual da orientação para o mercado que teve como base de desenvolvimento questões colocadas a gestores e uma revisão à literatura. Durante o processo de desenvolvimento do modelo, Kohli e Jaworski (1990) identificaram três pilares na definição da orientação para o mercado:

- Foco no cliente é o elemento central da orientação para o mercado. Os gestores entrevistados indicaram que este foco inclui a obtenção de informação acerca das necessidades e preferências dos clientes e vai para além do estudo dos clientes, envolve a tomada de ações baseadas na informação de mercado mais que considerar unicamente as opiniões do cliente. A informação de mercado é um conceito amplo que inclui fatores exógenos ao mercado, como concorrência e regulação, que afetam as necessidades e preferências dos clientes correntes e futuros.

- Marketing coordenado, sendo pouco mencionado pelos executivos. No entanto é referido, que a orientação para o mercado não é só função do departamento de marketing. É antes função de vários departamentos sendo necessário que estes sejam conhecedores das necessidades dos clientes e estejam prontos a responder-lhes.

Deste modo Kohli e Jaworski (1990) concluem que os gestores limitam este segundo pilar à coordenação em relação à informação de mercado.

◆Rentabilidade; ao contrário do esperado pelos autores, os executivos consideraram a rentabilidade, não como uma componente da orientação para o mercado, mas sim, como uma consequência.

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), o significado do constructo de orientação para o mercado na prática é essencialmente uma visão operacional dos dois primeiros pilares, foco no cliente e coordenação interfuncional, em conjunto com a disseminação de informação entre departamentos de forma a responder a essa informação.

Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para o mercado como a geração de informação de mercado, disseminação dessa informação por todas as funções da empresa e resposta à informação de mercado.

O modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990) desenvolve-se a partir de três atividades principais: geração de informação de mercado; disseminação dessa informação; e resposta à informação obtida e disseminada na organização.

O ponto de partida da orientação para o mercado é a geração de informação de mercado, o que inclui as necessidades dos clientes e uma análise a fatores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências, tais como concorrentes, tecnologia e outras forças ambientais.

Geração de informação refere-se à geração de informação sobre as necessidades correntes e futuras dos clientes, sendo particularmente importante se for tido em conta que o desenvolvimento de um novo produto pode levar anos.

O departamento de marketing não tem exclusividade na geração de informação. Esta deve ser recolhida por todos os indivíduos de todos os departamentos da organização. A geração de informação não termina com a obtenção de informação acerca das necessidades e preferências dos clientes. Envolve também uma análise cuidada e subsequente interpretação das forças que influenciam as necessidades e preferências dos clientes.

Disseminação de informação implica que para satisfazer as necessidades dos clientes é necessária a participação de todos os departamentos. Isto é, a informação deve ser comunicada e disseminada pelos departamentos relevantes para que a organização se possa adaptar às necessidades do mercado.

A informação de mercado não tem de ser sempre disseminada pelo departamento de marketing, deve fluir de acordo com o local onde é gerada. Um tipo de comunicação

relevante na disseminação de informação é a comunicação horizontal uma vez que permite a comunicação lateral entre departamentos e serve para coordenar pessoas e departamentos de modo a atingir os objetivos gerais da organização. Quando a informação é disseminada de modo informal na organização acaba por ter ainda mais importância, pois mantém os empregados "ligados" às necessidades dos clientes.

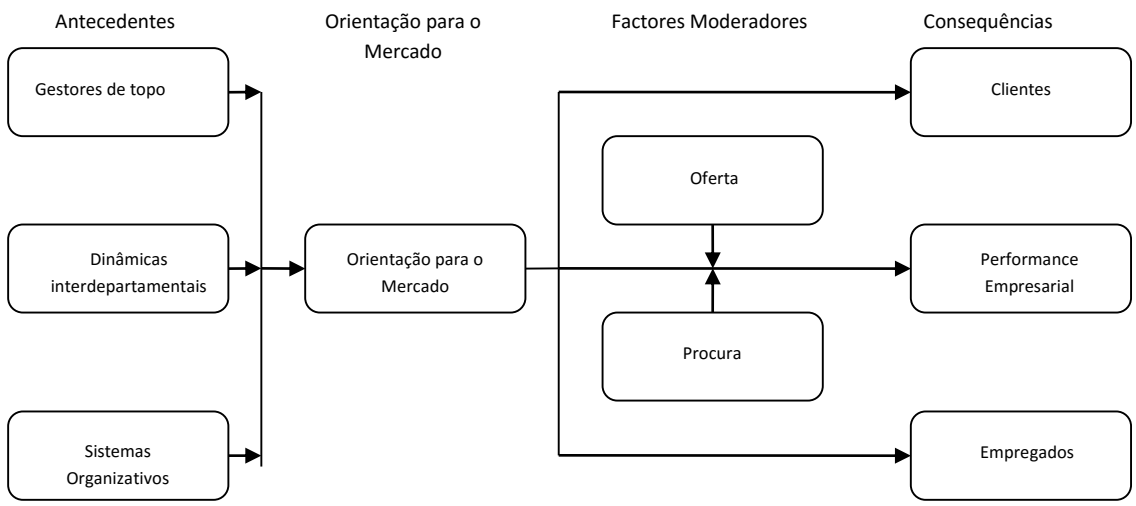
Resposta à informação de mercado implica que uma organização só conseguirá algo com a informação gerada e disseminada se a partir dela responder às necessidades do mercado.

Na investigação realizada por Kohli e Jaworski (1990) é indicado que a resposta à informação de mercado toma forma através da seleção do mercado e desenho e oferta de novos produtos e serviços de modo a obter as preferências correntes e futuras dos clientes.

Tal como para os outros pilares, a resposta à informação não é função apenas do departamento de marketing, devendo todos os departamentos, em termos teóricos, participar na resposta ao mercado.

O modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990) que observamos na figura 1.4. tem uma estrutura que abrange quatro conjuntos de fatores: antecedentes da orientação para o mercado, constructo de orientação para o mercado, consequências da orientação para o mercado e fatores moderadores da relação orientação para o mercado/desempenho empresarial, conforme a figura seguinte.

Figura 1.4. Antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado



Fonte:(Kohli & Jaworski, 1990, p. 7)

Antecedentes da orientação ao mercado, referem-se aos factos que incentivam ou criam entraves à implementação do conceito de marketing.

Kohli e Jaworski (1990) identificam, numa revisão à literatura sobre a orientação para o mercado, três categorias de antecedentes da orientação ao mercado, organizadas hierarquicamente: individuais; intergrupo; e fatores organizacionais.

Os fatores individuais relacionam-se com a gestão de topo, sendo o papel da gestão de topo dos mais importantes na criação e dinamização da orientação para o mercado. O seu comprometimento é um pré-requisito essencial para uma orientação para o mercado. Do mesmo modo, orientação para mercado requer que se responda à informação do mercado. A tolerância a falhanços ocasionais de programas de inovação, por parte da gestão de topo, é um bom indicador. Se existir predisposição para se correr o risco de insucessos ocasionais, e se lidar com eles como sendo naturais, os gestores intermédios sentir-se-ão mais predispostos a propor e introduzir novas ofertas em resposta às necessidades dos clientes (Kohli & Jaworski, 1990).

O segundo antecedente relaciona-se com a dinâmica interdepartamental e refere-se às interações formais e informais entre departamentos de uma organização, podendo ser de três tipos: conflitos, ligações interdepartamentais e considerar as opiniões dos outros. Kohli e Jaworski (1990) indicam, a partir da análise à literatura de marketing, nomeadamente (Felton, 1959; Levitt, 1969; Lusch et al., 1976), que os conflitos podem prejudicar a implementação do conceito de marketing, inibindo a comunicação entre departamentos e aumentando a tensão interdepartamental que levará provavelmente a inibir uma resposta concertada por parte da empresa às necessidades do mercado.

As ligações interdepartamentais referem-se ao grau de contacto formal e informal entre empregados de diferentes departamentos (Kohli & Jaworski, 1990).

Ter em consideração as opiniões dos outros, ou o interesse pelas sugestões e propostas de outros indivíduos ou grupos, é a última dinâmica interdepartamental sugerida por Kohli e Jaworski (1990). Não tomar em consideração as ideias e opiniões de outros indivíduos ou departamentos da organização impede a disseminação e a resposta dos indivíduos à informação. Num estudo posterior Jaworski e Kohli (1993) colocam de parte este antecedente.

O terceiro antecedente da orientação para o mercado, proposto por Kohli e Jaworski (1990), relaciona-se com as características da organização ou sistema organizacional. Os autores identificam na literatura de marketing um conjunto de barreiras à orientação para o mercado: departamentalização, formalização, centralização, sistema

de recompensa baseado no mercado e nas normas de conduta "*political behavior",* definindo-as do seguinte modo:

- A departamentalização refere-se à estrutura formal da organização;

- A formalização refere-se ao grau em que as regras definem papéis, relações de autoridade, comunicações, normas e sanções;

- Centralização é definida como a delegação da autoridade de decidir pela organização e a extensão da participação dos membros da organização na tomada de decisão.

Jaworski e Kohli (1993) indicam que as variáveis estruturais departamentalização, formalização e centralização podem estar relacionadas inversamente com a geração e disseminação de informação e planificação da reposta, mas positivamente relacionadas com a implementação da resposta à informação de mercado.

- Sistema de recompensa baseado no mercado pressupõe que, se os indivíduos de uma organização forem avaliados com base no seu desempenho de curto prazo e nas vendas, é possível que estes se foquem nesses critérios e que se esqueçam dos critérios de longo prazo e, desse modo, da orientação para o mercado.

- Por normas de conduta, os autores entendem tratar-se de uma característica informal que parece ter relevância como determinante de orientação para o mercado e referem-se às tentativas de indivíduos em promover os seus interesses em prejuízo dos interesses dos outros.

A estrutura de normas de conduta é um sistema informal que se refere à extensão em que os membros de uma organização vêm as normas de conduta como sendo aceitáveis. Um sistema altamente politizado tem potencial para gerar conflitos. Apesar de Kohli e Jaworski (1990) indicarem esta variável, posteriormente, Jaworski e Kohli (1993) omitem-na do modelo de antecedentes e consequências da orientação para o mercado testado.

Como complemento ao modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) avaliam os antecedentes e consequências da orientação para o mercado indicando que vários fatores influenciam a orientação para o mercado.

A ênfase que a gestão de topo coloca na orientação para o mercado parece afetar a geração de informação de mercado, a sua disseminação na organização e a reposta por parte da mesma. A aversão ao risco, por parte da gestão de topo, não aparenta afetar a geração ou disseminação de informação, mas parece ter um efeito negativo na repostada da organização. De acordo com Jaworski e Kohli (1993), estes

resultados suportam as expectativas de que a reposta à informação de mercado exige que se tolere algum risco. Se os gestores não colocarem a possibilidade de assumir algum risco a organização responderá menos às necessidades dos clientes.

Os conflitos interdepartamentais parecem inibir a disseminação de informação e as respostas da organização.

Quanto às ligações interdepartamentais, Jaworski e Kohli (1993) indicam que o sentimento de proximidade entre empregados promove a orientação para o mercado. Relativamente aos contactos entre departamentos, de acordo com os autores, são necessários estudos adicionais uma vez que os resultados obtidos são contraditórios. Por um lado, facilitam a disseminação de informação nas organizações influenciando positivamente a orientação para o mercado, por outro, numa segunda amostra, verifica-se que não parecem estar relacionados com a orientação para o mercado.

A centralização das decisões aparenta servir de barreira à orientação para o mercado e a formalização não parece estar relacionada com a orientação para o mercado. Jaworski e Kohli (1993) verificam ainda a ausência de relação entre departamentalização e orientação para o mercado.

Os sistemas de recompensa baseados no mercado, não parecem ter uma relação muito forte com a orientação para o mercado.

No que se refere às consequências da orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1993) indicam existirem três.

A orientação para o mercado oferece um foco unificado para os esforços e projetos do indivíduo e departamentos numa organização, conduzindo a um desempenho superior. Por outro lado, as entrevistas realizadas a executivos indicam a existência de efeitos da orientação para o mercado nos empregados. A orientação para o mercado leva os empregados a um sentimento de orgulho por pertencerem a uma organização em que todos os departamentos e indivíduos trabalham para satisfazerem os clientes, o que contribui para um sentimento de satisfação e de comprometimento com os objetivos da organização.

As atitudes dos clientes e seus comportamentos são outra das consequências da orientação para o mercado. A orientação para o mercado conduz à satisfação dos clientes, que espalham informação acerca da empresa a potenciais clientes.

Por último Jaworski e Kohli (1993) indicam que existe um efeito positivo da orientação para o mercado no compromisso dos empregados com a organização. Os resultados do estudo realizado pelos autores indicam que a orientação para o mercado promove

um sentimento de pertença a uma equipa que está dedicada a conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.

Quanto a fatores ambientais da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, Kohli e Jaworski (1990) identificam vários moderadores desta ligação: a turbulência de mercado, a turbulência tecnológica, a intensidade competitiva e a força da economia, isto é o nível de crescimento económico.

Relativamente à turbulência de mercado, quando uma organização fornece um conjunto de clientes com preferências estabilizadas, a orientação para o mercado tem pouca influência no desempenho uma vez que não existe a necessidade de muitos ajustamentos no marketing mix. Por outro lado, a existência de turbulência de mercado implica que uma organização tenha de fazer alterações constantes no marketing mix de modo a acompanhar as alterações nas preferências e necessidades dos clientes aumentando, deste modo, a influência da orientação para o mercado no desempenho.

Do mesmo modo, a turbulência tecnológica é apontada, de acordo com Kohli e Jaworski (1990) como outro dos moderadores ambientais. Esta variável deve-se à possibilidade de em indústrias onde existem mudanças rápidas na tecnologia, a orientação para o mercado não ser tão importante como em indústrias tecnologicamente estáveis.

Quanto à intensidade competitiva Kohli e Jaworski (1990) indicam que esta variável tem influência direta na importância da orientação para o mercado. A existência de muitos concorrentes obriga uma organização a monitorizar e responder aos clientes de modo a que estes optem pelos seus produtos e serviços, pelo que os benefícios da orientação para o mercado são maiores em ambientes muito competitivos do que em ambientes menos competitivos.

Kohli e Jaworski (1990) indicam ainda, baseando-se em entrevistas realizadas a executivos, que em economias com procura forte, a orientação para o mercado poderá ter menor impacto no desempenho empresarial do que em economias fracas. De acordo com os autores, isto acontece porque em economias com procura fraca os clientes dão mais valor ao dinheiro, sendo necessária a criação de mais valor de modo a propiciar um maior desempenho empresarial.

Jaworski e Kohli (1993) reduzem o número de moderadores ambientais da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, excluíndo a variável relacionada com o nível de crescimento económico. Contudo, os resultados deste estudo levam os autores a concluir a inexistência de efeitos moderadores de variáveis ambientais.

Colocando a orientação para o mercado numa perspetiva de gestão baseada em atividades, Ruekert (1992) formula um modelo que aborda o fenómeno da orientação para o mercado como o grau em que uma organização gera informação acerca dos clientes, desenvolve uma estratégia de orientação para o mercado e implementa essa estratégia.

Ruekert (1992) propõe-se estudar o grau de variação da orientação para o mercado entre várias unidades de negócios e define orientação para o mercado como "…o nível em que uma unidade de negócios: 1) obtém e usa informação acerca dos clientes; 2) desenvolve uma estratégia que vá de encontro às necessidades dos clientes; 3) implementa essa estratégia respondendo às necessidades e desejos dos clientes." Ruekert (1992, p. 228).

O modelo de Ruekert (1992) testa a variação da orientação para o mercado entre várias unidades de negócios, partindo do princípio que a orientação para o mercado varia entre elas. Por outro lado, considera que existe um conjunto de processos organizacionais relacionados com a orientação para o mercado: recrutamento e seleção de colaboradores com experiência e comprometimento em servir o cliente que beneficiarão a orientação para o mercado; treino dos colaboradores, sensibilizando-os para as necessidades dos clientes; e a recompensa e compensação.

Tal como proposto por Kohli e Jaworski (1990), para Ruekert (1992), a orientação para o mercado proporciona aos colaboradores um sentimento de orgulho em pertencerem a uma organização em que todos os departamentos e indivíduos trabalham com um objetivo comum de servir o cliente. Ao nível do desempenho empresarial, o autor propõe que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho financeiro de longo prazo.

Em conclusão, Ruekert (1992) indica que unidades de negócio podem possuir níveis significativamente diferentes de orientação para o mercado ao nível do processo de planeamento estratégico, inclusivamente dentro da mesma organização; o nível de orientação para o mercado está associado de forma positiva com práticas organizacionais de recrutamento, treino e recompensa que tenham em consideração características dos indivíduos orientadas para o mercado; o nível de orientação para o mercado está relacionado de modo positivo com a satisfação e compromisso dos colaboradores com a organização; e que existe uma relação positiva entre o nível de orientação para o mercado e processos organizacionais e o desempenho financeiro.

1.3. O Estudo da orientação para o mercado – desenvolvimentos, agregação e análise da literatura

Com aparecimento dos primeiros modelos de medição da orientação para o mercado, no início da década de 1990, nomeadamente por Narver & Slater (1990), Kohli & Jaworski (1990), Jaworski & Kohli (1993) e Kohli et al. (1993) foram surgindo inúmeras propostas de medição da orientação para o mercado ao longo dos anos e registados vários desenvolvimentos no estudo da orientação para o mercado que, de um modo geral, se focaram na generalização da utilização dos instrumentos de medição da orientação para o mercado a diferentes contextos, no estudo da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, no estudo dos antecedentes e consequências da orientação para o mercado e no estudo dos fatores moderadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho, entre outros aspetos.

Ao longo dos anos foram surgindo propostas no sentido de agregação dos diversos estudos de acordo com diversas perspetivas. Tuominen e Möller (1996) sugeriram que a orientação para o mercado pode ser encarada como uma filosofia empresarial, como coordenação interfuncional da informação relacionada com o mercado, como processo de gestão da informação de mercado, ou como um recurso da aprendizagem organizativa.

Lafferty e Hult (2001) propõem que a orientação para o mercado pode ser encarada de uma perspetiva cultural, sendo exemplos dessa perspetiva as propostas de Deshpandé et al. (1993) e Narver e Slater (1990), por um lado, e por outro uma perspetiva de gestão, representada pelos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Shapiro (1988) e Ruekert (1992).

Varela e Río (2003) utilizam a metodologia desenvolvida por Kohli e Jaworski (1990) e propõem que a geração e disseminação de informação e a resposta a essa informação têm uma dimensão de tempo. Ou seja, quanto mais orientada para o mercado for uma organização, mais rapidamente gerará e disseminará a informação de mercado e mais rapidamente planeará e responderá ao mercado.

Varela e Rio (2003) concluem que para as organizações serem orientadas para o mercado não devem apenas debater-se com a quantidade de informação gerada e com a qualidade das decisões, devem ser rápidas nestes dois aspetos, devendo também ter-se em conta, para além dos tradicionais critérios na caracterização da orientação para o mercado, a dimensão de tempo e a rapidez de ação em mercados hostis e turbulentos.

Baker e Sinkula (1999b) definem a orientação para o mercado como uma característica de uma organização que implica a colocação da prioridade da empresa no processamento de informação de mercado e seu uso ou processos estratégicos. Num estudo em que analisam o efeito sinérgico da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional, os autores utilizam a escala desenvolvida por Jaworski e Kohli (1993), com as adaptações de Kohli et al. (1993) como modelo de medida da orientação para o mercado e validam os achados de Jaworski e Kohli (1993) confirmando a existência de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho em geral, mas não com quota de mercado.

Matsuno, Mentzer, e Rentz (2000) desenvolvem a escala MO, tendo como ponto de partida que a orientação para o mercado é constituída pelas atividades propostas por Kohli e Jaworski (1990). Os autores apontam algumas debilidades à escala MARKOR desenvolvida por Kohli et al. (1993). Criticam a focalização apenas nos domínios do cliente e da concorrência e a falta de abrangência em outros domínios como as questões legais, ambiente regulador e ambiente macroeconómico que, de acordo com os autores, podem influenciar a concorrência e os clientes.

Matsuno et al. (2000) adicionam à escala MARKOR alguns itens com o objetivo de medir fatores adicionais relacionados com os diversos intervenientes no mercado, tais como o ambiente de mercado e as tendências culturais, sociais e macroeconómicas.

Deshpandé e Farley (1998) desenvolvem um novo modelo de medida da orientação para o mercado que se afasta da proposta desenvolvida por Deshpandé et al. (1993). Os autores propõem que a orientação para o mercado não é um conjunto partilhado de crenças e valores acerca do papel central do cliente, mas sim um conjunto de atividades e processos relacionados com a contínua avaliação dos clientes e com a satisfação das suas necessidades.

Kara, Spillan, e Deshields (2005) realizam um estudo onde utilizam a escala MARKOR para testar o efeito da orientação para o mercado no desempenho empresarial em pequenas empresas de venda a retalho de três estados estado-unidenses (Maryland, Nova Iorque e Pensilvânia). Recorrendo a gestores de 153 empresas desses estados, concluem que a escala de orientação para o mercado utilizada é uma medida com validez e fiabilidade para medir a orientação para o mercado em pequenas empresas de venda a retalho, sendo aplicável em diferentes condições/contextos.

Kara et al. (2005) concluem que a geração de informação, a disseminação de informação e a resposta são três dimensões que influenciam a orientação para o

mercado das pequenas empresas retalhistas que, por sua vez, influenciam o desempenho organizacional medido por múltiplas variáveis financeiras.

Narver et al. (2004) desenvolvem um novo modelo de medida da orientação para o mercado. Os autores partem de pressupostos diferentes dos formulados por Narver e Slater (1990) entre outros estudos publicados por estes dois autores. Neste estudo, Narver et al. (2004) abordam a orientação para o mercado como um conjunto de processos e dividem o constructo de orientação para o mercado em dois subconstructos: orientação para o mercado reativa e orientação para o mercado proactiva.

Esta proposta de Narver et al. (2004) difere da perspetiva cultural proposta por Narver e Slater (1990) por partir do pressuposto que a orientação para o mercado se baseia em processos, mas também pela divisão entre orientação para o mercado pró-ativa e reativa.

O modelo de medida da orientação para o mercado proposto por Narver et al. (2004) acaba por não ser totalmente novo. Os autores utilizam a escala de medição MORTN desenvolvida por Deshpandé e Farley (1998) para medir a orientação para o mercado reativa uma vez que, segundo os autores, esta baseia-se em três escalas que empiricamente têm uma visão reativa da orientação para o mercado, as escalas D-F-W de Deshpandé et al. (1993), escala MARKOR de Kohli et al. (1993) e escala MKTOR de Narver e Slater (1990).

Para medir a orientação para o mercado pró-ativa, Narver et al. (2004) desenvolvem um modelo de medida para este constructo. Com este instrumento, os autores defendem que a orientação para o mercado pró-ativa envolve processos organizacionais de aprendizagem acerca das necessidades latentes dos clientes atuais e potenciais.

De acordo com Narver et al. (2004), a orientação para o mercado pró-ativa é um processo de “fora para dentro”, que coloca grande ênfase nas necessidades dos clientes, também defendido por Slater (2001). Os autores sugerem que um aumento da ênfase na identificação das necessidades leva provavelmente a um maior sucesso de novos produtos do que um aumento da ênfase na geração de novas ideias, isto é, uma ênfase na orientação para o mercado pró-ativa terá uma influência maior no sucesso de novos produtos que uma orientação para o mercado reativa e terá também uma maior influência no sucesso de novos produtos que a orientação para a inovação, quando controladas variáveis como o grau de orientação para a inovação, burocracia interna da organização, turbulência de mercado e turbulência tecnológica.

Narver et al. (2004) concluem que os esforços desenvolvidos pelas empresas na obtenção de uma orientação para o mercado são valiosos, contudo, o investimento numa orientação para o mercado implica elevados custos e principalmente a orientação para o mercado reativa pode ser facilmente imitada pelos concorrentes. Deste modo, as empresas devem aumentar a sua orientação para o mercado pró-ativa continuamente no sentido de manter vantagens competitivas de forma contínua. Isto é, as empresas devem melhorar constantemente as suas competências de aprendizagem de forma mais eficaz e eficiente de modo a conhecerem as especificidades, soluções e as necessidades expressas e latentes dos clientes alvo.

Em resumo, Narver et al. (2004) sugerem uma abordagem que parte do pressuposto que a orientação para o mercado se baseia em processos. De um lado uma orientação para o mercado reativa, medida através da escala de medição MORTN desenvolvida por (Deshpandé & Farley, 1998), por ela se basear em três escalas que empiricamente têm uma visão reativa da orientação para o mercado, (D-F-W, MARKOR e MKTOR), por outro, os autores desenvolvem uma escala de medição da orientação para o mercado pró-ativa, defendendo que a orientação para o mercado pró-ativa envolve processos organizacionais de aprendizagem acerca das necessidades latentes dos clientes atuais e potenciais.

Kaynak e Kara (2004) analisam a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional das empresas comerciais versos as empresas industriais na China. Os autores utilizam a escala MARKOR para medir a orientação para o mercado por esse instrumento ser menos utilizado em países em desenvolvimento e por acreditarem que servia melhor os objetivos da investigação. Concluiram que a geração de informação, disseminação de informação e resposta eram os fatores que mais impacto tinham na orientação para o mercado e no desempenho empresarial e que existia uma maior orientação para o mercado em empresas indústriais comparativamente com empresas comerciais.

Morgan et al. (2009) identificam e examinam empiricamente capacidades organizacionais relacionadas com o mercado que permitem às empresas responder efetivamente à informação de mercado gerada e disseminada, utilizando como modelo de medida da orientação para o mercado a escala de Jaworski e Kohli (1993).

Morgan et al. (2009) identificam o modo como a orientação para o mercado e as capacidades organizacionais, através das quais as empresas introduzem a orientação para o mercado no local de venda, são fontes de vantagens competitivas e indicam que os resultados suportam que a teoria baseada nos recursos liga a orientação para

o mercado diretamente com o desempenho em termos de ROA, mas não se liga com o desempenho quando avaliado de modo subjetivo.

Pelham (1993) utiliza do modelo de medida desenvolvido por Narver e Slater (1990) e estuda os efeitos da orientação para o mercado nos resultados financeiros, partindo do pressuposto que esses efeitos são indiretos.

Pelham e Wilson (1995) recorrem a uma amostra de empresas estado-unidenses e verificam a existência de uma forte influência da orientação para o mercado na qualidade relativa do produto, no sucesso de novos produtos, na quota de mercado e na rentabilidade.

Pelham (1997), em outro estudo acerca da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, conclui que é importante operacionalizar apropriadamente os constructos de desempenho e orientação para o mercado e investigar potenciais efeitos mediadores dessa relação. Neste estudo defende-se ainda que a estratégia empresarial deve ser introduzida no modelo sob pena de se obterem conclusões erradas com os resultados obtidos através do instrumento de medida. Este autor desenvolve uma escala de medição da orientação para o mercado muito semelhante à desenvolvida por Narver e Slater (1990), constituída por nove itens, dos quais oito são pertencentes à escala de Narver e Slater (1990).

Pelham (1997) conclui que a relação entre a orientação para o mercado e a eficácia empresarial (qualidade relativa de produtos, sucesso de novos produtos e retenção de clientes) é positiva e significativa e que a eficácia empresarial é uma variável mediadora na relação entre a orientação para o mercado e a rentabilidade. Por outro lado, verifica também que a influência da orientação para o mercado no retorno de crescimento da posição no mercado alvo é realizada de forma direta e indireta através da eficácia, sendo o crescimento da quota de mercado uma variável mediadora na relação entre orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Pelham (1999) estuda as influências do ambiente, estratégia e orientação para o mercado no desempenho e conclui que uma orientação para o mercado forte pode ser uma fonte significativa de vantagens competitivas para as pequenas empresas, com recursos limitados, nomeadamente na obtenção de custos baixos ou nas estratégias de investimento em pesquisa e desenvolvimento, mas com grande capacidade de contacto com os clientes, adaptação e flexibilidade.

Greenley (1995a) critica a escala MKTOR. De acordo com este autor, o modelo de medida permite identificar o grau de orientação para o mercado, mas não o tipo (forma) de orientação para o mercado das empresas; isto é, permite identificar o nível

de orientação para o mercado de uma empresa. Contudo, empresas com o mesmo nível de orientação para o mercado poderão possuir diferentes formas de orientação para o mercado e, uma vez que o resultado final da aplicação deste modelo representa a média dos resultados dos indicadores, não se investiga a possibilidade de diferentes formas de orientação para o mercado estarem associadas a diferentes tipos de ambiente de mercado.

No estudo de Greenley (1995a) são identificadas cinco formas de orientação para o mercado: orientação para o mercado focada no cliente, orientação para o mercado não desenvolvida, orientação para o mercado fragmentada, orientação para o mercado compreensiva e orientação para o mercado focada no cliente. O autor recorre a uma amostra de questionários obtidos junto de diretores executivos de empresas do Reino Unido e divide respostas ao questionário em grupos, por forma de orientação para o mercado utilizada.

De acordo com Greenley (1995a), a orientação para o mercado compreensiva é a forma mais representada pelos dados empíricos e representa uma implementação bem desenvolvida da orientação para o mercado.

Greenley (1995a) conclui também que existem três fatores importantes na distinção entre as diferentes formas de orientação para o mercado baseados em diversos aspetos chave de gestão. A informação de mercado é a mais importante, seguida do estabelecimento de regras e objetivos e, por último, a monitorização e controlo.

Greenley (1995b) utiliza o modelo de medida da orientação para o mercado desenvolvido por Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994a) para analisar a relação entre orientação para o mercado com desempenho em empresas do Reino Unido e destaca o instrumento pela sua compreensão, uma vez que inclui várias medidas de orientação para o mercado, variáveis moderadoras e medidas de desempenho empresarial.

De acordo com Greenley (1995b) não existe um efeito direto entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. O autor verifica ainda que a orientação para o mercado parece não ser muito vantajosa mediante certas condições de mercado, não suportando a proposição de que a orientação para o mercado tem a mesma importância em todas as condições ambientais. Apesar dos resultados serem contraditórios com estudos anteriores, nomeadamente (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994a), Greenley (1995b) defende que os resultados são consistentes com o defendido por Miles & Snow (1978) quando afirmam que a orientação para o mercado pode ser antieconómica sob certos ambientes de mercado. De acordo com Greenley

(1995b), a orientação para o mercado pode ser pouco produtiva sob certas condições de mercado, ao contrário do defendido por Day e Wensley (1988) e Day (1990) nomeadamente ao nível do esforço despendido no desenvolvimento da orientação para o mercado.

Farrell (2000) estuda a existência de associação entre a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional com incrementos no desempenho empresarial. Como modelo de medida da orientação para o mercado o autor utiliza a escala MKTOR, de Narver e Slater (1990).

Farrell (2000) conclui que a orientação para o mercado é um conjunto de valores/cultura organizacionais e que a orientação para a aprendizagem é a manifestação desses valores/cultura, que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem têm um efeito positivo significativo no desempenho e que a orientação para o mercado por si só não é suficiente. As organizações devem prosseguir também com uma orientação para a aprendizagem, uma vez que a orientação para o mercado serve de base à orientação para a aprendizagem.

Harris (2002) define orientação para o mercado como "… a amplitude em que uma organização é entendida como agindo de forma coordenada orientada para o cliente e para a concorrência." (Harris, 2002, p. 247). O autor aponta várias limitações aos instrumentos de medição existentes, nomeadamente às escalas MARKOR e MKTOR de Kohli et al. (1993) e Narver e Slater (1990), respetivamente, nomeadamente o foco interno da medida, a não comparação e o uso de informantes únicos.

Harris (2002) desenvolve um modelo de medida da orientação para o mercado com constructos/dimensões semelhantes aos do modelo de (Narver & Slater, 1990) e sugere que uma escala de medição da orientação para o mercado deve ser adaptada a multirrespondentes: executivo intrafirma, concorrentes e clientes.

Hooley et al. (2000), num estudo realizado em empresas de economias em transição da Europa central (Hungria, Polónia e Eslovénia), concluem que existe um elo entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial em ambientes de mercado turbulentos, pelo que este tipo de ambientes aumenta as probabilidades de as empresas adotarem uma orientação para o mercado.

Langerak (2003b), seguindo o modelo desenvolvido por Narver e Slater (1990), realiza um estudo utilizando uma amostra de empresas industriais holandesas e conclui que a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência têm um efeito positivo na obtenção de vantagens pela diferenciação, enquanto a coordenação interfuncional tem um efeito positivo na obtenção de vantagens de baixo custo. O autor refere ainda que

os elos entre as componentes da orientação para o mercado e a vantagem posicional são moderados pelo tipo de estratégia e não pelas características do ambiente de mercado.

Baker e Sinkula (2009) realizam um estudo ao relacionamento entre os constructos orientação para o mercado e orientação empreendedora em pequenas empresas. Utilizam o modelo de medida da orientação para o mercado MORTN de Deshpandé e Farley (1998), concluindo que existe um efeito direto da orientação para o mercado no desempenho empresarial.

Wang et al. (2012) estudam as relações entre gestão da qualidade total, orientação para o mercado e desempenho empresarial em hotéis da República Popular da China. Os autores utilizam um modelo de medida da orientação para o mercado baseado na escala Kohli et al. (1993) e adaptações de Huber (1991).

De acordo com Wang et al. (2012), o desempenho empresarial é influenciado de modo positivo pela gestão da qualidade total e pela orientação para o mercado. A orientação para o mercado desempenha ainda um efeito mediador entre a gestão da qualidade total e o desempenho empresarial, ainda que a relação entre a gestão da qualidade total e da orientação para o mercado seja moderada por fatores externos como turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica.

De seguida apresenta-se, na tabela 1.3., um resumo de estudos sobre a orientação para o mercado realizados nos anos de 1990 e 2000. Pretende-se mostrar de modo geral: o tipo de escala utilizado e as conclusões desses estudos.

Tabela 1.3. A orientação para o mercado e o desempenho empresarial na literatura

Autores	Contexto	Escala	Conclusões
(Narver & Slater, 1990)	Estados Unidos da América	Nova - MKTOR (Narver & Slater, 1990)	Relação OM / ROA (-) amostra 1 ROA (+) amostra 2
(Ruekert, 1992)	Estados Unidos da América	Original – Entrevistas com gestores	Relação OM / Crescimento das vendas e rentabilidade (+)
(Deshpandé et al., 1993)	Japão	Nova - D-F-W	Relação OM / Desempenho geral avaliado pelos clientes (+);Desempenho geral avaliado pelos gestores (0)
(Diamantopoulos & Hart, 1993)	Reino Unido	Desenvolvida para ser o mais fiel possível ao modelo de (Kohli & Jaworski, 1990)	Relação OM / Crescimento das vendas e proveitos (associação fraca)
(Kohli et al., 1993)	Estados Unidos da América	Nova – MARKOR (modelo de (Kohli & Jaworski, 1990)	Desenvolvimento de uma nova escala de medição da orientação para o mercado
(Jaworski & Kohli, 1993)	Estados Unidos da América	Nova - Revisão à literatura (modelo (Kohli & Jaworski, 1990)	Relação OM /quota de mercado (sem influência), compromisso organizacional, *espirit de corps* e desempenho geral (+)

Autores	Contexto	Escala	Conclusões
(Deng & Dart, 1994)	Canadá	(Narver & Slater, 1990) com adaptações	Relação OM / Desempenho de Marketing (+)
(Slater & Narver, 1994b)	Estados Unidos da América	(Narver & Slater, 1990)	Relação OM / ROA, crescimento das vendas e sucesso de novos produtos (+)
(Greenley, 1995a)	Reino Unido	(Narver & Slater, 1990) - Adaptada ao contexto do Reino Unido	Tipos de OM em empresas do Reino Unido: Foco na orientação para o cliente; Orientação para o mercado não desenvolvida; Orientação fragmentada; Orientação para o mercado inclusiva; Orientação focada na concorrência
(Greenley, 1995b)	Reino Unido	(Narver & Slater, 1990)– Adaptada ao contexto do Reino Unido	Relação da OM com ROI, sucesso de novos produtos e crescimento das vendas (0)
(Pelham, 1997)	Estados Unidos da América	Similar à escala (Narver & Slater, 1990)	Relação entre a orientação para o mercado e a eficácia empresarial (qualidade relativa de produtos, sucesso de novos produtos e retenção de clientes). (+) Eficácia empresarial é variável moderadora da relação entre a orientação para o mercado e rentabilidade
(Deshpandé & Farley, 1998)	Estados Unidos da América e Europa	Nova - MORTN, a partir de(Deshpandé et al., 1993; Kohli et al., 1993; Narver & Slater, 1990)	Relação OM/ Desempenho empresarial (+)
(Gray, Matear, Boshoff, & Matheson, 1998)	Nova Zelândia	Nova - (Deng & Dart, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990)	Relação OM / Desempenho – ROI (+), satisfação dos clientes (+), lealdade dos clientes (+)
(Han, Kim, & Srivastava, 1998)	Estados Unidos da América	(Narver & Slater, 1990)	Relação OM /Desempenho (+) Fraca
(Ngai & Ellis, 1998)	Hong Kong	(Narver & Slater, 1990)	Relação OM / Desempenho (satisfação com crescimento relativo/quota de mercado, crescimento relativo/quota, rentabilidade relativa (+), satisfação com rentabilidade (+ fraca)
(Baker & Sinkula, 1999b)	Estados Unidos da América	MARKOR - (Kohli et al., 1993)	Relação OM/ (Desempenho Geral, quota de mercado relativa, sucesso de novos produtos) (+)
(Dawes, 2000)	Austrália	Nova – Entrevistas e itens adaptados de (Deng & Dart, 1994; Deshpandé et al., 1993; Kohli et al., 1993; Narver & Slater, 1990)	Relação OM / Desempenho (Rentabilidade (+))
(Farrell, 2000)	Austrália	(Narver & Slater, 1990)	Relação OM / Desempenho (+) Orientação para a aprendizagem (+)
(Homburg & Pflesser, 2000)	Alemanha	Nova, com parte dos itens obtidos a partir de estudos anteriores (Kohli et al., 1993)	Orientação para o mercado cultural influencia o desempenho financeiro através do desempenho de mercado (+).
(Hooley, Fahy, et al., 2000)	Europa central (economias em transição)	(Narver & Slater, 1990)	Orientação para o mercado e o desempenho empresarial em ambientes de mercado turbulentos - Relação OM/ (ROI/Lucro/volume de vendas e quota de

Autores	Contexto	Escala	Conclusões
			mercado) vs desempenho do ano anterior, ao orçamentado e aos, concorrentes) (+)
(Matsuno et al., 2000)	Estados Unidos da América	Nova – MO, (com adaptações à escala MARKOR)	Relação OM / desempenho geral, quota de mercado, crescimento das vendas, percentagem de vendas de novos produtos, ROS, ROA e ROI(+)
(Pelham, 2000)	Estados Unidos da América	(Narver & Slater, 1990)	Relação da OM com eficiência de Marketing/vendas, crescimento/quota e rentabilidade (+)
(Grewal & Tansuhaj, 2001)	Tailândia	(Jaworski & Kohli, 1993)	Relação OM / Desempenho (-)
(Harris, 2001)	Reino Unido	(Narver & Slater, 1990)	OM / medidas subjetivas de crescimento das vendas e ROI (0) - OM / medidas objetivas de crescimento das vendas e ROI (0)
(Harris & Ogbonna, 2001)	Reino Unido	(Narver & Slater, 1990)	Relação OM / Desempenho Organizacional (+)
(Hult & Ketchen, 2001)	Estados Unidos da América	(Narver & Slater, 1990)	Relação OM / ROI, Proveitos, Preço das ações (+)
(Shoham & Rose, 2001)	Israel	(Jaworski & Kohli, 1993)	Relação OM / Mudança nas vendas, rentabilidade e mudança na rentabilidade (+); vendas (0)
(Slater & Narver, 2000)	Estados Unidos da América	(Narver & Slater, 1990)	Relação OM / ROI (+)
(Tay & Morgan, 2002)	Reino Unido	(Kohli et al., 1993)	Relação OM / desempenho (+)
(Langerak, 2003b)	Holanda	(Narver & Slater, 1990)	Relação orientação para o ciente/concorrência - vantagem diferenciadora (+) - Relação coordenação interfuncional - vantagem diferenciadora (0)/ vantagem de custos (+) - Relação orientação p/concorrência vantagem de custos (0) - Relação vantagem diferenciadora / desempenho (+) - Relação vantagem de custos / desempenho (0)
(Varela & Río, 2003)	Espanha (Galiza)	MARKOR - (Kohli et al., 1993)	A dimensão tempo e rapidez de ação em mercados hostis e turbulentos devem ser consideradas na caracterização da orientação para o mercado.
(Kaynak & Kara, 2004)	China	MARKOR (Kohli et al., 1993)	Geração de informação, disseminação de informação e resposta são os fatores que têm impacto na orientação para o mercado que influencia de modo positivo o desempenho das empresas chinesas deste estudo
(Narver et al., 2004)	Empresas Membros da MSI (Marketing Science Institute) e empresas com quem os autores tinham contactos	Orientação para o Mercado Reativa - MORTN (Deshpandé & Farley, 1998) - Orientação para o mercado pró-ativa (Escala nova)	As empresas devem criar vantagens competitivas de modo contínuo, as quais só se conseguem através de uma orientação para o mercado pró-ativa. As empresas devem melhorar as suas competências de

Autores	Contexto	Escala	Conclusões
			aprendizagem de modo mais eficaz e eficiente para assim criarem as soluções para as necessidades expressas e latentes dos clientes
(Kara et al., 2005)	Estados Unidos da América (Maryland, Nova Iorque e Pensilvânia)	MARKOR (Kohli et al., 1993)	Relação OM com desempenho (+) quando este é medido através de indicadores financeiros
(Baker & Sinkula, 2009)	Estados Unidos da América (San Diego)	MORTN - (Deshpandé & Farley, 1998)	Relação OM/ Desempenho (volume de vendas, margem de lucro liquido (+)
(Morgan et al., 2009)	Estados Unidos da América	(Jaworski & Kohli, 1993)	A teoria baseada nos recursos liga a orientação para o mercado diretamente com o desempenho em termos de ROA, mas não com medidas de desempenho subjetivas.
(Wang et al., 2012)	R.P. China	(Huber, 1991; Kohli et al., 1993)	Relação OM / Desempenho (+)

Fonte: Elaboração própria

Do conjunto de trabalhos apresentados na tabela 1.3., a maior parte utiliza essencialmente os modelos de medição da orientação para o mercado desenvolvidos por Kohli e Jaworski (1990) e por Narver e Slater (1990), ou derivações destes.

Na tabela 1.4. podemos observar, além da agregação da informação que consta na tabela 1.3., a indicação de quais instrumentos de medida são escalas novas e indicação do número de escalas novas ou número de vezes que um modelo anteriormente desenvolvido foi utilizado.

Tabela 1.4. Escalas utilizadas nos estudos previstos na tabela 1.3.

Tipo de Escala/Modelo	Estudos	N.º de utilizações
Nova	(Dawes, 2000; Deng & Dart, 1994; Deshpandé et al., 1993; Deshpandé & Farley, 1998; Gray et al., 1998; Homburg & Pflesser, 2000; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli et al., 1993; Matsuno et al., 2000; Narver et al., 2004; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992)	11
(Kohli & Jaworski, 1990)	(Baker & Sinkula, 1999b; Dawes, 2000; Deshpandé & Farley, 1998; Diamantopoulos & Hart, 1993; Gray et al., 1998; Grewal & Tansuhaj, 2001; Homburg & Pflesser, 2000; Kara et al., 2005; Kaynak & Kara, 2004; Kohli et al., 1993; Matsuno et al., 2000; Morgan et al., 2009; Shoham & Rose, 2001; Tay & Morgan, 2002; Varela & Río, 2003; Wang et al., 2012)	16
(Narver & Slater, 1990)	(Dawes, 2000; Deng & Dart, 1994; Deshpandé & Farley, 1998; Gray et al., 1998; Greenley, 1995a, 1995b; Han et al., 1998; Harris & Ogbonna, 2001; Harris, 2001; Hooley, Fahy, et al., 2000; Hult & Ketchen, 2001; Langerak, 2003b; Narver & Slater, 1990; Pelham, 1997, 2000; Slater & Narver, 1994b, 2000)	16
(Ruekert, 1992)	(Ruekert, 1992)	1
(Deshpandé et al., 1993)	(Dawes, 2000; Deshpandé et al., 1993)	2
(Deshpandé & Farley, 1998)	(Baker & Sinkula, 2009; Deshpandé & Farley, 1998; Farrell, 2000; Narver et al., 2004)(Baker & Sinkula 2009)	4
(Gray et al., 1998)	(Gray et al., 1998)	1
(Homburg & Pflesser, 2000)	(Homburg & Pflesser, 2000)	1

Fonte: elaboração própria

A análise realizada que consta na tabela 1.4. permite confirmar três aspetos. Por um lado, comparando com a extensão da literatura, o número de escalas novas é reduzido. Por outro lado, a maior parte dos instrumentos de medida da orientação para o mercado utilizados foram desenvolvidos tendo por base as propostas de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Por fim, verifica-se também que não existe um consenso em torno de um modelo de medida da orientação para o mercado por parte da comunidade científica.

Quanto aos efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial, na tabela 1.5. observamos, por investigação, o tipo de resultado obtido: positivo, negativo ou sem efeito.

Tabela 1.5. Estudos sobre a orientação para o mercado por resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho

Efeito	Estudos
Positivo	(Baker & Sinkula, 1999b) (Baker & Sinkula, 2009) (Dawes, 2000) (Deng & Dart, 1994) (Deshpandé et al., 1993) (Deshpandé & Farley, 1998) (Diamantopoulos & Hart, 1993) (Farrell, 2000) (Gray et al., 1998) – (moderada) (Harris & Ogbonna, 2001) (Homburg & Pflesser, 2000) (Hooley, Cox, et al., 2000) (Hult & Ketchen, 2001) (Jaworski & Kohli, 1993) (desempenho geral) (Kara et al., 2005) (apenas com indicadores financeiros) (Kaynak & Kara, 2004) (Langerak, 2003b) (Matsuno et al., 2000) (Morgan et al., 2009) (Narver & Slater, 1990) (Pelham, 1997) (Pelham, 2000) (Tay & Morgan, 2002) (Ruekert, 1992) (Shoham & Rose, 2001) (Mudanças nas vendas, lucro e mudança no lucros) (Slater & Narver, 1994b) (Slater & Narver, 2000) (Han et al., 1998) (fraca) (Wang et al., 2012)
Negativo	(Grewal & Tansuhaj, 2001)
Sem efeito	(Greenley, 1995b) (Harris, 2001) (Jaworski & Kohli, 1993) (quota de mercado) (Langerak, 2003b) (Shoham & Rose, 2001) (vendas e quota de mercado) (Ngai & Ellis, 1998)

Fonte: Elaboração própria

Apesar de alguns resultados contrários, a análise realizada, quanto aos efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial (tabela 1.5.) confirma que os estudos neste campo de investigação apresentam esta relação como sendo positiva.

Desde o desenvolvimento dos primeiros modelos de medida da orientação para o mercado registaram-se várias propostas de modelos de medida da orientação para o mercado, inúmeras adaptações a modelos já desenvolvidos, adaptando-os com maior ou menor ênfase às necessidades das investigações, fossem elas de carácter contextual, cultural, empresarial, etc.. A literatura sobre o tema regista de modo

bastante expressivo a existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho (Baker & Sinkula, 1999b, 2009; Deshpandé et al., 1993; Matsuno et al., 2000), entre outros.

No entanto, apesar de existir uma certa unanimidade entre a comunidade científica quanto aos efeitos positivos da orientação para o mercado no desempenho empresarial, alguns de estudos apresentam resultados em que essa relação é identificada como sendo fraca, não conclusiva ou mesmo negativa (Greenley, 1995b; Grewal & Tansuhaj, 2001; Han et al., 1998; Harris, 2001; Langerak, 2003b).

Os desenvolvimentos registados durante este período, além de criarem as fundações do estado atual da investigação nesta área de conhecimento, levaram a que a literatura sobre o estudo da orientação para o mercado se tornasse bastante extensa.

Durante a década de 2000 foram realizados vários estudos de revisão bibliográfica e agregação, cujo objetivo pretendia avaliar o estado do desenvolvimento do estudo da orientação para o mercado.

Langerak (2003a) estuda o efeito preditivo da orientação para o mercado. O autor realiza uma análise a um conjunto de estudos realizados entre os anos de 1990 e 2002 que investigaram a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial em organizações com fins lucrativos utilizando as escalas desenvolvidas por (Deshpandé et al., 1993; Kohli et al., 1993; Narver & Slater, 1990) individualmente, em conjunto ou escalas desenvolvidas a partir de uma conjugação de algumas destas três escalas e que não fossem reanálises de dados anteriores.

Langerak (2003a) identifica 82 efeitos positivos da orientação para o mercado em medidas de desempenho empresarial, 36 efeitos pouco significativos e 2 efeitos negativos. No que se refere aos resultados entre estudos que utilizam escalas diferentes, o autor conclui que as investigações que utilizam a escala de Deshpandé e Farley (1998) apresentam os melhores resultados, enquanto os estudos que utilizam a escala de Deshpandé et al. (1993) apresentam os piores resultados nas relações positivas entre a orientação para o mercado e medidas de desempenho empresarial. Diferentes escalas apresentam diferentes níveis de relações positivas, pelo que o poder preditivo está dependente do modelo de medida utilizado para medir a orientação para o mercado (Langerak, 2003a).

De acordo com Langerak (2003a), a nível geográfico, as investigações realizadas na Europa continental e na Ásia e Pacífico apresentam 100% e 80% de efeitos positivos entre a orientação para o mercado e medidas de desempenho empresarial, respetivamente; nos Estados Unidos da América, apenas 68,8% apresentaram

resultados positivos, no Reino Unido apenas 50% e em África e Médio Oriente, apenas 36,4% apresentam resultados positivos, o que o indicará que o poder preditivo da orientação para o mercado está dependente do contexto.

Langerak (2003a) conclui também que o poder preditivo da orientação para o mercado está ainda dependente: do tipo de amostra (se a amostra é relativa apenas a uma indústria, é transversal, ou se é longitudinal) utilizada na investigação do efeito da orientação para o mercado no desempenho; do número de respondentes utilizados na medição da orientação para o mercado; e nos resultados irregulares nos efeitos moderadores que ocorrem independentemente do modelo de medida da orientação para o mercado utilizada. Assim, o autor indica que existem provas inequívocas, embora limitadas, de como a orientação para o mercado influencia o desempenho empresarial.

Além da proposta de Langerak (2003a), outras investigações procuraram analisar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial utilizando a técnica da meta-análise. (Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004; Ellis, 2006; Grinstein, 2008; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Shoham, Rose, & Kropp, 2005; Vieira, 2010) utilizam esta técnica que permite que através de uma agregação dos resultados de vários estudos independentes sobre a orientação para o mercado (ou outra disciplina) se obtenha uma estimativa da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

A meta-análise é uma disciplina que começou a desenvolver-se a partir da década de 1970, com trabalhos como (Rosenthal, 1976; Schmidt & Hunter, 1977; Smith & Glass, 1977) e surgiu como consequência de dotar as revisões científicas de rigor, objetividade e sistematização. Estas características são conseguidas através da utilização da meta-análise por se tratar de uma técnica baseada numa proposta metodológica para a integração de investigações empíricas sob a égide de um mesmo tema, ser caracterizada pela aplicação pelas mesmas normas de rigor científico exigidas aos estudos iniciais e ser baseada na aplicação de métodos estatísticos. Ao contrário das técnicas de revisão narrativa ou qualitativa, a meta-análise caracteriza-se pelo seu caráter quantitativo.

Cano et al. (2004), numa meta-análise à relação entre a orientação para o mercado e desempenho empresarial utilizam 52 estudos realizados em 23 países de cinco continentes, e partem de duas questões básicas que tentam responder: qual a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial; e qual o impacto de moderadores contextuais e metodológicos nessa relação. Os autores

utilizam estudos realizados entre 1990 e junho de 2002 que tenham reportado efeitos entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial utilizando as escalas MARKOR e/ou MKTOR.

Cano et al. (2004) concluem que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial e que, no que se refere aos moderadores contextuais da relação entre ao orientação para o mercado e desempenho, as dimensões culturais mais coletivistas ou mais individualistas não influenciam a força da relação, que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é positiva, independentemente das organizações terem ou não fins lucrativos, sendo mais forte em organizações sem fins lucrativos quando comparadas com as organizações com fins lucrativos.

Por setores, Cano et al. (2004) indicam que comparando o setor dos serviços com o setor industrial, a relação é mais forte no primeiro.

Cano et al. (2004) referem ainda que, relativamente a moderadores, a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho é mais forte quando se utiliza a escala MARKOR do que quando se utiliza a escala MKTOR ou uma mistura das duas. Quanto às medidas de desempenho, os autores sugerem que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é mais forte quando se utilizam medidas subjetivas do que quando se utilizam medidas objetivas de desempenho.

Na mesma linha de investigação, Ellis (2006) realiza uma meta-análise que envolve 56 estudos conduzidos em 28 países de modo a analisar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Ellis (2006) pretende responder a três questões essenciais: a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é universal independentemente de aspetos particulares de cada país?; a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é influenciada por aspetos relativos à medição?; e a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é influenciada por questões contextuais relacionadas com a cultura, dimensão do mercado e desenvolvimento económico?.

Neste estudo de Ellis (2006) apenas se consideram investigações que tenham utilizado as escalas de Narver e Slater (1990) e Kohli et al. (1993) em organizações com fins lucrativos, entre 1990 e 2004, e conclui-se que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é positiva em todas as regiões.

No entanto, Ellis (2006) refere que os estudos que utilizam a escala MARKOR apresentam efeitos superiores da orientação para o mercado no desempenho empresarial que os que utilizam a escala MKTOR. Refere ainda que a orientação para o mercado tem uma relação mais forte com o desempenho empresarial quando o desempenho é medido através de medidas subjetivas em vez de medidas objetivas e que a orientação para o mercado tem um efeito semelhante quer o desempenho seja medido através de indicadores financeiros, quer seja medido com recurso a indicadores específicos de mercado.

No que se refere aos moderadores de contexto, Ellis (2006) conclui que a distância cultural tem efeito sobre a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Isto é, nos países culturalmente mais semelhantes com os Estados Unidos da América, a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho é mais forte que nos países culturalmente mais distantes e que a dimensão do mercado influencia na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho, existindo maior variação quando se compara países diferentes.

Ainda de acordo com Ellis (2006), a ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é significativamente mais forte em países com economias desenvolvidas e mercados maduros que em países em desenvolvimento.

Grinstein (2008) realiza um estudo onde analisa os efeitos da orientação para o mercado na inovação, particularmente, os efeitos independentes dos componentes da orientação para o mercado (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) nas consequências da inovação.

Grinstein (2008) utiliza a técnica da meta-análise para analisar estudos que tenham usado a escala MKTOR durante o período compreendido entre os anos de 1994 e 2006 e conclui que tanto a orientação para o cliente como a orientação para a concorrência podem ser utilizadas para desenvolver produtos inovadores, que a orientação para a concorrência melhora a inovação apenas quando as empresas adotam um nível mínimo de orientação para o cliente e que a coordenação interfuncional está relacionada de modo positivo com as consequências da inovação, com o desenvolvimento de novos produtos e com o desempenho empresarial.

Grinstein (2008) destaca ainda que, apesar de encontrar evidências que a orientação para o mercado melhora as consequências da inovação em ambientes competitivos, a explicação que encontra para esse facto é que, nesse tipo de ambientes, as empresas utilizam a orientação para o mercado para elevarem o seu nível de inovação acima do dos concorrentes. De igual modo, Grinstein (2008) menciona que existem indicações

que a turbulência tecnológica afeta negativamente a relação entre a orientação para o mercado e as consequências da inovação, que as empresas mais pequenas e com menores recursos têm mais dificuldades em implementar uma orientação para o mercado dirigida pela inovação e que as dimensões culturais do individualismo e distância de poder entre classes sociais também afetam esta relação. A aversão ao risco apresenta alguns resultados contraditórios, existindo países com baixos níveis de aversão ao risco que apresentam uma relação forte, enquanto outros, caracterizados pela elevada aversão ao risco, apresentam também resultados moderadamente fortes da relação entre a orientação para o mercado e as consequências da inovação. O autor sugere que este facto se deve à aversão ao risco. Esta levar a inovações incrementais em vez de inovações radicais pelo facto de as primeiras poderem ser implementadas de forma mais fácil.

Grinstein (2008) conclui também que culturas altamente masculinizadas não afetam a relação entre a orientação para o mercado e consequências da inovação, tal como a orientação para o longo prazo.

Kirca, Jayachandra, e Bearden (2005) realizam uma meta-análise a um conjunto de estudos sobre a orientação para o mercado. Os autores analisam as relações entre os antecedentes e consequências mais comuns da orientação para o mercado, bem como as relações que envolvem os efeitos de medição, características da amostra e moderadores substantivos da orientação para o mercado.

Kirca et al. (2005) concluem que os processos internos têm uma maior influência que as variáveis da estrutura organizacional na implementação da orientação para o mercado, que a orientação para o mercado afeta o desempenho empresarial através da inovação, lealdade dos clientes e qualidade, que as empresas de base industrial apresentam maior associação entre a orientação para o mercado e o desempenho que as empresas do setor dos serviços e que se pode generalizar esta relação a diversos contextos culturais.

Segundo Kirca et al. (2005), a gestão de topo tem um papel muito importante na implementação da orientação para o mercado, tal como os contactos interdepartamentais e os sistemas de recompensas baseados no mercado, enquanto a centralização não tem efeito positivo sob a orientação para o mercado, isto é, organizações com processos de decisão centralizados podem criar impedimentos a que a informação flua.

Kirca et al. (2005) justificam a menor associação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial nas empresas do setor dos serviços, comparativamente

com as firmas do setor industrial, com o elevado nível de personalização que as empresas do setor dos serviços requerem. Os autores comparam os resultados do seu estudo com os apresentados por Cano et al. (2004) e argumentam que a utilização de um maior número de estudos e uma análise de regressão múltipla mais rigorosa do seu estudo indicam que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é mais forte nas empresas do setor industrial que nas empresas do setor dos serviços.

Por outro lado, Kirca et al. (2005) indicam que a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial varia de acordo com quatro dimensões culturais: aversão à incerteza, distância do poder, individualismo e prevalência do sexo masculino. Deste modo, a orientação para o mercado deve ser implementada de acordo com as sensibilidades culturais locais. Os autores sugerem ainda que medidas das variáveis mediadoras, tais como a inovação, lealdade dos clientes e qualidade podem ser úteis na identificação do impacto da orientação para o mercado no desempenho.

Numa análise não paramétrica às investigações anteriores acerca dos moderadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, Kirca et al. (2005) indicam que a literatura fornece suporte limitado acerca dos efeitos de fatores ambientais na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho.

Shoham, Rose, e Kropp (2005) realizam uma meta-análise à relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, utilizando para o efeito um conjunto de 29 estudos e concluem que a ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é forte e que a orientação para o mercado tem um impacto positivo no compromisso organizacional, *esprit-de-corps* e no desempenho.

Por outro lado, Shoham et al. (2005) indicam que a localização do estudo bem como as medidas de desempenho utilizadas afetam a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, ou seja, a força desta relação é influenciada pelo país e pelo tipo de medida de desempenho utilizada (objetiva/subjetiva). Mais especificamente, os autores confirmam que o impacto da orientação para o mercado no desempenho é mais forte com a utilização de medidas subjetivas de desempenho do que medidas objetivas.

Outra das conclusões apontadas por Shoham et al. (2005) refere-se à influência do tipo de escala de medição da orientação para o mercado utilizada. Os autores indicam que o tipo de modelo de medida utilizado não afeta a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Vieira (2010) realiza um estudo em que procura clarificar qual o verdadeiro impacto da orientação para o mercado no desempenho empresarial das empresas no Brasil, quais as características de estudo que moderam a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial e qual o impacto médio da orientação para o mercado no desempenho das empresas a nível internacional. Para efeitos do estudo realizado, o autor realiza duas meta-análises. Numa recorre a estudos sobre a orientação para o mercado realizados no Brasil e conclui que relativamente aos antecedentes da orientação para o mercado, os contactos interdepartamentais, o ambiente interdepartamental e a regras para a realização do trabalho têm um efeito positivo sobre a orientação para o mercado.

No que se refere às consequências da orientação para o mercado, Vieira (2010) indica que a orientação para o mercado tem um efeito forte sobre o compromisso organizacional, na aprendizagem organizacional, na orientação para o cliente, na inovação e no desempenho organizacional quando medido pelo lucro, vendas por empregado e quota de mercado, enquanto a ligação entre a orientação para o mercado/vendas apresenta resultados pouco significativos. As medidas subjetiva de desempenho, segundo o autor, também estão associadas de forma positiva com o desempenho empresarial.

Vieira (2010) não identifica diferenças significativas a nível de resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempeno empresarial, entre o setor dos serviços e o setor industrial, pelo que rejeita a suposição que há diferenças entre o nível de associação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial entre estes dois setores. Em geral, os resultados apontados por (Vieira, 2010) vão ao encontro de resultados anteriores, sendo identificadas diferenças na força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho quando se realiza a medição da orientação para o mercado utilizando escalas diferentes. Neste caso o autor indica que a escala MARKOR apresenta melhores resultados e que este resultado pode estar relacionado com uma maior utilização desta escala no Brasil.

Por outro lado, Vieira (2010), no seu estudo a meta-análises realizadas a nível internacional sobre o tema da orientação para o mercado, refere que os dados obtidos indicam que a orientação para o mercado está relacionada de modo positivo com o desempenho empresarial, inovação e compromisso, suportando deste modo a ideia de que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial não sofre variações entre os países, nível de rendimento per capita e nível de desenvolvimento humano.

Quanto aos moderadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho, Vieira (2010) indica a partir dos resultados de Cano et al. (2004) e Ellis (2005) que a associação é mais forte quando a orientação para o mercado é medida com a escala MARKOR. Neste caso quando os resultados são comparados com a escala MKTOR, esta relação é mais intensa se o desempenho for medido através de medidas subjetivas em vez de medidas objetivas de desempenho.

Na tabela 1.6. indicam-se as principais conclusões de investigações que procuraram estudar de modo agregado estudos sobre a orientação para o mercado.

Tabela 1.6. Investigações que agregam estudos sobre a orientação para o mercado

Autores	Escalas Estudadas	Características da investigação	Conclusões
(Langerak, 2003a)	Várias	51 estudos	A orientação para o mercado influência o desempenho empresarial. Os estudos que utilizam a escala de Deshpandé e Farley (1998) apresentam os melhores resultados enquanto os que utilizam a escala de Deshpandé *et al.* (1993) apresentam os piores resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é influenciado: - Pelo contexto (localização) (Os estudos da Europa Ocidental exceto o Reino Unido apresentam os melhores resultados, enquanto os estudos do Médio-oriente e África apresentam menos resultados positivos); - Pelo tipo de amostra (apenas uma indústria/transversal, ou longitudinal); - Pelo número de respondentes, que influencia o efeito preditivo da orientação no desempenho empresarial. Os resultados irregulares dos efeitos moderadores são independentes da escala utilizada para medir a orientação para o mercado.
(Cano et al., 2004)	MARKOR e MKTOR	52 estudos realizados em 23 países	Relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial: - É mais forte no setor industrial; - Não é influenciada pelo objetivo lucro/sem fins lucrativos; - Não é influenciada pelas características culturais; - Émais forte quando se utilizam medidas de desempenho subjetivas; Os resultados da utilização da escala MARKOR são melhores.
(Kirca et al., 2005)	Várias obtidas a partir de estudos publicados antes de junho de 2004	114 estudos de onde se obterem 418 efeitos de 130 amostras	A orientação para o mercado influência de modo positivo o desempenho organizacional. A força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial: - É mais forte em culturas menos adversas à incerteza; - É mais forte em culturas com menor distancia de poder; - Não e influenciada por culturas mais individualistas ou mais masculinas. - É mais forte no setor industrial face o setor dos serviços. - Não é influenciada pela escala da de medida da orientação para o mercado utilizada MARKOR vs MKTOR Quanto às medidas de desempenho a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho: - Não é influenciada pela utilização de medidas de desempenho baseadas nos custos vs proveitos; - É mais forte quando se utilizam medidas de desempenho subetivas vs objetivas; - Não é influenciada pela utilização de medidas multi-item vs uni-item; A relação entre orientação para o mercado e o desempenho baseado nos proveitos é mais fraca nas empresas do setor serviços vs setor industrial. A relação entre orientação para o mercado e o desempenho baseada nos custos é mais fraca nas empresas do setor dos serviços vs setor industrial.
(Shoham et al., 2005)	Várias, obtidas a partir de investigações publicadas durante 15 anos.	29 estudos	A associação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é forte. Orientação para o mercado tem um impacto positivo no compromisso com a organização, *espirit de corps* e desempenho. O contexto geográfico de utilização da escala influencia a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (as amostras dos EUA exibiram uma relação mais fraca). Quanto às medidas de desempenho a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, medidas de desempenho subjetivas indicam uma relação mais forte que medidas objetivas (combinações das duas capturam um ponto

Autores	Escalas Estudadas	Características da investigação	Conclusões
			médio). A escala empregue não modera a relação.
(Ellis, 2006)	MARKOR e MKTOR	56 estudos conduzidos em 28 países	Relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. A distância cultural, a dimensão do mercado e o desenvolvimento económico influência a força da relação. A escala MARKOR apresenta melhores resultados e a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é forte quando se utilizam medidas de desempenho subjetivas.
(Grinstein, 2008)	MKTOR	56 estudos que reportam 69 efeitos da orientação para o mercado nas consequências da inovação.	A orientação para o cliente e orientação para a concorrência podem ser utilizadas no desenvolvimento de produtos inovadores. A orientação para a concorrência melhora a inovação apenas em empresas que adotam um nível mínimo de orientação para o cliente. Coordenação interfuncional está relacionada de modo positivo com as consequências da inovação. Moderador de medida: A relação entre a orientação para o mercado e as consequências da inovação não sofre variação independentemente da escala utilizada (MARKOR/MKTOR). A orientação para o mercado aumenta as consequências da inovação em ambientes competitivos. A relação entre e a orientação para o mercado e as consequências da inovação: - É influenciada negativamente pela turbulência tecnológica; - É influenciada pelo tipo de cultura, culturas mais individualistas e com maior distancia de poder influenciam a força; - Não é influenciada por culturas mais aversas ao risco ou mais masculinizadas; - Não é influenciada pelo longo prazo. As pequenas empresas apresentam dificuldades em ter de uma orientação para o mercado conduzida para a inovação.
(Vieira, 2010)	Várias escalas	27 estudos – Brasil; 7 Estudos – Investigação Internacional	**Resultados da investigação acerca do Brasil:** Impactos positivos dos antecedentes: - Conexões interdepartamentais é o constructo mais importante na explicação da variação da orientação para o mercado; - Ambiente interno; - Regras de execução do trabalho (formalização). Consequências da orientação para o mercado (impactos positivos): - No compromisso com a organização; - Na aprendizagem organizacional; - Na orientação para o cliente; - Na inovação; - Na capacidade de inovação do mercado; - Performance de novos produtos. Impactos positivos da orientação para o mercado em medidas de desempenho: - Impacto positivo nos proveitos; - Impacto positivo nas vendas por empregado; - Impacto positivo na quota de mercado (mais forte); - Impacto positivo nas vendas (mais fraco). Moderadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial: - A força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial não varia de acordo o tipo de medidas de desempenho utilizadas (subjetivas/objetivas); - Utilização de medidas de desempenho multi-item não implicam uma relação mais o forte; - O setor de atividade (indústria/serviços) não influência a força da relação; - A escala medida utilizada influencia a força da relação (MARKOR apresenta melhores resultados que a MKTOR). **Mega-análise realizada a nível internacional** A orientação para o mercado está associada com desempenho empresarial, inovação, aprendizagem e compromisso. A orientação para o mercado não e influenciada pela localização. Moderadores: - A ligação é mais forte quando se utiliza a escala MARKOR; - Medidas de desempenho subjetivas implicam uma relação mais forte.

Fonte: Elaboração própria

1.4. Comentários e reflexões acerca do fenómeno da orientação para o mercado

A partir de finais da década de 1980, autores como (McGee & Spiro, 1988; Payne, 1988; Shapiro, 1988; Webster, 1988), entre outros, contribuíram decisivamente para o impulso que o estudo da disciplina do marketing sofreu na década seguinte.

De um modo geral verificamos que desde os anos de 1990, as investigações realizadas utilizaram maioritariamente como base os modelos propostos por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) e as escalas MKTOR de Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) ou MARKOR de Kohli et al. (1993).

Ao longo do tempo foram sendo propostos novos modelos de medida, na maior parte dos casos apresentando pequenos desenvolvimentos às escalas MARKOR e MKTOR. A utilização deste modelos tem recebido algumas críticas, seja porque apresentam em certos casos resultados contraditórios (ver tabela 1.3.), seja porque à luz do desenvolvimento do tema a utilização destes dois modelos, em muitos casos com pequenas alterações às quais se denomina como novos modelos de medida, apresenta-se como pouco coerente e não adicionando muito à disciplina (Farrell, 2002).

Desde o aparecimento dos primeiros instrumentos de medição da orientação para o mercado que se discute nos meios científicos a orientação para o mercado numa perspetiva cultural ou baseada em atividades. Por um lado, o modelo proposto por Narver e Slater (1990) pressupõem que a orientação para o mercado é cultural, do mesmo modo que o fazem Deshpandé e Webster (1989) e Deshpandé et al. (1993)[2]. Por outro, o modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990) assenta numa perspetiva baseada em atividades, ou como Lafferty e Hult (2001) referem, numa abordagem de gestão.

A relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é largamente confirmada pela literatura entretanto desenvolvida existindo poucas dúvidas relativamente a essa relação (Cano et al., 2004; Ellis, 2005; Grinstein, 2008; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005; Vieira, 2010). Contudo, estes estudos levantam outro tipo de questões como qual a escala que apresenta melhores resultados na medição da orientação para o mercado, que medidas de desempenho apresentam melhores resultados na relação com a orientação para o mercado, objetivas/subjetivas, se fatores culturais e contextuais influenciam os resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho e se as escalas de

[2] Os autores denominam a orientação para o mercado como orientação para o cliente.

medição da orientação para o mercado que existem atualmente medem adequadamente o constructo de orientação para o mercado.

Relativamente a estas questões, de acordo com Cano, Carrillat & Jaramillo (2004), Ellis (2006) e Vieira (2010), a escala MARKOR apresenta melhores resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Os resultados de Langerak (2003a) indicam que a escala que apresenta melhores resultados é a escala de Deshpandé e Farley (1998). Por seu lado, Grinstein (2008), Kirca, Jayachandran, & Bearden (2005) e Shoham, Rose & Kropp (2005) não encontram diferenças significativas entre escalas.

Relativamente à segunda questão, a literatura indica que de um modo geral, medidas de desempenho subjetivas tendem a obter melhores resultados na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (Cano et al., 2004; Ellis, 2005; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005).

Quanto aos fatores culturais e contextuais, a literatura indica que estes influenciam a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (Cano et al., 2004; Ellis, 2005; Grinstein, 2008; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005).

Relativamente à questão se as escalas que existem medem adequadamente a orientação para o mercado, a literatura dá indicações que não, não só devido a alguns resultados divergentes, mas também porque a adaptação dos modelos de medida a contextos culturalmente diferentes dos utilizados no desenvolvimento dos mesmos levanta dúvidas acerca da sua aplicabilidade.

Medir em ciências sociais é reconhecidamente difícil e a quantidade de modelos de medida desenvolvidos desde os anos de 1990 podem indicar que há problemas em medir a orientação para o mercado. No entanto, os modelos desenvolvidos por Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) são aqueles que com, algumas adaptações realizadas pelos diversos autores nas suas investigações, captam melhor a medida da orientação para o mercado.

Em resumo, mais importante que as perspetivas/abordagens da orientação para o mercado, as questões se a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho é forte, fraca ou inexistente, se é influenciada por fatores intrínsecos ao contexto a medir, ou se a escala utilizada na medição capta o que realmente interessa medir, apresentam-se como questões mais pertinentes e mais focadas pelos investigadores nos anos mais recentes.

Estes aspetos colocam ênfase na necessidade de reavaliar a utilização dos modelos de medida da orientação para o mercado existentes e na necessidade de desenvolver um novo modelo que ultrapasse algumas das deficiências dos atuais.

Neste sentido, no capítulo seguinte, analisamos a literatura sobre o desenvolvimento de escalas de medida em ciências sociais e em particular em marketing. O processo de análise realizado leva-nos a proceder ao desenvolvimento de um roteiro de procedimentos necessários ao desenvolvimento deste tipo de medidas. Longe de procurar ser um guia em profundidade, trata-se apenas da necessidade de enquadrar o leitor nos desenvolvimentos registados em capítulos posteriores. De igual modo, procedemos à discriminação e avaliação das caraterísticas intrínsecas ao desenvolvimento de modelos de medida da orientação para o mercado existentes, dando ênfase ao seu conhecimento, de modo a justificar em termos teóricos os capítulos seguintes.

2. Medição em marketing – medição em ciências sociais

A produção de desenvolvimentos em qualquer área do conhecimento requer um prévio conhecimento do tema e uma avaliação dos seus antecedentes teóricos. Este capítulo surge como consequência da análise à literatura sobre a orientação para o mercado realizada no capítulo anterior e centra-se na análise do desenvolvimento de modelos de medida em ciências sociais, em particular em marketing. Justifica-se pela necessidade de conhecer os passos necessários à construção deste tipo de medidas, de modo a justificar os procedimentos adotados no desenvolvimento do modelo de medida da orientação para o mercado concorrente, discriminado no capítulo 6 desta Tese de Doutoramento. De igual modo, e pelo mesmo motivo, analisamos os desenvolvimentos registados ao nível da construção de modelos de medida da orientação para o mercado.

Este capítulo apresenta-se assim com um duplo objetivo, por um lado estudar os procedimentos adotados geralmente na construção de modelos de medida em marketing e, por outro, estudar o processo de desenvolvimento de escalas de medida da orientação para o mercado desenvolvidas previamente.

2.1. Medição em ciências sociais – ponto prévio

O processo de construção de escalas de medição em ciências sociais é um dos aspetos mais importantes no desenvolvimento de melhores escalas. A dificuldade em operacionalizar conceitos é uma questão que se coloca sempre aos investigadores no processo de desenvolvimento de escalas de medição da orientação para o mercado e nas ciências sociais em geral.

A literatura sobre orientação para o mercado indica-nos que existe um número muito elevado de escalas de medição da orientação para o mercado. Este aspeto deve-se essencialmente à falta de consenso na comunidade científica em torno de um modelo de medida da orientação para o mercado, implicando que ao longo dos anos tenham surgido tentativas de melhorar este processo de medição e desenvolvido consecutivamente novos modelos.

Estes modelos, na maioria, partem de escalas anteriores. Geralmente os autores limitam-se a adicionar novos itens relacionados com aspetos dos contextos de investigação e a melhorar características da medição relacionadas com a validez e

fiabilidade da medida, o que implica que além não se estarem a criar verdadeiramente novas escalas se transmitam, das escalas de "origem", as suas limitações.

Deste modo, os parágrafos seguintes procuram servir de guia ao processo de construção de escalas de medição em marketing.

Longe de ser uma descrição exaustiva dos procedimentos levados a cabo no desenvolvimento de modelos de medida em ciências sociais, pretende descrever e definir os principais conceitos e metodologias necessários ao desenvolvimento de instrumentos de medida em marketing, que servirão de base ao desenvolvimento de um modelo de medida da orientação para o mercado bem como ao tratamento dos dados empíricos na segunda parte desta Tese de Doutoramento.

2.2. Medição em marketing

Medição consiste em *regras* de atribuição de números a objetos de modo a que se representem as quantidades de atributos desses objetos. As regras referem-se a que os procedimentos de atribuição de números devem estar perfeitamente definidos. Contudo, em ciências sociais as regras para medir determinados atributos psicológicos são geralmente de difícil dedução (Nunnaly & Bernstein, 1994).

De acordo com Nunnaly e Bernstein (1994), as regras relacionam-se com a estandardização, isto é, uma medida não está bem estandardizada se as regras não forem claras e impraticáveis de aplicar ou se requerem diferentes tipos e quantidades de qualidades das pessoas que utilizam o processo de medição. Na prática isto significa que a estandardização requer que diferentes pessoas que utilizem o instrumento de medição, ou medidas alternativas do mesmo atributo, obtenham resultados similares.

O termo atributo indica que a medida se dedica sempre a uma característica particular de objetos, ou seja, não se medem objetos, medem-se atributos, propriedades ou características de objetos. Deste modo, a medição requer um processo de abstração e por outro lado força que se tenha o cuidado de considerar a natureza do atributo antes de o tentar medir (Nunnaly & Bernstein, 1994).

A construção de um instrumento de medida requer uma definição clara de qual ou quais as características que se pretende medir, o que em última análise implica que o tipo de resultado de uma medição depende do nível em que o instrumento avalia corretamente as características dos objetos definidas (Churchill, 1979).

Relativamente à atribuição de números a objetos, refere-se à quantificação de quanto é que um atributo está presente num objeto. Esta quantificação, ou codificação, implica que se transforme determinada informação em números, de modo a que seja possível realizar determinadas operações que de outro modo seriam extremamente difíceis, ou mesmo impossíveis de realizar (Moreira, 2009).

A quantificação geralmente sofre de um problema relacionado com a perda de informação no processo, devendo portanto ser assegurado que a informação perdida é aquela menos relevante e que a informação essencial seja preservada (Moreira, 2009).

Para se realizar uma medição há que primeiro definir aquilo que se pretende medir. A definição pode realizar-se a dois níveis. Por um lado a nível conceptual e por outro a nível operativo (Webb, 2002).

Por medição em ciências sociais entende-se como a atribuição de números a conceitos ou fenómenos atendendo a regras pré-estabelecidas (Weiers, 1988).

Sanchez (1999) define conceito como uma representação literária e abstrata de uma realidade ou ideia, devendo todas as dimensões dessa realidade ou ideia estar perfeitamente delimitadas, clarificadas e expressas em linguagem consensual e baseadas sempre que possível em desenvolvimentos anteriores.

O problema da medição em marketing baseia-se na medição de atitudes. Segundo Samovar, Porter, e Jain (1981), a nível conceptual a atitude pode definir-se como uma tendência para responder de determinada forma a respeito de um determinado objeto.

O nível operativo é aquele que transforma o conceito em algo que seja preciso, quantificável e que se possa medir.

Em ciências sociais, e em particular em marketing, no desenvolvimento de escalas procura-se transformar os conceitos em algo que se possa medir. Este processo consiste em operacionalizar esses conceitos de modo a os poder quantificar (Webb, 2002).

A existência de conceitos subjetivos de difícil medição exige a necessidade de transformar os conceitos em algo que se possa medir. Em marketing quase não existem conceitos gerais e objetivos (Sanchez, 1999), uma vez que o que se pretende medir em regra são atitudes. Uma atitude não é um conceito unidimensional, por exemplo uma atitude face a um produto tem um grande número de componentes, e para selecionar uma definição de atitude está-se sempre a excluir muitos desses componentes. Uma característica da medição é que ela nunca é totalmente capaz de

espelhar a realidade, sendo sempre incompleta. A representação não se obtém diretamente da medição, mas sim das inferências realizadas tendo por base os valores medidos que se assumem como relevantes para um facto ou objeto a partir do qual a investigação se realiza.

Os conceitos são de difícil operacionalização e desse modo existe a necessidade de se utilizarem outros elementos mais relacionados com a realidade. Esses elementos são as variáveis e os índices (Sanchez, 1999). Uma variável é uma propriedade ou característica dum conceito a que se atribui um valor que varia e em que o processo de variação afeta o estado dessa propriedade ou característica. Por exemplo, nas investigações sobre orientação para o mercado pretende-se medir o impacto da orientação para o mercado no desempenho empresarial. Para se medir esse desempenho empresarial utilizam-se medidas de desempenho, como por exemplo o sucesso de novos produtos. Ora o sucesso de novos produtos pode ser considerado como uma variável dependente do efeito da orientação para o mercado no desempenho empresarial.

Um índice é o equivalente empírico que operacionaliza em algo real a variável ou característica do conceito (Sanchez, 1999).

Em qualquer medição, são atribuídos números a pessoas, fenómenos ou objetos, de modo a que a relação entre os números reflita as relações entre as pessoas, fenómenos ou objeitos, no que se refere à variável ou característica em questão.

Segundo Sanchez (1999) as valorações das variáveis provêm do sistema numérico, que tem as seguintes características:

1. Universalidade. O processo de numeração é estandardizado e consensual.
2. Operacionalidade. Os números admitem operações e manipulações.
3. Não limitação. O conjunto dos números é ilimitado.
4. Identificação. Cada número representa uma situação concreta da qualidade que representa e implica uma valoração exclusiva.
5. Ordenação. A atribuição de números a diversos sujeitos considerando uma qualidade determinada implica uma ordem natural se esses sujeitos se comparam.
6. Distância. Pode-se quantificar as diferenças entre os números e essas diferenças têm sentido matemático.

7. Origem. A medição tem uma origem, cujo significado é a ausência de valoração. Os números negativos indicam a direção do sistema e a sua interpretação.

2.2.1. Níveis de medição e investigação em marketing – tipos de escalas

Existem dois tipos principais de escalas: escalas naturais e escalas compostas. Uma escala natural é uma valoração numérica direta da qualidade do objeto de estudo sem que seja necessário o recurso a técnicas específicas. Caso haja a necessidade de recorrer a esse tipo de técnicas diz-se que se tratam de escalas compostas (Sanchez, 1999).

A questão principal na utilização de escalas de medida em ciências sociais prende-se com as dificuldades interpretativas dos números obtidos com este tipo de medidas.

Deste modo apresentamos, seguindo a classificação apresentada por Nunnaly e Bernstein (1994), os tipos de escalas existentes, seguindo o pressuposto que diferentes escalas de medida estão relacionadas com os diferentes usos feitos com os números.

De acordo com Nunnaly e Bernstein (1994) a atribuição de números a coisas ou pessoas (atribuição de rótulos ou etiquetas) são o tipo as escalas que exigem menor rigor de requisitos. São usadas para identificar coisas, não se podendo realizar nenhum tipo de cálculos matemáticos com elas, com exceção da contagem. Este tipo de escalas são denominadas de Escalas Nominais e como exemplos deste tipo de escala temos a atribuição de números a alunos de uma escola, números a estradas, etc. Uma vez que os números têm função meramente identificadora, é possível trocar os números entre os elementos, que não se altera o sentido dos objetos. Como com este tipo de escalas não se procura atribuir valores a atributos e não há necessidade de qualquer justificação para empregar números como nomes, pode dizer-se que os rótulos atribuídos não são medidas.

Atribuem-se números a objetos com o objetivo de indicar que as pessoas ou variáveis pertencem a uma determinada categoria.

Categorizar, de acordo com Nunnaly e Bernstein (1994), consiste em agrupar objetos ou pessoas sem qualquer tipo de relação quantitativa entre as categorias. Atribuem-se números a objetos, com o objetivo de indicar que as pessoas ou variáveis pertencem a uma determinada categoria. Existem três questões fundamentais nas categorias. Em primeiro lugar, em qualquer tipo de categorização, as categorias devem ser sempre

definidas antes das pessoas ou objetos serem classificados e devem ser mais que uma. Em segundo lugar, salvo em raras exceções, fica mais que uma pessoa em cada categoria e em terceiro lugar, os componentes de cada categoria são semelhantes no que diz respeito a um atributo.

Apesar de a categorização não se referir explicitamente a relações quantitativas, em determinados campos, os resultados numéricos são importantes nomeadamente na utilização de frequências.

As escalas ordinais são escalas de ranking, que possuem unicamente a característica de ordem (Webb, 2002), sendo os objetos ou pessoas situados numa ordem relativamente a alguma característica possuída. Ou seja, existe uma relação ordinal quando essa relação está sujeita a um princípio de transitividade. Se A é maior que B e B é maior que C, então A é maior que C (Moreira, 2009).

As operações matemáticas permitidas são o cálculo da mediana e moda, não sendo permitido o cálculo da média (Webb, 2002).

Nas escalas de intervalo a ordenação dos objetos relativamente a determinado atributo é conhecida. Conhece-se a distância entre os objetos no que diz respeito a um atributo, não se conhecendo informação acerca da magnitude absoluta do atributo para nenhum objeto Nunnaly e Bernstein (1994). Dito de outro modo, as escalas de intervalo possuem características de ordem e distância, mas o ponto zero da escala é arbitrário, o que permite levar a cabo reflexões com significado em relação às diferenças entre objetos. Com escala de medida de intervalo, é possível realizar quase todas as operações estatísticas, incluindo o cálculo da média aritmética (Webb, 2002).

As escalas de razão são obtidas quando o ranking de ordenação de pessoas ou objetos relativamente a um dado atributo é conhecido, os intervalos entre as pessoas ou objetos são conhecidos e em que as distâncias relativamente a um rácio zero estão definidas (Nunnaly & Bernstein, 1994). Ou seja, possuem ordem, distância e origem. Com este tipo de escalas é possível realizar todas as operações matemáticas (Webb, 2002).

As escalas compostas representam uma tentativa para solucionar a falta de representatividade que surge quando se infere a opinião geral de um indivíduo face a algo ou alguém, baseando-se somente na medida da atitude face a uma característica desse objeto ou pessoa (Webb, 2002).

São exemplos de escalas compostas as mais amplamente estudadas: a escala de diferencial semântico, escala de formato Stapel, e escala de Likert.

A escala de diferencial semântico é uma técnica que foi desenvolvida por Osgood, Suci, e Tannenbaum (1957) e utiliza-se com o objetivo de medir conceitos ou fenómenos, sob o pressuposto que não são independentes das reações dos sujeitos. Os entrevistados têm que indicar a posição da sua atitude face a um objeto numa escala de 5 a 7 pontos. Isto permite ao investigador avaliar a direção e intensidade da atitude do entrevistado face ao objeto. Os extremos da escala são determinados por um par de adjetivos, proposições ou frases compostas (Webb, 2002).

A análise a estas escalas pode ser realizada de duas formas. Análise agregada que implica a soma das pontuações de cada indivíduo para cada um dos pares de adjetivos, proposições ou frases compostas, existindo um valor numérico da atitude de um indivíduo face a um objeto. A análise de perfil implica calcular, para cada grupo de entrevistados, a mediana ou a média correspondente a cada par de adjetivos, etc., vinculados a um objeto, podendo o perfil obtido comparar-se com o perfil de outro objeto (Webb, 2002).

A escala de Stapel é um tipo de escala que consiste numa modificação da escala de diferencial semântico (Webb, 2002), usa-se porque em muitos casos é difícil encontrar adjetivos bipolares (Sanchez, 1999). Deste modo, o investigador utiliza adjetivos unipolares, intervalos de medição identificados mediante números positivos e negativos, o número de pontos ou intervalos é par, não existindo o número 0 e podem-se utilizar no mínimo 6 pontos ou intervalos (Sanchez, 1999).

Este tipo de escala é mais fácil de administrar, é mais conveniente que a de diferencial semântico em questionários telefónicos, sendo no entanto, mais difícil de construir (Sanchez, 1999).

A escala aditiva de Likert foi desenvolvida por Likert (1932) e supõe que a atitude de um indivíduo é dada pela soma dos valores obtidos em cada proposição ou item eleito. Neste tipo de escalas é extremamente importante que cada item apenas se refira a um fator da qualidade que se mede (Sanchez, 1999), requerendo que os entrevistados indiquem o grau de acordo ou desacordo com uma série de proposições que estão associadas ao objeto de investigação. A resposta é um valor numérico que representa a força e direção da atitude dos indivíduos face a cada uma das proposições (Webb, 2002).

Na decisão do tipo de escala a utilizar deve-se ter em conta os objetivos da investigação, nomeadamente a medição dos estímulos, quantificar o nível de atitude dos indivíduos e fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Deve-se ainda ter em conta a

tipologia dos indivíduos a entrevistar, (ex.: nível educacional, cultural) e o tipo de escala que se pretende utilizar (Sanchez, 1999).

2.2.2. Medição de constructos – medição com escalas

Medida refere-se a um resultado observado. Trata-se portanto de um resultado quantificado, relativo à avaliação de um determinado constructo (Edwards & Bagozzi, 2000).

Um constructo é um termo conceptual utilizado para descrever determinado fenómeno (Nunnaly & Bernstein, 1994) e refere-se a variáveis que não podem ser medidas diretamente (não observáveis) mas que podem ser representadas ou medidas com recurso a um ou mais indicadores também chamados de variáveis observadas ou manifestas (Petter, Straub, & Rai, 2007). Estas variáveis observadas ou manifestas são utilizadas como medida de um constructo latente que não pode ser medido diretamente, enquanto o valor da medida de um item específico pode ser obtido através de um questionário ou de observação realizada diretamente pelo investigador (Edwards & Bagozzi, 2000).

As atitudes ou predisposições são variáveis de difícil medição por não poderem ser medidas diretamente. As atitudes não são um conceito unidimensional e têm um grande número de componentes (Webb, 2002).

Um passo importante na medição destes constructos é a identificação dos indicadores ou variáveis manifestas que os permitem medir.

Os indicadores podem ser de dois tipos, reflexivos ou formativos: os indicadores reflexivos são o reflexo ou manifestações do constructo (Edwards & Bagozzi, 2000), sendo expressos como uma função do constructo. Deste modo, a variável latente precede os indicadores num sentido em que, sendo estes o espelho do constructo, a eliminação de um indicador não altera o significado desse constructo. Entre estes indicadores deverá existir uma elevada consistência verificada por medidas de fiabilidade como o alfa de Cronbach (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Na eventualidade dessa consistência interna não existir dever-se-á reformular a medida retirando os indicadores que têm menor consistência com os restantes (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

Tal como já referido, a eliminação de indicadores reflexivos não implica uma alteração do significado do constructo. No caso dos indicadores formativos esta situação poderá alterar o significado do constructo uma vez que estes indicadores referem-se a causas

correlacionadas dos constructos (Edwards & Bagozzi, 2000) e implicam que o constructo é expresso por uma função de variáveis manifestas que formam, causam e precedem o constructo, não necessitando de estar correlacionadas e no qual não se aplicam medidas de consistência interna. Deste modo, a eliminação de uma medida de um modelo formativo pode levar à omissão de uma parte do domínio conceptual ou significado de uma variável, uma vez que o constructo é a composição de todos os indicadores (MacKenzie, Podsakoff, & Jarvis, 2005).

A identificação dos indicadores que permitem medir um constructo para além de difícil, muitas vezes não reproduz exatamente essas atitudes. Isto significa que utilizando o mesmo instrumento de medida, nem sempre se obtêm o mesmo resultado, o que implica em termos práticos que é extremamente difícil um investigador conseguir evitar essas diferenças na construção de uma escala que permita medir determinado constructo.

Segundo Churchill (1979), existem sete fontes de variações que dão origem a diferenças nos valores obtidos da medição:

1. Diferenças verdadeiras em características relativamente estáveis que afetam o resultado, por exemplo a vontade de uma pessoa expressar os seus verdadeiros sentimentos.
2. Diferenças relativas a fatores pessoais transitórios como o humor ou o estado de cansaço.
3. Diferenças devidas a fatores situacionais, como por exemplo o local onde a entrevista se realiza.
4. Diferenças relativas a variações na administração (ex.: entrevistadores que utilizam diferentes métodos de conduzir a entrevista).
5. Diferenças relativas à amostra de itens. A utilização de diferentes itens ou mudanças na constituição das frases pode resultar em resultados diferentes.
6. Diferenças devidas à falta de clareza do instrumento de medida, tais como questões vagas ou ambíguas que são interpretadas de forma diferente pelos diversos entrevistados.
7. Diferenças relativas a fatores mecânicos como a falta de espaço para responder ou uma resposta que foi dada de forma incorreta.

Estas diferenças não estão presentes em todas as medidas nem estão limitadas à metodologia de recolha da informação e afastam os resultados observados dos verdadeiros resultados.

Segundo este modelo, num constructo qualquer, o resultado observado será igual à soma do resultado verdadeiro. Todavia, esta situação raramente acontece, não coincidindo o valor observado com a realidade. Podem verificar-se, deste modo, dois tipos de fontes de erro:

1. Fontes de erro sistemáticas relativas a características estáveis do objeto que afetam o resultado.
2. Fontes de erro aleatórias relativas a fatores transitórios que afetam o resultado do objeto.

Validez:

O objetivo central da medição é produzir valores observados, o mais próximos possível dos valores reais (Nunnaly & Bernstein, 1994). Apesar disso, tal dificilmente acontece.

Uma medida é válida quando as diferenças nos resultados observados refletem as diferenças verdadeiras das características que se procura medir (Churchill, 1979).

A questão central na análise de validez refere-se à análise de se um instrumento de medição é cientificamente útil. A validez é habitualmente uma questão de grau em vez de ser uma questão de ser ou não ser e a validação é um processo sem fim. Por outro lado, a análise de validez refere-se não ao instrumento de medida mas ao uso que se dá a esse instrumento (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Segundo Nunnaly e Bernstein (1994), os instrumentos de medida em ciências sociais servem três funções:

1. Estabelecer uma relação estatística com uma variável particular;
2. Representar um universo de conteúdo específico;
3. Medir tendências sociais.

A que correspondem três tipos de validez:

1. Validez preditiva;
2. Validez de conteúdo;
3. Validez de constructo.

O aspeto essencial da validez preditiva é o uso de instrumentos para estimar uma forma comportamental importante que é exterior ao próprio instrumento de medida a que se chama critério.

Depois de obtido o critério a validez preditiva é obtida através da correlação dos resultados do teste preditivo com os resultados da variável de critério sendo o valor da correlação um indicador direto da validez.

Para Nunnaly e Bernstein (1994), a validez preditiva refere-se à relação funcional ente o instrumento e eventos que ocorrem antes, durante e depois de o instrumento ser utilizado.

A validez preditiva é determinada apenas pelo grau de correspondência entre as duas medidas envolvidas. Se a correlação é elevada não são necessárias mais medidas, ou seja, quanto maior for a correlação entre o teste preditivo e o critério melhor.

A validez preditiva representa uma questão simples e direta na generalização científica que se refere à extensão em que podemos generalizar a partir dos resultados de uma variável os resultados de outra variável. A correlação entre o teste preditivo e a variável de critério específica o grau de validez dessa generalização (Nunnaly & Bernstein, 1994).

A validez de conteúdo determina o grau em que uma medida parece medir o que supostamente deve medir (Webb, 2002). Não se pode determinar a validez correlacionando o teste com um critério como acontece com a validez preditiva, porque o teste em si é o critério de desempenho. A validez de conteúdo deve ser assegurada ao nível da planificação e dos procedimentos de construção da medida em vez de a testar depois do instrumento estar construído (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Segundo Nunnaly e Bernstein (1994) existem dois aspetos essenciais para assegurar validez de conteúdo:

1.º Um grupo de itens representativo;

2.º Métodos de construção de teste “sensíveis”.

A seleção de um conjunto de itens representativos é extremamente difícil em certas áreas científicas, porque este processo deverá partir, em princípio, da seleção de frases, palavras, etc., em documentos sobre essa área científica, o que dificilmente permite obter um conjunto de que representativo o aspeto a estudar. Para que este seja obtido é necessário existir uma planificação do tipo de questões e problemas que

serão incluídos, sendo necessário assegurar a qualidade da planificação de modo a obter validez de conteúdo.

Por outro lado, a seleção de um conjunto de itens pode tornar-se difícil porque a seleção do conteúdo envolve habitualmente questões de valores, isto é, a construção de um teste para determinada área científica implica que no processo de amostragem do conteúdo se selecione conteúdo acerca das diversas temáticas que influenciam a área científica, o que não é fácil, pois a seleção realizada por diferentes pessoas poderá conduzir a diferentes resultados.

Este aspeto minimiza-se através da existência de valores, por trás da construção da medida, perfeitamente explícitos.

O segundo aspeto relaciona-se com a captação do conteúdo essencial ao teste, isto é, relaciona-se com a dificuldade de captação de conteúdo importante na amostragem e na adequação com que esse conteúdo é transformado em itens do teste.

A evidência de existência de validez de conteúdo também pode ser obtida através da comparação do desempenho num teste de indivíduos depois de um período de aprendizagem e através da correlação dos resultados de diferentes testes que pretendem medir a mesma coisa. Todavia, este último aspeto, não garante validez de conteúdo pois os testes podem medir as mesmas coisas erradas.

A validez de conteúdo tem um papel importante na generalização científica porque permite generalizar de um conjunto de itens para todos os itens que representam um domínio específico.

De acordo com Nunnaly e Bernstein (1994), um constructo refere-se à extensão em que uma variável é mais abstrata que concreta. Essa variável será literalmente um constructo se não existir isoladamente como dimensão comportamental observável. Um constructo representa uma hipótese em que uma variedade de comportamentos se correlacionam uns com os outros em estudos às diferenças individuais e/ou que são afetadas de forma similar por fatores experimentais.

Deste modo, a validez de constructo avalia-se através da extensão em que os resultados obtidos, usando uma medida, são semelhantes aos de outra medida, ou hipoteticamente, todas as medidas do domínio utilizado na experiência. Também a combinação dos resultados dum conjunto de medidas observadas no domínio permitem obter uma mais elevada validez de constructo do domínio como um todo. Assim, combinando a informação de um número particular de medidas relacionadas com um constructo, pode-se aumentar a validez da generalização científica acima daquela que seria obtida empregando apenas uma medida.

A validez de constructo pode ser convergente, discriminante ou nomológica.

A validez convergente refere-se à relação entre os resultados obtidos quando se mede o mesmo constructo mediante dois ou mais métodos diferentes, ou seja existe validez convergente se a medida se correlaciona de forma elevada com outros métodos de medir o mesmo constructo (Churchill, 1979).

Validez discriminante refere-se à extensão em que a medida é nova e não apenas o reflexo de outra variável. Segundo Campbell e Fisck (1959), para que haja validez discriminante devem existir baixas correlações entre a medida de interesse e outras medidas que supostamente medem a mesma variável ou conceito.

Validez nomológica refere-se ao grau em que uma escala se correlaciona, de acordo com a definição teórica prevista, com as medidas de conceitos diferentes (Sanchez, 1999).

Uma medida é fiável se os resultados estão livres de erro aleatório (Sanchez, 1999). A fiabilidade refere-se à consistência, exatidão e capacidade preditiva dos resultados da investigação.

Uma escala pode ser fiável sem ser válida, mas se uma escala não for fiável então também não será válida. A fiabilidade depende da quantidade de variação nos resultados que é atribuível a fatores de erro aleatórios (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Fiabilidade:

A fiabilidade refere-se ao grau em que um modelo de medida é capaz de produzir resultados estáveis (Webb, 2002), isto é, o grau em que uma medida está livre de erros e portanto proporciona resultados consistentes (Peter, 1979).

A fiabilidade preocupa-se com a extensão em que as medições são repetíveis, devendo ser estáveis sob uma variedade de condições em que essencialmente são obtidos os mesmos resultados (Nunnaly & Bernstein, 1994). Se diferentes pessoas realizam medições em ocasiões diferentes, com instrumentos supostamente alternativos para medir a mesma coisa e se verificam pequenas variações nas circunstâncias da realização das medições que não influenciam os resultados, então os instrumentos de medida são fiáveis. Isto é, as medições terão tendência a ser estáveis num conjunto de condições em que se obtêm resultados semelhantes.

As fontes de erro de medição podem ter origem sistemática ou aleatória. O erro de origem sistemática ocorre por motivos relacionados com o próprio indivíduo que afetam a avaliação, não é autocompensatório e influencia a medição em determinada

direção, distorcendo o valor verdeiro. O erro aleatório deve-se a fatores transitórios do indivíduo ou do ato de medição (Sanchez, 1999).

Os erros de origem aleatória ocorrem por motivos externos ao próprio instrumento de medida, podendo ter influência ambiental. Os erros de origem aleatória nunca são completamente eliminados (Nunnaly & Bernstein, 1994), sendo necessária a realização de esforços para os reduzir ao mínimo. Quanto menor for o erro maior será a fiabilidade da medida.

A medição da fiabilidade preocupa-se com os erros de carácter aleatório (Nunnaly & Bernstein, 1994).

A quantidade de erro de medida coloca um limite na validez que um instrumento pode ter, mas a inexistência de erro de medida, não implica uma garantia de validez (Nunnaly & Bernstein, 1994).

As fontes do erro de medida são diversas, pois na realidade dependem da natureza do teste e do modo como ele é utilizado. A este respeito, Stanley (1971) apresenta diversas fontes de erros de medida.

A maior fonte de erro num teste deve-se à amostra de itens (Nunnaly & Bernstein, 1994), ou seja, cada pessoa tem uma probabilidade de responder corretamente a cada item, dependendo do verdadeiro resultado da pessoa e da dificuldade do item. Este tipo de erro, devido à amostra de itens, pode ser previsível. A utilização do coeficiente alfa de Cronbach permite obter medição da fiabilidade baseada na consistência interna. Para itens dicotómicos utiliza-se a forma KR-20[3] (Nunnaly & Bernstein, 1994).

A consistência interna consiste na estimativa da fiabilidade com base na correlação medida entre os itens num teste (Nunnaly & Bernstein, 1994).

A medição da fiabilidade deve ser realizada aquando do desenvolvimento dos testes de medição.

De acordo com Nunnaly e Bernstein (1994), ao avaliarmos a fiabilidade durante o desenvolvimento de instrumentos de medida, deverão ter-se em consideração os seguintes fatores.

[3]Kuder-Richardson 20 (KR-20) é uma estimativa da fiabilidade de um teste. Varia entre 0 e 1. A existência de valores negativos indica a violação de assunções em que o teste é baseado e ocorre em raras circunstâncias. Uma valor elevado do KR-20 indica que os itens do teste partilham uma homogeneidade relativa, (têm algo em comum ou medem algo em comum).
Um Baixo KR-20 indica que o teste contém itens pouco relacionados, que o teste é fraco e aparenta medir diversos atributos diferentes. Um nível aceitável de consistência varia de acordo com o teste.
Um coeficiente abaixo de 0,64 indica que se devem ter precauções na interpretação do teste.

Consistência interna: a estimativa de fiabilidade baseada na correlação média entre itens de um teste. O coeficiente alfa ou a fórmula KR-20 (itens dicotómicos) é fórmula básica para determinar a fiabilidade baseada na consistência interna. O coeficiente alfa coloca um limite à fiabilidade de testes construídos nos termos do domínio da amostra do modelo. Se esta for muito baixa, ou o teste tem poucos itens ou os itens têm muito pouco em comum. Neste caso não é necessário realizar outras estimativas de fiabilidade (Nunnaly & Bernstein, 1994).

O coeficiente alfa fornece uma boa estimativa da fiabilidade na maioria das situações desde que a maior fonte de erro de medição se deva à amostra do conteúdo. Se o coeficiente alfa apresenta um valor baixo, então o desempenho da amostra é pobre na captura do constructo que motivou a medida. Se o coeficiente alfa é elevado, então os resultados obtidos a partir da amostra correlacionam-se bem com os resultados verdadeiros (Churchill, 1979).

Se o coeficiente alfa for baixo e o conjunto for vasto, o resultado poderá sugerir que alguns itens não partilham da mesma força, devendo portanto ser abandonados. A melhor forma de descobrir esses itens é calcular a correlação de cada item com o resultado total. Aqueles itens com correlações próximas de zero são eliminados, tal como aqueles que têm resultados substancialmente diferentes das correlações de cada item para o total. Caso o constructo tenha mais que uma dimensão identificável, o coeficiente alfa deve ser calculado para cada dimensão. As correlações de cada item para o total, usadas para eliminar itens, devem ser baseadas nos itens do componente e no resultado total para essa dimensão. O resultado total para o constructo será a soma dos resultados totais de cada componente (Churchill, 1979).

Na análise fatorial deve ter-se em consideração na verificação da unidimensionalidade de um constructo. Deve no entanto ser usada numa fase posterior à fase de purificação, quer através da utilização do método do coeficiente alfa de Cronbach, quer através da utilização do método da divisão em metades. O objetivo é evitar a tendência de a análise fatorial indicar a existência de mais dimensões do que as que realmente existem devido à falta de depuração (Churchill, 1979).

A análise fatorial poderá ser exploratória ou confirmatória. Confirmatória quando se testa hipótese de teorias e conceitos já desenvolvidos e exploratória quando se procura padrões latentes na informação, no caso de não existir ou existir pouco conhecimento prévio acerca do relacionamento das variáveis (Hair et al., 2013).

Se os resultados do coeficiente alfa forem satisfatórios, ou alfas, caso existam várias dimensões e estas coincidam com aquelas conceptualizadas, a medida está pronta

para novos testes, devendo ser recolhidos novos dados. Caso a análise fatorial sugira a existência de dimensões que se sobrepõem e os itens sejam "puros", o fator mantêm-se e calcula-se de novo o alfa de Cronbach. Se os resultados forem satisfatórios, realizam-se testes adicionais com a amostra (Churchill, 1979).

Uma formulação alternativa no estudo do erro de medição, além do calculo do coeficiente alfa, é a realização de testes paralelos (Nunnaly & Bernstein, 1994). Um exemplo é a construção de vários testes alternativos entre eles (Moreira, 2009).

Por vezes estes testes alternativos não são construídos de forma correta para que se possam considerar que sejam alternativos (administrados habitualmente com um espaço temporal de duas semanas). Este período de tempo criará as condições para que ocorram variações na capacidade e atitude do respondente. Se a correlação entre os testes alternativos é bastante menor que o coeficiente alfa (20 pontos percentuais), isso indica a existência de um erro de medida considerável devido a alguma combinação de três fontes de erro: diferenças sistemáticas no conteúdo, subjetividade na avaliação, grandes variações nas pessoas em curtos períodos de tempo (Nunnaly & Bernstein, 1994).

A necessidade de realizar investigações alternativas a uma medida depende muito do tipo de medida. Quando o domínio de conteúdo é facilmente identificável, quando existe pouca subjetividade na avaliação e quando as pessoas tendem a variar muito pouco em períodos de tempo curtos, o coeficiente alfa fornece uma excelente estimativa de fiabilidade (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Outra estimativa de fiabilidade é o teste da divisão em metades. Os itens de um teste são divididos em metades (ex.: ímpares/pares) e os resultados das duas metades são correlacionados. A dificuldade de utilização deste tipo de teste é que a correlação entre as duas metades varia de acordo com a forma como os itens foram divididos (Nunnaly & Bernstein, 1994). De acordo com os autores uma utilização apropriada do método da divisão em metades é a medição da variação de tendências em períodos de tempo curtos, quando não existem testes alternativos (ex.: Itens ímpares utilizados numa primeira ocasião e itens pares numa segunda ocasião).

O método de teste/reteste pode utilizar-se em vez de testes alternativos, todavia implica alguns riscos. A experiência que as pessoas ganham com o primeiro teste habitualmente influencia as repostas do segundo teste e o facto de a correlação entre o mesmo item de cada teste ser em condições normais muito elevada poderá levar a correlações enganadores entre os testes, não se recomendando a utilização do método do reteste para estimar a fiabilidade (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Quanto à estabilidade no longo prazo, se realizarmos testes alternativos intervalados por um período superior a seis meses e estes se correlacionarem menos que aqueles realizados com um intervalo de duas semanas, essa diferença não se deverá dever ao erro, mas às mudança sistemática nas pessoas, ou seja, a diferença entre o que é considerado erro e o que é considerado mudanças sistemáticas depende do modo como o teste é realizado (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Um aspeto importante a ter em consideração na utilização de testes de medida é que, se o objetivo do teste for captar uma tendência duradoura, os resultados deverão manter-se estáveis no período em que os resultados são utilizados para esse propósito (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Desenvolvidos alguns aspetos relacionados com definições teóricas acerca do desenvolvimento de constructos e escalas de medida, de seguida procedemos a análise aos desenvolvimentos registados em modelos de medida da orientação para o mercado.

Analisamos um conjunto de modelos de medida da orientação para o mercado desenvolvidos desde o início da década de 1990.

Mais à frente, na segunda parte desta tese de doutoramento, voltaremos aos conceitos relacionados com o desenvolvimento de modelos de medida, mais concretamente durante o processo de identificação das variáveis e escalas utilizadas na fase empírica.

2.3. Desenvolvimentos registados em escalas de medida da orientação para o mercado – descrição e enquadramento

Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Kohli et al. (1993) e Narver e Slater (1990) lançaram os fundamentos da maior parte dos estudos realizados posteriormente sobre a orientação para o mercado e a medição do seu impacto no desempenho empresarial.

Para além destes trabalhos, também outros contribuíram decisivamente para desenvolver o estudo da orientação para o mercado e o conceito de marketing, nomeadamente, trabalhos como os de (Deshpande & Webster, 1989; Payne, 1988; Shapiro, 1988; Webster, 1988), entre outros.

O “redescobrimento” do conceito de marketing, segundo Webster (1988), iniciou-se numa época em que as empresas americanas tinham perdido competitividade e tinham necessidade de se focarem no cliente.

O surgimento de inúmeras investigações e modelos de medida da orientação para o mercado não implicou todavia a existência de melhores escalas, existindo dúvidas acerca da metodologia a utilizar na medição da orientação para o mercado, bem como acerca do poder da força da orientação para o mercado no desempenho empresarial. Por outro lado, o elevado número de escalas de medida existentes, gera uma certa confusão, pois em muitos casos o processo de criação de novas escalas debruça-se apenas na utilização de escalas desenvolvidas anteriormente por outros autores, fazendo-lhe algumas alterações relacionadas com o contexto em que serão aplicadas ou utilizando-se métodos de análise de validez e fiabilidade numa tentativa de melhorar o desempenho do instrumento na medição da orientação para o mercado.

A criação de escalas de medição da orientação para o mercado, em alguns casos sem grande coerência, acaba por não acrescer muito à disciplina, (Farrell, 2002).

2.3.1. Descriminação e equadramento das características relativas à construção de modelos de medida da orientação para o mercado na literatura

O processo de desenvolvimento científico exige que se conheça a literatura existente sobre o tema em estudo. Assim, e no sentido de aprofundar o conhecimento acerca de modelos de medida da orientação para o mercado, avaliamos um conjunto alargado de escalas, seu enquadramento e desenvolvimento, que discriminamos nos capítulos seguintes.

1) Escala MKTOR (Narver & Slater, 1990)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala MKTOR, desenvolvida por (Narver & Slater, 1990), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.1. Enquadramento e desenvolvimento da escala MKTOR

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala original constituída por três componentes comportamentais e dois critérios de decisão. A orientação para o mercado é definida como a cultura organizacional, que de forma mais eficiente e eficaz, fomenta os hábitos necessários à criação de valor ao cliente e assim proporciona continuamente um desempenho empresarial superior.	- 3 componentes comportamentais e dois critérios de decisão tendo por base a literatura sobre orientação para o mercado e vantagens competitivas sustentadas. - Itens desenvolvidos através da análise à bibliografia, validação por dois painéis de três académicos (valoração e recomendação de itens adicionais consistentes com a orientação para o mercado). - Pré-teste realizado a gestores de seis unidades empresariais. Componentes comportamentais: • Orientação para o cliente – 6 itens; • Orientação para a concorrência –4 itens; • Coordenação interfuncional-5 itens. Critérios de decisão: • Foco no longo prazo - 3 itens; • Ênfase no lucro – 3 itens; - Rejeitaram-se os dois critérios de decisão por não preencherem os critérios de fiabilidade.

Fonte: Elaboração própria

2) Escala (Ruekert, 1992)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Ruekert (1992) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.2. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Ruekert (1992)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala original que dá ênfase ao desenvolvimento e execução da estratégia por parte das unidades empresariais, com o foco organizacional chave da orientação para o mercado.	Iniciou-se com um número elevado de itens – mais de 150 – obtidos a partir de conversas com gestores representativos das diversas áreas funcionais. A partir destas conversas reduziu-se o número de itens para 23: - Uso da informação acerca dos clientes, 9 itens; - Desenvolvimento de uma estratégia orientada para o mercado, 8 itens; - Execução e implementação dessa estratégia, 6 itens.

Fonte: Elaboração própria

3) Escala D-F-W (Deshpandé et al., 1993)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala D-F-W, desenvolvida por Deshpandé et al. (1993), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.3. Enquadramento e desenvolvimento da escala D-F-W

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala original, baseada numa perspetiva cultural da orientação para o mercado. Considera que orientação para o mercado e orientação para o cliente são sinónimos sendo definida como o conjunto de crenças que colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar, à frente dos restantes intervenientes na organização.	Escala desenvolvida tendo por base entrevistas pessoais qualitativas, uma avaliação à literatura existente e um pré-teste num pequeno conjunto de firmas. A escala desenvolvida é constituída por 9 itens, todos pertencentes a um único constructo de orientação para o cliente.

Fonte: Elaboração própria

4) Escala MARKOR (Kohli et al., 1993)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala MARKOR, desenvolvida por Kohli et al. (1993), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.4. Enquadramento e desenvolvimento da escala MARKOR

Enquadramento	Desenvolvimento
- Escala original baseada numa abordagem de gestão da orientação para o mercado. A partir do trabalho desenvolvido por (Kohli & Jaworski, 1990) define-se a orientação para o mercado como a geração de informação de mercado, sua disseminação na organização e resposta ao mercado tendo por base essa informação.	- Escala desenvolvida a partir do modelo proposto por (Kohli & Jaworski, 1990), constituída por três atividades: • Geração de informação – 10 itens; • Disseminação de informação – 8 itens; • Resposta ao mercado com base na informação gerada e disseminada - 15 itens; - A utilização de duas amostras, uma multi-informante e outra de um único informante, retirou à escala 12 itens, ficando em 20 itens assim distribuídos: • Geração de informação – 6 itens; • Disseminação de informação – 5 itens; • Resposta à informação de mercado – 9 itens.

Fonte: Elaboração própria

5) Escala (Deng & Dart, 1994)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Deng e Dart (1994) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.5. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Deng e Dart (1994)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala que utiliza a estrutura proposta por Narver e Slater (1990), adicionando-lhe a ênfase no lucro	Escala desenvolvida tendo por base uma perspetiva cultural da orientação para o mercado, sendo esta constituída por uma orientação para o cliente, definida como a ênfase com que os comportamentos orientados para a satisfação do cliente a longo prazo são implantados – 8 itens. Orientação para a concorrência, definida como o conhecimento das capacidades dos correntes e potenciais dos concorrentes presentes que atuam no mesmo mercado – 6 itens. Coordenação interfuncional, definida como o reconhecimento de que todas as partes da organização devem aceitar a responsabilidade em servir o mercado – 6 itens. Enfâse no lucro – 5 itens.

Fonte: Elaboração própria

6) Escala (Pelham, 1997)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Pelham (1997) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.6. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Pelham (1997)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala construída tendo por base o pressuposto que a influência da orientação para o mercado na rentabilidade é em primeiro lugar provocada por efeitos indiretos. Isto é, comportamentos orientados para o mercado, incluindo os dedicados a melhorias na satisfação do serviço terão efeitos imediatos em elementos da desempenho relacionados com a eficácia e estratégia de marketing, mais que os resultados provenientes da estratégica de marketing.	Escala consistente com o pressuposto que as empresas orientadas para o mercado suplantam os concorrentes através do desenvolvimento de uma melhor compreensão das necessidades dos clientes e de como lhes criar valor, do desenvolvimento de uma melhor compreensão global dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e do uso dessa melhor compreensão, desenvolvendo e implementando estratégias para criar mais e melhor valor e satisfação aos clientes. Deste modo, o autor sugere que a orientação para o mercado é constituída por três dimensões: Orientação para compreensão do cliente; Orientação para a satisfação do cliente; Orientação para a concorrência.

Fonte: Elaboração própria

7) Escala MORTN (Deshpandé & Farley, 1998)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala MORTN, desenvolvida por Deshpandé e Farley (1998), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.7. Enquadramento e desenvolvimento da escala MORTN

Enquadramento	Desenvolvimento
Escalas de Deshpandé et al. (1993), Kohli et al.(1993), Narver e Slater (1990).	- Iniciou-se com a totalidade dos itens das escalas de Deshpandé *et al.* (1993), Kohli *et al.*(1993) e Narver e Slater (1990) – 44 itens - Escala final constituída por 10 itens totalmente focados no cliente e baseados em atividades.

Fonte: Elaboração própria

8) Escala (Gray et al., 1998)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala Gray et al. (1998), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.8. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Gray et al. (1998)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escalas de Deng e Dart, (1994); Jaworski e Kohli, (1993) e Narver e Slater, (1990).	Iniciou com 44 itens distribuídos por sete dimensões: Orientação para o cliente, 8 itens; Orientação para a concorrência, 6 itens; Coordenação interfuncional, 6 itens; Ênfase no lucro, 4 itens; Geração de informação, 5 itens; Disseminação de informação, 10 itens (5 para o desenho da disseminação e 5 para a implementação).

Fonte: Elaboração própria

9) Escala (Lado et al., 1998)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Lado et al. (1998), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.9. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Lado et al. (1998)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala original desenvolvida a partir de uma revisão à literatura existente sobre orientação para o mercado. Definiu-se a orientação para o mercado como a estratégia usada para obter uma vantagem competitiva sustentada, proposta por (Rivera Camino, 1995), através do uso da informação de mercado no sucesso da obtenção dessas vantagens.	Utilizou-se uma metodologia de operacionalização e medida do uso da informação constituída por: - Análise (recolha de informação); - Coordenação Interfuncional (participação de todos os departamentos); - Ações estratégicas (direcionamento da firma para o seu mercado). • Identificaram-se 4 agentes que têm de ser controlados nos vários mercados (consumidor final; distribuidores; concorrentes e macro ambiente). • Geraram-se inicialmente 62 itens que depois de uma análise por parte de especialistas resultaram em 36 itens assim divididos: - Análise ao cliente final (6); análise ao distribuidor (5); análise à concorrência (4); análise ao ambiente (1); coordenação interfuncional (5); ações estratégias direcionadas ao cliente final (6); ações estratégicas direcionadas ao distribuidor (5); Ações estratégicas direcionadas à concorrência (2); ações estratégicas direcionadas ao ambiente (2)

Fonte: Elaboração própria

10) Escala (Cadogan, Diamantopoulos, & Mortanges, 1999)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Cadogan et al. (1999) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.10. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Cadogan et al. (1999)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala desenvolvida com base nas duas perspetivas dominantes - Narver e Slater (1990), Kohli *et al.,*(1993)	Escala constituída por quatro componentes comportamentais: – Geração de informação de exportação, disseminação e resposta a essa informação e uma dimensão integradora – mecanismo de coordenação. Itens gerados a partir da literatura sobre orientação para o mercado e exportação. De seguida, foram modificados itens de várias escalas existentes e complementados por itens adicionais obtidos a partir de entrevistas com gestores responsáveis pela exportação. Geração de informação de exportação – 11 itens. Disseminação de informação de exportação – 18 itens. Resposta à informação de exportação – 17 itens. Mecanismo de coordenação – 25 itens.

Fonte: Elaboração própria

11) Escala de (Dawes, 2000)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Dawes (2000) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.11. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Dawes (2000)

Enquadramento	Desenvolvimento
Adoção da conceptualização desenvolvida por Narver e Slater (1990).	O autor sugere a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e um constructo de disseminação de informação de mercado. Os três componentes são partes dum constructo multidimensional da orientação para o mercado. O constructo de orientação para o cliente tem dois subcomponentes – análise ao cliente e resposta ao cliente. A escala de análise de clientes contém 6 itens, 3 adotados da escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar 1993), 1 da escala de Deng e Dart (1994) e 2 itens novos obtidos através do *feedback* dum processo de pré-teste. A Escala de resposta ao cliente contém 5 itens, 4 obtidos da escala MARKOR de Kohli et al., (1993) e 1 baseado na afirmação de Kohli e Jaworski (1990) "Orientação para o Mercado é um conceito mais lato uma vez que inclui considerações acerca das necessidades correntes e futuras". A escala de orientação para a concorrência contém 4 itens, 2 baseados na escala MKTOR (Narver e Slater 1990), 1 baseado em Pelham e Wilson (1996) que por sua vez se baseia na Escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar 1993) e 1 baseado na escala MARKOR. A escala de disseminação de informação de mercado contém 3 itens baseados na escala MARKOR.

Fonte: Elaboração própria

12) Escala MO (Matsuno et al., 2000)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala MORTN desenvolvida por Matsuno et al. (2000), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.12. Enquadramento e desenvolvimento da escala MO

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala MARKOR com desenvolvimentos, cujos resultados dos autores indicam ter propriedades psicométricas superiores às da escala MARKOR.	Parte-se da crítica que a escala MARKOR se foca apenas num reduzido número de "*stakeholders*", não focando especificamente outros fatores de mercado sugeridos na literatura como as questões legais, ambiente regulador e macroeconómico e a forma como estes podem influenciar a concorrência bem como os clientes. Adotaram-se as três atividades, geração de informação, disseminação de informação e resposta ao mercado em função da informação gerada e disseminada, alargando-se o domínio de intervenientes nos itens do constructo de orientação para o mercado. Processo: Realizaram-se entrevistas qualitativas exploratórias a gestores, revisão à literatura existente e dois questionários pré-teste. Através das entrevistas identificaram-se adicionalmente fatores macroeconómicos, fornecedores, tendências culturais e sociais e o ambiente regulador em conjunto com os clientes e a concorrência sendo os constituintes da orientação para o mercado. Geraram-se 37 itens a partir das entrevistas realizadas e revisão bibliográfica. Geração de informação, 15 itens; Disseminação de informação, 10 itens; Resposta à informação de mercado, 12 itens. Aos quais se juntaram os 32 itens da escala MARKOR perfazendo um total de 69 itens. Escala final – 22 itens.

Fonte: Elaboração própria

13) Escala (Harris, 2002)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Harris (2002) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.13. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Harris (2002)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala desenvolvida pelo autor tendo por base uma análise extensiva à literatura existente e entrevistas profundas a gestores e executivos com experiência e conhecimentos variados. Identificou três dimensões da orientação para o mercado, similares às identificadas por (Narver & Slater, 1990): - Foco no cliente (Orientação para o Cliente); - Orientação para a concorrência; - Coordenação interfuncional.	Parte-se do pressuposto que o foco da medida deve ser feito de múltiplas perspetivas. A orientação para o cliente deve ser medida do ponto de vista do cliente. A orientação para a concorrência deve ser feita do ponto de vista dos concorrentes. O estabelecimento da coordenação interfuncional através de questões a gestores de múltiplas funções. - Itens gerados a partir de algumas medidas anteriores e de informação proveniente das entrevistas realizadas. Inicialmente geraram-se: 12 itens para a Orientação para o Cliente; 10 itens para a Orientação para a Concorrência; 8 itens para a Coordenação Interfuncional.

Fonte: Elaboração própria

14) Escala (Narver et al., 2004)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Narver et al. (2004) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.14. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Narver et al. (2004)

Enquadramento	Desenvolvimento
Desenvolvimento de uma medida válida dum constructo de orientação para o mercado pró-ativa. Utilizou-se a escala desenvolvida por (Deshpandé & Farley, 1998) como medida da orientação para o mercado reativa. Desenvolveram-se novos itens para a escala de orientação para o mercado pró-ativa.	Orientação para o mercado reativa – teve por base a escala MORTN desenvolvida por (Deshpandé & Farley, 1998). Retiraram-se da escala original 3 itens por falta de unidimensionalidade, sobrando 7 itens. Orientação para o Mercado Pró-ativa – partiu-se de um conjunto inicial de 34 reduzindo-se no final este número para 8 itens. No final o conjunto dos itens das duas escalas resultou num total de 15 itens representativos de dois constructos separados mas correlacionados.

Fonte: Elaboração própria

15) Escala (González-Benito & González-Benito, 2005)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito (2005) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.15. Enquadramento e desenvolvimento da escala de González-Benito e Gonzáles-Benito (2005)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala que se propõe lançar luz sobre a relação entre orientação para o mercado e desempenho através da comparação de diferentes abordagens utilizando uma formalização empírica de constructos, utilizando as estruturas propostas por Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). 1.º Os benefícios provenientes da orientação para o mercado requerem a reconversão cultural da organização, ou a simples implementação de alguns processos e atividades? 2.º Os benefícios provenientes da orientação para o mercado são refletidos por indicadores objetivos de desempenho ou implicam consequências mais complexas e de longo prazo apenas obtidas através de medidas de desempenho subjetivas?	Orientação para o mercado cultural e operacional, medidas com escalas multi-item, baseadas na literatura existente e entrevistas exploratórias com gestores. A escala de atitudes procura capturar crenças e valores dos gestores de produção e operações em relação à importância atribuída aos clientes e à concorrência – baseia-se na estrutura da escala proposta por (Narver & Slater, 1990), sendo constituída por 8 itens. A escala operativa procura refletir o grau de implementação de atividades específicas ligadas à orientação para o mercado – baseia-se na estrutura proposta por (Kohli & Jaworski, 1990) – constituída por 9 itens.

Fonte: Elaboração própria

16) Escala (Hult, Ketchen, & Slater, 2005)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Hult et al. (2005), apresenta as seguintes características:

Tabela 2.16. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Hult et al. (2005)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala desenvolvida tendo por base os modelos sugeridos por (Kohli et al., 1993) e (Narver & Slater, 1990), fazendo-se uma ligação entre as duas. A resposta ao mercado é um mediador da relação entre uma perspetiva cultural e uma perspetiva de processamento de informação de mercado na orientação para o mercado e no desempenho empresarial.	A partir das escalas desenvolvidas por (Kohli et al., 1993) e (Narver & Slater, 1990) sugere-se a existência de 4 componentes – orientação para o mercado, processamento de informação de mercado, resposta organizacional e desempenho. Foram adaptados sete itens do modelo desenvolvido por (Narver & Slater, 1990): orientação para a concorrência – 2 itens; orientação para o cliente – 3 itens; e coordenação interfuncional – 2 itens. Do modelo desenvolvido por Kohli et al., (1993) adaptaram-se os processos de geração de Informação – 2 itens, e disseminação de Informação – 2 itens. Do modelo de (Huber, 1991) obteve-se a escala de interpretação partilhada – 2 itens. Do modelo de Kohli et al., (1993) utilizou-se ainda a resposta organizacional - 3 itens. Para a medição do desempenho empresarial foram sugeridos três indicadores objetivos de desempenho – *return on investment* (ROI), *return on assets* (ROA) e *return on equity* (ROE)

Fonte: Elaboração própria

17) Escala (Gotteland & Boulé, 2006)

Quanto à descrição do enquadramento e procedimentos realizados pelos investigadores ao nível do desenvolvimento da escala de medição, a escala de Gotteland e Boulé (2006) apresenta as seguintes características:

Tabela 2.17. Enquadramento e desenvolvimento da escala de Gotteland e Boulé (2006)

Enquadramento	Desenvolvimento
Escala enquadrada na perspetiva cultural da orientação para o mercado, tendo por base dois componentes da escala MKTOR de Narver e Slater (1990) - Orientação para o cliente e orientação para a concorrência, adicionada de um terceiro componente - orientação tecnológica, sugerida por Gatigno e Xuereb (1997) e seguida por Voss e Voss (2000).	Utilização dos componentes orientação para o cliente e orientação para a concorrência, desenvolvidos por Narver e Slater (1990) e orientação tecnológica desenvolvida por Gatignon e Xuereb (1997): - Orientação para o cliente – 5 itens; - Orientação para a concorrência 4 itens; - Orientação tecnológica 4 itens.

Fonte: Elaboração própria

2.3.2. Conclusões acerca dos desenvolvimentos na medição da orientação para o mercado

A análise à literatura sobre a orientação para o mercado realizada e em especial aspetos relacionados com as características dos modelos de medida realça desde logo que, ao longo dos anos que decorreram desde o início da década de 1990, a maior parte das investigações realizadas, mesmo aquelas que desenvolveram novas escalas de medição, acabaram por recorrer a modelos de medida já desenvolvidos. Em muitos casos introduzem-se alterações a escalas existentes e são apresentadas como novas, quando na realidade não são mais que desenvolvimentos incrementais aos instrumentos que lhes serviram de modelo.

Na tabela seguinte apresenta-se um resumo das escalas e dos seus antecedentes.

Tabela 2.18. Escalas por antecedente

Escala	Antecedentes
MKTOR (Narver & Slater, 1990)	Original
Escala de (Ruekert, 1992)	Original
MARKOR (Kohli et al., 1993)	Original
D-F-W (Deshpandé et al., 1993)	Original
Escala de (Deng & Dart, 1994)	MKTOR e itens adicionais
Escala de (Pelham, 1997)	MARKOR e MKTOR
MORTN (Deshpandé & Farley, 1998)	MKTOR, MARKOR e D-F-W
Escala de (Gray et al., 1998)	(Deng & Dart, 1994), MARKOR e MKTOR
Escala de (Lado et al., 1998)	Original
Escala de (Cadogan et al., 1999)	MARKOR e MKTOR
Escala de (Dawes, 2000)	MKTOR
MO (Matsuno et al., 2000)	MARKOR e itens adicionais
Escala de (Harris, 2002)	Original – similar à escala MKTOR
Escala de (Narver et al., 2004)	MORTN mais orientação para o mercado pró-ativa
Escala de (González-Benito & González-Benito, 2005)	MARKOR e MKTOR
Escala de (Hult et al., 2005)	MARKOR e MKTOR
Escala de (Gotteland & Boulé, 2006)	MKTOR

Fonte: Elaboração própria

A revisão à literatura, no que se refere aos antecedentes dos modelos de medida da orientação para o mercado, dá ênfase à importância que as escalas MKTOR de Narver e Slater (1990) e MARKOR de Kohli et al. (1993) tiveram no desenvolvimento de novos instrumentos de medição.

Face ao número de escalas analisadas, são poucos os modelos efetivamente novos. Observamos que as escalas MKTOR e MARKOR servem de base à maior parte dos restantes modelos de medida, talvez porque não é fácil desenvolver novas escalas, principalmente se tivermos em consideração que o processo de construção de uma escala envolve vários passos morosos cujos resultados incertos estão maioritariamente presentes, de modo direto ou indireto, em estudos empíricos sobre a orientação para o mercado.

Quanto às críticas, a utilização dos modelos de medida já desenvolvidos levanta algumas questões. Desde logo, os resultados dos estudos empíricos realizados por Narver e Slater (1990) e de Jaworski e Kohli (1993), na versão estendida da escala MARKOR, apresentam resultados algo inconsistentes da relação entre a orientação para o mercado e desempenho. Por outro lado, questiona-se se a reutilização de modelos anteriormente desenvolvidos, adicionando-lhe apenas novos indicadores e apresentando-os como novos, acrescentará muito do ponto de vista do desenvolvimento do estudo do tema (Farrell, 2002).

Quanto às características dos modelos de medida MARKOR e MKTOR, por um lado levantam-se algumas questões quanto à validez estatística (Gauzente, 1999), e por outro, a própria consistência dos modelos com a sua definição teórica apresenta algumas divergências. A escala MARKOR apresenta-se largamente consistente com a definição e a escala MKTOR apenas parcialmente (Gauzente, 1999), o que poderá levantar dúvidas acerca da sua validez de conteúdo.

A escala MARKOR apresenta vários problemas, por um lado a validez é frágil (Gauzente, 1999) e por outro apresenta problemas de fiabilidade.

Do mesmo modo, a escala MKTOR apresenta problemas semelhantes. Siguaw e Diamantopoulos (1994) apontam-lhe problemas de ajuste e questionam a qualidade da escala.

Pelham (1993) critica uma conceptualização demasiado estreita da orientação para o mercado definida por Kohli e Jaworski (1990), indicando que o modelo de Narver e Slater (1990) é mais apropriado uma vez que apresenta maior fiabilidade.

Farrell e Oczkowski (1997) criticam o ajuste de ambos os modelos, uma vez que apenas é obtido após eliminação de vários indicadores.

Estas críticas levantam a questão se os modelos atuais medem adequadamente a orientação para o mercado. O constructo da orientação para o mercado, além de adequadamente definido, deve ser também adequadamente medido. Uma vez que os modelos disponíveis levantam problemas de validez, fiabilidade e dificuldades de adaptação a contextos culturais ou sectoriais, afigura-se necessário desenvolver um modelo de medida da orientação que possibilite ultrapassar estas deficiências.

Quanto à estrutura, dimensões ou processos, a generalidade dos modelos de medida analisados apresentam as dimensões utilizadas nas escalas MKTOR e MARKOR, seja porque a sua estrutura é utilizada, seja porque os investigadores, mesmo quando desenvolvem um novo modelo, acabam por colocar no centro do processo de medida da orientação para o mercado um certo nível de geração de informação, disseminação dessa informação nas organizações e resposta sobre aspetos relacionados com a orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional.

De igual modo, em menor número, alguns modelos de medida apresentam outras dimensões da orientação para o mercado, como estrutura de mercado, fatores macroeconómicos, tendências sociais, fornecedores, tecnologia, aspetos ambientais, entre outros.

Apesar da multiplicidade de escalas de medida da orientação para o mercado, os modelos de medida desenvolvidos acabam por ser relativamente uniformes, com pequenas alterações e em muitos casos com itens comuns. Este aspeto dá ênfase ao pouco avanço realizado desde os primórdios do desenvolvimento de modelos de medida da orientação para o mercado.

Deste modo, a medição da orientação para o mercado utilizando estes modelos de medida em empresas do setor da indústria hoteleira, implicará potencialmente riscos semelhantes aos das críticas apontadas aos modelos existentes, nomeadamente ao nível da validez e fiabilidade, bem como os problemas relacionados com o contexto de utilização.

Considerando o âmbito desta investigação, as deficiências indicadas deverão ser observadas visíveis aquando da avaliação dos resultados desta investigação no capítulo 6 desta Tese de Doutoramento.

De modo a confirmarmos se os modelos existentes apresentam resultados consistentes, no capítulo seguinte procedemos à análise da literatura sobre a orientação para o mercado em empresas do setor dos serviços e em particular em empresas do setor hoteleiro. Procura-se assim, além de conhecer, produzir uma base teórica sólida de modo a avançar para os capítulos seguintes.

3. Orientação para o mercado no setor dos serviços – a indústria hoteleira

Os desenvolvimentos ocorridos no estudo da orientação para o mercado durante a década de 1990 tiveram maioritariamente por base o setor industrial e de comércio de bens de grande consumo (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)*. Apesar de Kohli e Jaworski (1990) incluírem também no seu estudo organizações do setor dos serviços, em grande medida, este setor foi insuficientemente estudado.*

Os desenvolvimentos ocorridos durante a década de 1990 e inícios dos anos de 2000 caracterizaram-se por uma relativa ausência de estudos sobre a orientação para o mercado direcionadas para o setor dos serviços, e em especial no setor da indústria hoteleira (Sin, Yim, Heung, & Tse, 2005)*, apesar da desindustrialização verificada desde dos anos de 1960 em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)* (Iverson & Cusack, 1998)*.*

O setor do turismo, como já mencionado no capítulo introdutório a este trabalho, representa enorme relevância para a economia de muitos países.

A Europa em particular apresenta-se como o principal destino turístico a nível mundial, representando 41% das receitas mundiais com o turismo em 2014 (World-Tourism-Organization, 2015)*.*

De igual modo, a contribuição das receitas com turismo para o produto interno bruto de vários países da Europa é relevante para muitos países da UE. Por exemplo, o rácio das receitas com viagens internacionais e o PIB foram de (16,7%) na Croácia, 14,5% em Malta e 13,2% em Chipre. Em termos absolutos, as receitas mais elevadas com viagens internacionais registaram-se em Espanha (45,5 mil milhões de euros) e França (42,2 mil milhões de euros), seguindo-se a Itália, a Alemanha e o Reino Unido (registaram receitas de 31 a 33 mil milhões de euros).

A indústria do turismo é um setor preponderante para a economia de muitos países, afigurando-se necessário aprofundar o estudo da orientação para o mercado em empresas deste setor e em especial empresas do setor da indústria hotelaria.

De modo a conhecermos melhor o estado do desenvolvimento de estudos sobre a orientação para o mercado em empresas do dos serviços e em especial do setor hoteleiro, de seguida procedemos a uma análise à literatura sobre este tema. Iniciamos pelo setor dos serviços e de seguida damos maior ênfase aos desenvolvimentos ocorridos no setor das empresas hoteleiras.

3.1. Orientação para o mercado no setor dos serviços

O aparecimento dos primeiros instrumentos de medição da orientação para o mercado no início dos anos de 1990 revolucionou o marketing e especificamente a orientação para o mercado, a sua medição e o estudo da sua influência no desempenho empresarial. Desde então surgiram inúmeras investigações sobre este tema. Vários autores desenvolveram modelos originais, como por exemplo (Deshpandé et al., 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Lado et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992). Contudo, outros partem de modelos desenvolvidos anteriormente e desenvolvem escalas que consistem apenas em adaptações a instrumentos de medida anteriores, numa tentativa de melhorar a medição da orientação para o mercado ou de as adaptar a aspetos intrínsecos à realidade medida, como por exemplo (Cadogan et al., 1999; Deng & Dart, 1994; Deshpandé & Farley, 1998), entre outros.

Ao longo dos anos foram aparecendo vários modelos medindo a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial em diferentes realidades ou contextos, generalizando-se assim o estudo da orientação para o mercado a nível global.

Essa generalização na realidade não se verificou de modo uniforme. A maior parte dos estudos realizados centraram-se em apenas alguns países. Ellis (2006) numa meta-análise a estudos acerca da relação entre orientação para o mercado e o desempenho, realizados em 28 países, em que foram utilizados os itens originais das escalas de MKTOR ou MARKOR, utiliza uma amostra de 58 estudos realizados nos Estados Unidos da América (15), Europa ocidental (17), Ásia (13) Europa Oriental (6) Australásia (5) e Outros – Israel e Zimbabwe (2).

Esta generalização não só não foi uniforme ao nível geográfico, como também não o foi a nível sectorial. O número de estudos sobre o setor dos serviços é reduzido quando comparado com os setores industrial e de bens de consumo, que foram sem dúvida os mais estudados.

Drucker (1954) defende que o marketing é muito mais que as vendas, não é uma função específica, é uma empresa vista no seu conjunto através da perspetiva do cliente.

É relativamente consensual que a orientação para o mercado, pelas suas características, permite às empresas melhorarem o seu desempenho.

Narver e Slater (1990) definiram a orientação para o mercado como cultura organizacional que de forma mais eficiente e eficaz fomenta os hábitos necessários à criação de valor ao cliente e assim proporciona continuamente um desempenho empresarial superior. Por outro lado, Kohli e Jaworski (1990) definiram a orientação para o mercado como a geração de informação, a disseminação dessa informação e a resposta tendo por base essa mesma informação.

Os trabalhos realizados sobre o tema da orientação para o mercado propõem, de um modo geral, a orientação para o mercado como um meio para atingir melhor desempenho. Proposta que é fundamentada pelos resultados de investigações como as realizadas por (Baker & Sinkula, 1999b; Deng & Dart, 1994; Deshpandé & Farley, 1998; Farrell, 2000; Harris & Ogbonna, 1999; Homburg & Pflesser, 2000), entre outros.

Dadas as especificidades do setor dos serviços, nomeadamente por se tratar de uma indústria de bens intangíveis, perecíveis, a aquisição e o consumo serem imediatos e inseparáveis do fornecedor (Sasser, Olsen, & Wyckoff, 1978) e ser necessário manter boas relações com os clientes, parece correto assumir que a orientação para o mercado pelas suas características de satisfação das necessidades correntes e latentes dos clientes terá um efeito ainda mais forte no desempenho empresarial das empresas do setor dos serviços.

Contudo é interessante notar que para Cano et al. (2004) e Kirca et al. (2005), o setor de atividade influencia efetivamente a força da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho. No entanto essa relação, segundo estes autores, é mais forte no setor industrial que no setor dos serviços, pelo que talvez não seja de estranhar que a maior parte dos trabalhos realizados sobre a orientação para o mercado se tenham focado no setor industrial.

Nas tabelas seguintes apresenta-se uma análise a trabalhos sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços. Para o efeito foi realizada uma revisão à literatura sobre o tema da orientação para o mercado no setor dos serviços, apresentando-se os seguintes resultados.

Na tabela 3.1. discriminam-se as investigações realizadas no setor dos serviços por subsetor.

Tabela 3.1. Trabalhos realizados sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços por subsetor

Autores	Setor
(Agarwal et al., 2003; Au & Tse, 1995; Bigne, Andreu, Küster, & Blesa, 2005; Haugland et al., 2007; Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011; Qu & Ennew, 2003; Quintana-Déniz, Beerli-Palacio, & Martín-Santana, 2007; Sandvik & Sandvik, 2003; Sargeant & Mohamad, 1999; Sin, Yim, et al., 2005; Tajeddini, 2010; Zhou, Brown, & Dev, 2009).	Turístico; Hoteleiro
(Bhuian, 1997; Lado et al., 1998; Lado & Maydeu-olivares, 2003; Pleshko & Heiens, 2000).	Serviços financeiros - (banca; seguros)
(Bhuian & Abdul-Gader, 1997; Bhuian, Menguc, & Bell, 2005; Kumar et al., 1995; Kumar, Subramanian, & Strandholm, 2002; Kumar, Subramanian, & Yauger, 1998; Lonial & Raju, 2001; Lonial, Tarim, Tatoglu, Zaim, & Zaim, 2008; Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014; Raju & Lonial, 2002; Wood et al., 2000).	Hospitais/serviços de saúde
(Caruana, Pitt, & Berthon, 1999; Chen & Quester, 2005; Egeren & O'Connor, 1998; Ellinger et al., 2008; Harris & Watkins, 1998; Hooley, Fahy, et al., 2000; Jaw, Lo, & Lin, 2010; Kara et al., 2005; Matear, Osborne, Garrett, & Gray, 2002; Osborne & Gray, 2000; Pitt et al., 1996)	Indiferenciado

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos modelos de medida da orientação para o mercado utilizados pelos investigadores, geralmente as escalas utilizadas são baseadas nos modelos desenvolvidos por Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) e respetivas escalas MKTOR e MARKOR, ou instrumentos de medida desenvolvidos a partir destas.

Este aspeto é geral no panorama do estudo da orientação para o mercado. Os primeiros modelos desenvolvidos acabaram por ser aqueles que deram origem ao aparecimento de outros, muito semelhantes, que foram utlizadas nas mais variadas investigações ao longo dos anos.

Na tabela 3.2. observam-se a discriminação das investigações realizados no setor dos serviços em função do modelo de medida da orientação para o mercado utilizado.

Tabela 3.2. Trabalhos sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços por escala utilizada

Autores	Escala
(Kumar et al., 1995)	Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993)
(Pitt et al., 1996)	Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993)
(Bhuian, 1997)	Adaptada de Jaworski & Kohli, (1993) - Apenas 18 itens
(Bhuian & Abdul-Gader, 1997)	Escala com apenas 11 itens - Utiliza as mesmas componentes da escala de Jaworski & Kohli, (1993)
(Egeren & O'Connor, 1998)	Narver & Slater, (1990)
(Greenley & Foxall, 1998)	Narver & Slater, (1990) e Revisão à literatura
(Kumar et al., 1998)	Adaptada de Narver & Slater, (1990)
(Lado et al., 1998)	Própria - 36 itens
(Caruana et al., 1999)	Jaworski & Kohli, (1993)
(Sargeant & Mohamad, 1999)	Deng & Dart, (1994) e Parasuraman, Berry, e Zeithaml (1983) - Seleção de itens e adaptação à indústria hoteleira.
(Gray et al., 2000)	(Gray et al., 1998)
(Hooley, Fahy, et al., 2000)	(Narver & Slater, 1990)
(Pleshko & Heiens, 2000)	Própria, desenvolvida a partir de uma revisão à literatura - constituída por 7 itens.
(Lonial & Raju, 2001)	Jaworski & Kohli, (1993)
(Kumar et al., 2002)	Adaptada de Narver & Slater, (1990)
(Matear et al., 2002)	Gray et al., (1998)Gray, Matear, Boshoff e Matheson, (1998)
(Raju & Lonial, 2002)	Adaptada de Jaworski & Kohli, (1993)
(Agarwal et al., 2003)	Adaptada de (Narver & Slater, 1990)
(Lado & Maydeu-olivares, 2003)	(Lado et al., 1998)
(Qu & Ennew, 2003)	Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993)
(Sandvik & Sandvik, 2003)	Jaworski & Kohli, (1993)
(Bhuian et al., 2005)	Adaptação das escalas de Jaworski & Kohli, (1993) e Narver & Slater, (1990) com 14 itens.
(Bigne et al., 2005)	Bigne & Blesa, (2002) - Síntese das escalas de Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993) e Narver & Slater, (1990)
(Kara et al., 2005)	Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993)
(Sin, Tse, et al., 2005)	Narver & Slater, (1990)
(Haugland et al., 2007)	(Narver & Slater, 1990)
(Quintana-Déniz et al., 2007)	Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993)
(Ellinger et al., 2008)	Adaptado de Deshpandé, Farley, & Webster Jr., (1993)
(Lonial et al., 2008)	Jaworski & Kohli, (1993) - adaptado por Raju & Lonial, (2002) para o setor dos cuidados de saúde.
(Zhou et al., 2009)	Adaptada de Narver & Slater, (1990)
(Jaw et al., 2010)	Narver & Slater, (1990) com adaptações
(Tajeddini, 2010)	Deshpandé et al., (1993)
(Pinho et al., 2014)	Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993)
(Wood et al., 2000)	Adaptada a partir Kohli, Jaworski, & Kumar, (1993)

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 3.3. discriminam-se os modelos de medida da orientação para o mercado de acordo com as investigações e número de investigações em que essas escalas fora utilizadas.

Tabela 3.3. Agregação dos trabalhos por escala utilizada

Escala	Autores	Número de estudos
(Narver & Slater, 1990)	(Agarwal et al., 2003; Bhuian & Abdul-Gader, 1997; Bhuian et al., 2005; Bigne et al., 2005; Egeren & O'Connor, 1998; Gray & Hooley, 2002; Gray et al., 2000; Greenley & Foxall, 1998; Haugland et al., 2007; Jaw et al., 2010; Kumar et al., 2002, 1998; Sin, Tse, et al., 2005; Zhou et al., 2009)	14
(Deshpandé et al., 1993)	(Ellinger et al., 2008; Tajeddini, 2010)	2
(Jaworski & Kohli, 1993; Kohli et al., 1993)	(Bhuian & Abdul-Gader, 1997; Bhuian et al., 2005; Bhuian, 1997; Bigne et al., 2005; Caruana et al., 1999; Ellinger et al., 2008; Kara et al., 2005; Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Pinho et al., 2014; Pitt et al., 1996; Qu & Ennew, 2003; Quintana-Déniz et al., 2007; Raju & Lonial, 2002; Sandvik & Sandvik, 2003; Wood et al., 2000)	17
(Deng & Dart, 1994)	(Sargeant & Mohamad, 1999)	1
(Gray et al., 1998)	(Gray et al., 2000; Matear et al., 2002)	2
(Lado et al., 1998)	(Lado et al., 1998; Lado & Maydeu-olivares, 2003)	2
(Pleshko & Heiens, 2000) – Semelhante a (Narver & Slater, 1990)	(Pleshko & Heiens, 2000)	1

Fonte: Elaboração própria

*Optou-se por agregar os estudos que utilizaram as escalas de (Jaworski & Kohli, 1993) e (Kohli et al., 1993), dado que o modelo subjacente é o mesmo (Kohli & Jaworski, 1990).

** Sempre que um estudo utiliza uma escala desenvolvida a partir de mais que um instrumento anterior, classifica-se esse estudo como tendo utilizado o número de escalas que lhe serviram de base.

A literatura indica-nos que os modelos de medição da orientação para o mercado desenvolvidos por Jaworski e Kohli (1993) e kohli et al. (1993) foram utilizados, sem ou com adaptações em 17 dos estudos analisados, o modelo de Narver e Slater (1990) em 11 estudos, a escala Deshpandé et al., (1993), Gray et al., (1998) e Lado et al., (1998) em duas investigações cada uma e os modelo de Pleshko & Heiens, (2000) e Deng & Dart, (1994) em um estudo.

Do ponto de vista dos resultados apresentados, verifica-se uma certa uniformidade.

De um modo geral, os resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial parecem ser positivos, podendo no entanto apresentar uma maior ou menor força, ou serem utilizados diferentes indicadores de desempenho.

Na tabela 3.4. observamos a dicriminação de investigações realizadas no setor dos serviços de acordo com os resultados da orientação para o mercado e o desempenho empresarial verificado.

Tabela 3.4. Estudos realizados sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços e relação entre a orientação para o mercado/desempenho verificada

Autores	Relação orientação para o mercado/desempenho
(Kumar et al., 1995)	**Qualidade Interna (+)** – (mortalidade e taxa de morbidez, qualidade de serviço percebido, custo por doente e *turnover* por empregado). **Desenvolvimento de produtos/mercados (+)** – (desenvolvimento de novos produtos, investimento em investigação e desenvolvimento direcionado a inovações, capacidade de desenvolver um perfil competitivo único e desenvolvimento de mercado). **Desempenho financeiro (+)** - (resultado liquido, *cash-flow* das operações, ROA e margem operacional)
(Pitt et al., 1996)	ROCE(+) - (*return on capital employed*), crescimento das vendas (+) e desempenho geral (+).
(Bhuian, 1997)	ROA (0), ROE (0), Vendas por empregado (0).
(Bhuian & Abdul-Gader, 1997)	Não definido
(Egeren & O'Connor, 1998)	Desempenho empresarial (+)
(Greenley & Foxall, 1998)	Quota de mercado (0); Sucesso de novos produtos (0), ROI (+-) e crescimento das vendas (+-)
(Kumar et al., 1998)	Crescimento das receitas (+), retorno do capital (+), sucesso de novos serviços/instalações (+), sucesso na retenção de doentes (+), sucesso no controlo das despesas (+).
(Lado et al., 1998)	Não definido.
(Caruana et al., 1999)	Desempenho organizacional (0).
(Sargeant & Mohamad, 1999)	Turnover (0) e rentabilidade (0).
(Gray et al., 2000)	Desempenho empresarial (+), desempenho de marketing (+), crescimento doméstico das vendas comparativamente aos concorrentes (+), sucesso de novos produtos comparativamente aos concorrentes (+) e percentagem das vendas nos últimos 5 anos que resultam de novos produtos (+).
(Hooley, Fahy, et al., 2000)	ROI (+), rentabilidade (+), volume de vendas (+), quota de mercado (+).
(Pleshko & Heiens, 2000)	Quota de mercado (+).
(Wood et al., 2000)	Desempenho organizacional (+) (melhoria na qualidade de tratamento, aumento das receitas, melhorias na posição financeira e melhorias na satisfação dos doentes).
(Lonial & Raju, 2001)	**Desempenho financeiro (+)** - (Lucro liquido, ROI, ROA, *Cash-flow* operacional, rácio lucro/receitas); **Desenvolvimento de produto/mercado** (+) - (desenvolvimento de novos produtos/serviços, investimento em investigação e desenvolvimento dirigido a inovações, capacidade de desenvolver características de perfil únicas, desenvolvimento de mercados); **Qualidade interna (+)** - (mortalidade e morbilidade, satisfação percebidas dos clientes e turnover dos empregados).
(Kumar et al., 2002)	ROI (+), sucesso na retenção de pacientes (+), (nas empresas que apostam em estratégias diferenciadoras), sucesso no controlo de custos (+) (nas empresas que apostam numa estratégia de baixos custos.
(Matear et al., 2002)	**Desempenho financeiro (+)** - (rentabilidade, mudança na rentabilidade e receitas); **Desempenho de mercado (+)** (satisfação dos clientes, lealdade dos clientes, reconhecimento da marca, *brand equity* (valor adicional da marca), imagem/reputação corporativa e desenvolvimento de novos produtos de sucesso).
(Raju & Lonial, 2002)	**Desempenho Financeiro (+)** (ROA, lucro liquido, ROI, Rácio lucro/receitas e *cash-flow* operacional); **Desenvolvimento de produtos/mercado (+)** - (desenvolvimento de novos produtos/serviços, Investimento em investigação e desenvolvimento em inovações, capacidade de desenvolver um perfil competitivo único e desenvolvimento de mercado); **Qualidade interna (+)** (Mortalidade e morbilidade, satisfação percebidas dos clientes e *turnover* dos empregados).
(Agarwal et al., 2003)	Medidas objetivas: Taxa de ocupação, margem bruta de comercialização e quota de mercado (+). Medidas subjetivas: Qualidade de serviço, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários (+).
(Lado & Maydeu-olivares, 2003)	Nível de inovação (+), desempenho da inovação (+).

Autores	Relação orientação para o mercado/desempenho
(Qu & Ennew, 2003)	Crescimento das vendas (+), ROE (+), satisfação do cliente (+), retenção de clientes (+), responsabilidade social (+) e poder do canal (+).
(Sandvik & Sandvik, 2003)	A orientação para o mercado afeta de modo positivo os produtos novos para o mercado. A orientação para o mercado produz efeitos positivos nos produtos novos para a empresa. Efeitos dos produtos novos para a firma e dos produtos novos para o mercado: Na capacidade utilizada (0), prémio de preço (relative price premium) (0), crescimento das vendas (0). Efeitos na rentabilidade: Capacidade utilizada (+), *relative price premium* (0), crescimento das vendas (+).
(Bhuian et al., 2005)	Desempenho organizacional (+).
(Bigne et al., 2005)	Desempenho percebido (+)(margens de venda; rentabilidade; crescimento das vendas, sucesso de novos produtos, lucro líquido e objetivos atingidos comparativamente com os concorrentes diretos).
(Kara et al., 2005)	Objetivos de rentabilidade (+), objetivos de vendas (+) e ROI obtido (+).
(Sin, Tse, et al., 2005)	Crescimento das vendas (+), Retenção de clientes (+), ROI (+), Quota de mercado (+), confiança (+), satisfação dos clientes (+) e ROS (+)
(Haugland et al., 2007)	Rentabilidade percebida relativamente aos principais concorrentes (+); Produtividade (+); ROA (0).
(Quintana-Déniz et al., 2007)	Não definido.
(Ellinger et al., 2008)	Desempenho organizacional (+).
(Lonial et al., 2008)	**Desempenho do desenvolvimento de novos produtos (+)** (investimento em ID direcionado a inovações, reputação entre os maiores segmentos de clientes, capacidade para desenvolver um perfil único e competitivo, desenvolvimento de novos produtos e desenvolvimento de mercados); **Desempenho financeiro (+)** (crescimento das receitas nos últimos 3 anos, lucros líquidos, ROI, rácio lucro/receitas e cashflow operacional).
(Zhou et al., 2009)	Desempenho no mercado comparado com os concorrentes diretos através de: Repetição das aquisições (retenção de clientes), qualidade do serviço e satisfação dos clientes. Desempenho financeiro - Comparação com os concorrentes diretos do ponto de situação das seguintes medidas: ocupação; rentabilidade operacional, quota de mercado. Influência positiva indireta do desempenho financeiro pela orientação para o cliente que influencia a diferenciação que por sua vez influencia o desempenho de mercado.
(Tajeddini, 2010)	Objetivos de rentabilidade (+), Objetivos de vendas (+) e ROI obtido (+).

(+) Relação positiva; (-) Relação negativa; (0) Sem relação; (+-) Relação fraca

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração as características específicas do setor, a análise à literatura realizada indica-nos que os resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho no setor dos serviços são maioritariamente positivos. No entanto, alguns estudos apresentam resultados fracos ou mesmo ausência de relação entre a orientação para o mercado e o desempenho.

Quanto às medidas de desempenho utilizadas na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, na tabela 3.5. podemos observar essa informação discriminada por utilização.

Tabela 3.5. Medidas de desempenho da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial utilizadas nos estudos sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços

Medidas	Autores
Taxa de ocupação	(Agarwal et al., 2003; Sandvik & Sandvik, 2003; Zhou et al., 2009)
Margem bruta de comercialização	(Agarwal et al., 2003)
Quota de mercado	(Agarwal et al., 2003; Greenley & Foxall, 1998; Hooley, Fahy, et al., 2000; Pleshko & Heiens, 2000; Sin, Tse, et al., 2005; Zhou et al., 2009)
Qualidade do serviço	(Agarwal et al., 2003; Zhou et al., 2009))
Satisfação dos clientes	(Agarwal et al., 2003; Matear et al., 2002; Qu & Ennew, 2003; Sin, Tse, et al., 2005; Zhou et al., 2009)
Satisfação dos funcionários	(Agarwal et al., 2003)
ROA	(Bhuian, 1997; Haugland et al., 2007; Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Raju & Lonial, 2002)
ROE	(Bhuian, 1997; Qu & Ennew, 2003)
Vendas por empregado	(Bhuian, 1997)
Desempenho geral/organizacional/empresarial	(Bhuian et al., 2005; Egeren & O'Connor, 1998; Ellinger et al., 2008; Gray et al., 2000; Pitt et al., 1996)
Desempenho de marketing	(Gray et al., 2000)
Crescimento doméstico das vendas comparativamente com os concorrentes	(Gray et al., 2000)
Sucesso de novos produtos comparativamente com os concorrentes	(Gray et al., 2000)
Percentagem das vendas nos últimos 5 anos que resultam de novos produtos	(Gray et al., 2000)
ROI	(Greenley & Foxall, 1998; Hooley, Fahy, et al., 2000; Kara et al., 2005; Kumar et al., 2002; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002; Sin, Tse, et al., 2005; Tajeddini, 2010)
Sucesso de novos produtos	(Greenley & Foxall, 1998)
Crescimento das vendas	(Greenley & Foxall, 1998; Pitt et al., 1996; Qu & Ennew, 2003; Sandvik & Sandvik, 2003; Sin, Tse, et al., 2005)
Rentabilidade percebida relativamente aos principais concorrentes	(Haugland et al., 2007)
Produtividade	(Haugland et al., 2007)
Rentabilidade	(Hooley, Fahy, et al., 2000; Matear et al., 2002; Sargeant & Mohamad, 1999)
Volume de vendas	(Hooley, Fahy, et al., 2000)
Objetivos de rentabilidade	(Kara et al., 2005; Tajeddini, 2010)
Objetivos de vendas	(Kara et al., 2005; Tajeddini, Trueman, & Larsen, 2006)
Crescimento das receitas	(Kumar et al., 1998; Lonial et al., 2008; Wood et al., 2000).
Retorno do capital	(Kumar et al., 1998; Pitt et al., 1996)
Sucesso dos novos serviços/instalações	(Kumar et al., 1998)
Sucesso na retenção de clientes/doentes	(Kumar et al., 2002, 1998; Qu & Ennew, 2003; Sin, Tse, et al., 2005)
Sucesso no controlo de despesas	(Kumar et al., 2002, 1998)
Nível de inovação	(Lado & Maydeu-olivares, 2003)
Desempenho da inovação	(Lado & Maydeu-olivares, 2003)
Lucro liquido	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002)
Cash-flow operacional	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002)
Rácio lucro/receitas	(Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002)
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002)
Investimento em investigação e desenvolvimento	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002)
Capacidade de desenvolver características de perfil únicas	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002)
Desenvolvimento de mercados	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002)
Mortalidade e morbilidade	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Raju & Lonial, 2002)
Satisfação percebida dos clientes/pacientes	(Lonial & Raju, 2001; Raju & Lonial, 2002)

Medidas	Autores
Turnover dos empregados	(Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Raju & Lonial, 2002)
Reputação entre os maiores segmentos de clientes	(Lonial et al., 2008)
Mudanças na rentabilidade	(Matear et al., 2002)
Receitas	(Matear et al., 2002)
Lealdade dos clientes	(Matear et al., 2002)
Reconhecimento da marca	(Matear et al., 2002)
Valor adicional da marca (*brand equity)*	(Matear et al., 2002)
Imagem/reputação corporativa	(Matear et al., 2002)
Desenvolvimento de novos produtos de sucesso	(Matear et al., 2002)
Responsabilidade social	(Qu & Ennew, 2003)
Poder do canal	(Qu & Ennew, 2003)
Qualidade do serviço percebida	(Kumar et al., 1995)
Custo por doente	(Kumar et al., 1995)
Margem operacional	(Kumar et al., 1995)
Prémio de preço	(Sandvik & Sandvik, 2003)
Turnover	(Sargeant & Mohamad, 1999)
Confiança	(Sin, Tse, et al., 2005)
ROS (*return on sales*)	(Sin, Tse, et al., 2005)
Melhoria da qualidade do serviço	(Wood et al., 2000)
Melhoria da posição financeira	(Wood et al., 2000)
Melhoria na satisfação dos doentes/clientes	(Wood et al., 2000)
Repetição de aquisições	(Zhou et al., 2009)
Rentabilidade operacional	(Zhou et al., 2009)

Fonte: Elaboração própria

A análise realizada à literatura sobre o estudo da orientação para o mercado em empresas do setor dos serviços permitiu-nos identificar uma série de indicadores de medida do desempenho nos testes à sua relação com a orientação para o mercado.

Geralmente alguns indicadores de desempenho como quota de mercado, qualidade do serviço, satisfação dos clientes, crescimento das vendas, crescimento das receitas e vários indicadores de caráter financeiro como ROA, ROI, Lucro líquido, *cash-flow* operacional, entre outros, são mais frequentemente utilizados, apesar de alguns investigadores usarem preferencialmente determinados indicadores em vez de outros.

Além da diferenciação entre indicadores de desempenho utilizados verificamos alguma diferenciação entre indicadores objetivos e subjetivos (Dawes, 1999; Harris, 2001; Kirca et al., 2005).

Na tabela seguinte apresentam-se os trabalhos analisados sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços de acordo com o tipo de medida de desempenho utilizada, objetiva/subjetiva.

Por medidas objetivas consideram-se aquelas que partem de uma observação direta às medidas de desempenho enquanto as medidas subjetivas têm em consideração opiniões ou perspetivas dos respondentes em relação à própria medida, incorporando assim subjetividade.

Na tabela 3.6. observam-se o tipo de modelos do desempenho empresarial por presenças em investigações sobre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Tabela 3.6. Orientação para o mercado no setor dos serviços por tipo de medida de desempenho utilizada: objetiva ou subjetiva

Tipo de medida objetiva/subjetiva	Autores
Ambas	(Agarwal et al., 2003; Haugland et al., 2007; Sandvik & Sandvik, 2003)
Objetivas	(Bhuian, 1997; Sargeant & Mohamad, 1999)
Subjetivas	(Bhuian et al., 2005; Bigne et al., 2005; Caruana et al., 1999; Egeren & O'Connor, 1998; Ellinger et al., 2008; Gray et al., 2000; Greenley & Foxall, 1997; Hooley, Fahy, et al., 2000; Kara et al., 2005; Kumar et al., 2002, 1998, 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Matear et al., 2002; Pitt et al., 1996; Pleshko & Heiens, 2000; Qu & Ennew, 2003; Raju & Lonial, 2002; Sin, Tse, et al., 2005; Tajeddini, 2010; Wood et al., 2000; Zhou et al., 2009)

Fonte: Elaboração própria

Geralmente as medidas de desempenho subjetivas tendem a apresentar melhores resultados na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho (Cano et al., 2004; Ellis, 2005; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005). De igual modo, também os estudos sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços tendem a utilizar mais frequentemente medidas subjetivas de desempenho em vez de objetivas.

No subcapítulo seguinte analisamos o caso particular dos estudos sobre a orientação para o mercado em empresas do setor hoteleiro de modo a possibilitar o conhecimento teórico necessário ao desenvolvimento dos capítulos seguintes desta Tese de Doutoramento.

3.2. Orientação para o mercado na indústria hoteleira

O setor dos serviços e em particular a indústria hoteleira dependem de modo acrescido, comparativamente com o setor industrial, dos recursos humanos, que neste setor têm um papel preponderante nas interações com os clientes.

A criação de valor aos clientes depende das interações pessoa-pessoa predominantes nestas atividades (McNaughton, Osborne, & Imrie, 2002; Singh, 2000).

O setor da indústria hoteleira tem cada vez maior relevância nas economias dos países, pelo potencial de geração de receitas e desenvolvimento económico, bem como pelo efeito "bola de neve" em todas as atividades conexas e necessárias ao seu funcionamento.

Tendo em consideração o potencial de geração de riqueza das atividades turísticas em termos locais, regionais ou nacionais. Afigura-se sensato apostar na promoção de destinos turísticos no sentido da obtenção das preferências dos clientes e desse modo impulsionar o crescimento e desenvolvimento económico.

Por outro lado, as empresas necessitam cada vez mais de criar mecanismos capazes de criar valor aos clientes e por essa via melhorarem o seu desempenho.

A orientação para o mercado, pelas suas características, é capaz de melhorar o desempenho das empresas e fomentar de modo mais eficiente e eficaz os hábitos necessários à criação de valor ao cliente e assim proporcionar continuamente um desempenho empresarial superior (Narver & Slater, 1990).

O potencial da orientação para o mercado na criação de valor aos clientes e na melhoria do desempenho das empresas contrasta com a relativa falta de estudos sobre a orientação para o mercado no ramo de atividade da indústria hoteleira.

Os trabalhos que estudam a orientação para o mercado e a sua relação escasseiam, o que contrasta com o papel da indústria hoteleira e o setor do turismo em muitas economias.

A literatura sobre a orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira permite verificar que o número de estudos que se dedicam a estudar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho é muito reduzido. Ao longo dos anos realizaram-se poucas investigações que procuraram estudar este fenómeno, o que dá enfâse à necessidade de aprofundar a análise deste tema no setor.

Gray et al. (2000) realizam um estudo sobre empresas da Nova Zelândia. Nesse estudo os autores partem dos dados obtidos a partir de 21 firmas do setor hoteleiro, que constam num estudo mais alargado que teve por base uma amostra de 1000 empresas da Nova Zelândia.

Gray et al. (2000) comparam as características dessas 21 empresas do setor hoteleiro com as restantes empresas do setor dos serviços com maior nível de orientação para o mercado.

No estudo mais vasto Gray et al. (1998) concluem que as empresas orientadas para o mercado eram também as empresas com melhor desempenho e que estas empresas tinham também maior sucesso na criação e lançamento de novos produtos, eram mais “amigas” da utilização de novas tecnologias e eram em geral mais propensas a ter um código e ético escrito. Os autores identificam também diferenças importantes ao nível dos padrões de orientação para o mercado, influências ambientais, uso de informação

tecnológica e ética nas políticas, pelo que também na indústria hoteleira esta situação deveria acontecer.

Quanto ao nível de orientação para o mercado das empresas do setor hoteleiro, Gray et al. (1998) indicam que comparativamente com as restantes empresas do setor dos serviços, o nível de orientação para o mercado destas empresas era significativamente menor que nas restantes. Os autores identificam quatro componentes na escala de medição da orientação para o mercado utilizada (orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional e ênfase no lucro) responsáveis por este aspeto.

Gray et al. (1998) indicam ainda que as empresas mais orientadas para o mercado no setor dos serviços encorajavam mais os clientes a fazerem comentários e sugestões, forneciam serviço pós-venda, mostravam um forte compromisso com os seus clientes, partilhavam informação de mercado e as necessidades dos clientes entre os diferentes departamentos, envolviam todos os departamentos na preparação do plano de negócios e tinham sistemas de informação capazes de determinar clientes, produtos, zonas de vendas e canais de distribuição rentáveis.

Gray et al. (2000) por seu lado concluem que as empresas do setor hoteleiro poderiam dar maior atenção à gestão de contas de cliente e às atividades de gestão de produto, apesar de não encontrarem grandes diferenças entre as empresas do setor hoteleiro e as do setor dos serviços pois quer a dimensão, quer a cultura corporativa aparentavam ser similares.

Relativamente ao desempenho empresarial, Gray et al. (1998) destacam que existem poucas diferenças no desempenho entre as empresas do setor hoteleiro e as restantes empresas do setor dos serviços, o que sugere que as empresas do setor hoteleiro da Nova Zelândia não devem sofrer suficiente pressão do mercado para que sejam encorajadas a se tornarem mais orientadas para o mercado. Contudo, as empresas do setor dos serviços mais orientadas para o mercado experimentam maior crescimento doméstico das vendas, enquanto as empresas do setor hoteleiro mais orientadas para o mercado parecem ter maior sucesso de novos produtos quando comparadas com os restantes concorrentes. Os autores justificam este último aspeto pelo facto de as empresas do setor hoteleiro enfrentarem concorrentes menos inovadores e poderosos.

Sandvik e Sandvik (2003) realizam um estudo com dados recolhidos junto da indústria hoteleira Norueguesa em que utilizam a escala desenvolvida por Jaworski e Kohli (1993) para testar o impacto da orientação para o mercado na inovação de novos

produtos e no desempenho empresarial. Mais especificamente, os autores exploram a influência da orientação para o mercado na utilização de duas dimensões de inovação: utilização de produtos novos para a empresa e utilização de produtos novos para o mercado.

Sandvik e Sandvik (2003) recorrem ao setor dos serviços e mais especificamente à indústria hoteleira devido às suas características, nomeadamente ao contacto direto com os clientes, à ligação do cliente com o serviço e por isso reativo aos atributos e características dos produtos, incluindo as inovações e o nível dos custos por serem relativamente fixos e tenderem a gerar grande variância na rentabilidade entre empresas.

Sandvik e Sandvik (2003) concluem que existem evidências da contribuição da orientação para o mercado no sucesso da utilização de inovação de produtos, que a utilização de produtos novos para o mercado é consistente com níveis mais elevados de sucesso na utilização de produtos novos para a empresa, que as dimensões da orientação para o mercado são efetivamente contextualizadas como multiplicativas, que a utilização de produtos novos para o mercado contribui efetivamente para a rentabilidade atual e para o crescimento das empresas e que também no setor hoteleiro a orientação para o mercado e a inovação de produtos é importante, pelo que não está restrita a empresas produtoras de bens físicos.

Tse, Sin, Yim, e Heung (2005) analisam a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial na indústria hoteleira de Hong Kong em comparação com um estudo realizado por Au e Tse (1995) em que os últimos concluem que a orientação para o mercado está negativamente relacionada com o desempenho nos hotéis. De acordo com Tse et al. (2005) esta questão poderá dever-se à elevada taxa de crescimento económico e elevada procura verificada na primeira metade da década de 1990.

Para verificar se as condições de mantinham Tse et al. (2005) utilizam um instrumento de medição desenvolvido por Kotler (1977) que inclui cinco componentes (filosofia de clientes, organização integrada de marketing, informação de marketing adequada, orientação estratégica e eficiência operacional).

Tse et al. (2005), com um questionário submetido a 81 hotéis e direcionado aos responsáveis pelo departamento de marketing, identificam como variáveis dependentes do desempenho, o desempenho relativo ao maior concorrente, retenção de clientes, ROI – *return on investment*, quota de mercado e repetição de vendas.

Tse et al. (2005) concluem que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho nos hotéis e que a orientação para o mercado é crucial tanto em períodos de recessão económica como em períodos de expansão económica, uma vez que permite mais facilmente a fidelização de clientes e a repetição das vendas. Sendo mais fácil conquistar novos clientes em períodos de crescimento económico, os autores indicam que é importante ser orientado para o mercado em ambos os períodos de modo a obter bons níveis de retenção de clientes. Conseguir novos clientes implica constrangimentos financeiros, pelo que a retenção dos atuais torna-se uma opção mais correta.

Deste modo, Tse et al. (2005) concluem que em ambas as épocas (crescimento/retração económica) se deve manter um nível forte de orientação para o mercado. Só assim um hotel estará melhor capacitado para suportar eventuais perdas de rentabilidade em períodos de recessão económica.

Haugland et al. (2007) realizam uma análise à relação entre orientação para o mercado e o desempenho na indústria dos serviços com dados da indústria hoteleira. Os autores utilizam duas medidas objetivas de desempenho (DEA – *data envolvement analisys* - comparação da produtividade numa amostra de firmas e ROA – *return on assets*) e uma medida subjetiva (rentabilidade percebida).

Haugland et al. (2007) utilizam a escala MKTOR para medir a orientação para o mercado numa amostra de empresas do setor hoteleiro da Noruega, constituída por 530 hotéis.

Haugland et al. (2007) indicam que existe algum efeito da orientação para o mercado no desempenho quando se usam medidas subjetivas de medição de desempenho. No entanto, quando se utilizam medidas objetivas de desempenho, o efeito da orientação para o mercado no desempenho empresarial é apenas marginal.

De acordo com Haugland et al. (2007) nenhuma das variáveis da orientação para o mercado tem efeitos quando se utilizam medidas de desempenho baseadas em valores objetivos, o que vai de encontro a resultados de investigações anteriores onde se conclui que os efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial são mais fortes quando se utilizam medidas de desempenho subjetivas.

Quintana-Déniz et al., (2007) num estudo acerca da forma como as diferentes dimensões relativas ao sistema de gestão de recursos humanos influencia a orientação para o mercado nos hotéis, utilizam uma amostra de empresas do setor hoteleiro das Ilhas Canárias (Espanha). Os autores analisam individualmente a extensão em que cada tipo de gestão de recursos humanos é um antecedente que

favorece o desenvolvimento da orientação para o mercado nos hotéis, nomeadamente as políticas de recrutamento, treino, avaliação, desenvolvimento de carreira e compensação.

Quintana-Déniz et al., (2007) utilizam a escala MARKOR, tendo por base as características das unidades a estudar, (hotéis com mais de duas estrelas localizados nas ilhas Canárias) pela importância de conduzir uma análise em profundidade dos diferentes aspetos do constructo da orientação para o mercado e o efeito da gestão dos recursos humanos como barreira organizacional ou como ferramenta que favorece a orientação para o mercado dos hotéis.

Quintana-Déniz et al. (2007) concluem que relativamente aos fatores organizacionais que favorecem o desenvolvimento e manutenção da orientação para o mercado deve-se, em primeiro lugar, ter em consideração que é necessário conduzir novas aplicações empíricas que complementem e permitam dar consistência aos resultados sobre os antecedentes da orientação para o mercado, uma vez que não se verificam resultados conclusivos da influência da gestão dos recursos humanos na orientação para o mercado.

Quintana-Déniz et al. (2007) indicam ainda que o sistema de gestão de recursos humanos influencia as três dimensões da orientação para o mercado, contudo com intensidades diferentes, sendo as atividades de disseminação as mais influenciadas por este sistema.

Por outro lado, um sistema de gestão de recursos humanos que tenha em consideração os resultados de questionários de satisfação de clientes, a execução de atividades para melhorar a satisfação dos clientes e a extensão em que as metas de satisfação dos clientes são cumpridas, favorece a implementação de práticas e comportamentos para disseminar e responder à informação de mercado (Quintana-Déniz et al., 2007).

Do mesmo modo, também as atividades de geração de informação de mercado são favorecidas quando a orientação para o serviço ao cliente e as experiências de marketing prévias, vendas e receção são consideras essenciais para o desenvolvimento profissional do pessoal bem como os incentivos aos funcionários pelas contribuições que estes dão para a orientação para o serviço e para a satisfação do cliente (Quintana-Déniz et al., 2007).

Sargeant e Mohamad (1999) realizam um estudo em que analisam a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho, quando este é medida pela rentabilidade e pelo *turnover*, no setor hoteleiro do Reino Unido.

A investigação realizada por Sargeant e Mohamad (1999) envolveu 200 organizações com o objetivo de verificar a adoção e o impacto da orientação para o mercado no desempenho. O modelo de medida da orientação para o mercado utilizado teve por base os trabalhos de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1983) e Deng e Dart (1994), a que foram introduzidas alterações para adaptar alguns itens à indústria hoteleira.

Sargeant e Mohamad (1999) exploram a natureza da orientação para o mercado na indústria hoteleira e procuram identificar se existe alguma relação entre o grau de orientação para o mercado obtida e os níveis de desempenho empresarial medido através da rentabilidade e *turnover*. De acordo com os autores, apesar de o estudo indicar que os hotéis procuram prestar um serviço de qualidade, existe espaço para realizar melhorias significativas na forma como a qualidade do serviço é monitorizada e no modo de agir quando as expectativas do serviço não são satisfeitas. Os autores indicam ainda que se os procedimentos de controlo da orientação para o mercado não forem postos em prática não é possível às organizações fazerem um acompanhamento dos progressos obtidos e desse modo aumentar a qualidade do serviço que prestam.

Sargeant e Mohamad (1999) indicam ainda que o nível em que a orientação para a concorrência é atingido não corresponde ao que seria de esperar, uma vez que muitos hotéis não colocam grande importância na obtenção de informação acerca da concorrência e não usam, desse modo, informação acerca desses elementos no desenvolvimento das suas estratégias competitivas. Por outro lado, segundo os autores, existe um bom nível bom de coordenação, indicando que os hotéis são relativamente bons a criar sinergias entre os diversos departamentos. Apesar deste nível de coordenação, as áreas da partilha de informação de mercado e planeamento entre as diversas áreas funcionais das organizações precisam de melhorias significativas.

De acordo com Sargeant e Mohamad (1999) os resultados obtidos não permitem concluir se as falhas identificadas são partilhadas pelos hotéis do setor ou se estão concentradas num pequeno número de organizações. Para clarificar esta questão, os autores socorreram-se de uma análise de clusters, onde concluem que 65% das empresas do estudo se enquadravam no cluster das empresas orientados para o mercado, enquanto apenas 35% da empresas se enquadrava no cluster orientadas para as vendas.

Sargeant e Mohamad (1999) clarificam que o cluster orientados para o mercado se caracteriza por colocar relevância elevada na satisfação das necessidades dos

clientes. As empresas enquadradas neste cluster entendem a ligação forte que existe entre qualidade de serviço e satisfação do cliente e a necessidade de fornecer a devida formação ao pessoal de modo a assegurar que elevados padrões de serviço são mantidos, sendo por isso os membros deste segmento, mais propensos a realizar investigação de marketing, particularmente na perceção dos clientes acerca dos serviços do hotel. Segundo os autores, nos hotéis do cluster orientados para o mercado, a satisfação dos hóspedes é medida em frequentes ocasiões e são solicitadas sugestões aos clientes acerca de potencias melhorias no serviço. Adicionalmente, estas empresas procuram continuamente melhorar o valor do serviço fornecido ao cliente e fideliza-lo de modo a que repitam as compras.

Quanto ao segundo cluster, orientados para as vendas, as empresas pertencentes a este cluster são, de acordo com Sargeant e Mohamad (1999), caracterizadas por apresentarem défice de análise à satisfação dos clientes e de acreditarem que prestam um excelente serviço e satisfazem os clientes. Estas empresas apresentam também fraca preocupação com a seleção e formação do pessoal, com o encorajar das sugestões dos clientes e com a manutenção de relações pós-venda, e apresentam insuficiente atenção à medição dessas atividades.

Adicionalmente, Sargeant e Mohamad (1999) indicam que as empresas do cluster orientados para as vendas apresentam uma série de problemas, nomeadamente: os gestores tentam adivinhar que áreas necessitam de investimento e desenvolvimento em vez de terem uma atitude mais pró-ativa; existe um défice de investigações de marketing, particularmente na obtenção de informação acerca a concorrência; e a informação obtida não é disseminada pelos departamentos das empresas. Deste modo, as organizações enquadradas neste segmento sofrem de uma espécie de miopia em relação ao marketing, uma vez que a gestão dos hotéis é feita com poucas referências ao ambiente competitivo.

Quanto à coordenação interfuncional, de acordo com Sargeant e Mohamad (1999), as empresas orientadas para as vendas apresentam níveis baixos deste indicador. Os gestores deste tipo de empresas estão limitados na perceção que têm das atividades, tendendo a tomar decisões baseadas no conhecimento das suas áreas funcionais em vez de as basearem na análise de todas as áreas envolventes.

Quanto à relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, Sargeant e Mohamad (1999) indicam que esta relação é pouco relevante. A correlação entre orientação para o mercado e *turnover* e rentabilidade depois de impostos é baixa, o que leva os autores a concluir que o aumento da orientação para o mercado

não levará a aumentos significativos nestas variáveis. Por outro lado, os autores indicam que a inexistência de relação direta entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial no setor da indústria hoteleira não revela que valha a pena adotar a orientação para o mercado na indústria hoteleira no Reino Unido. Quanto à metodologia de medição da orientação para o mercado a longo prazo, Sargeant e Mohamad (1999) indicam é necessário identificar um método mais apropriado, como por exemplo a satisfação dos clientes e dos empregados antes de se tirarem mais conclusões e que a orientação para o mercado se refere a um processo contínuo no tempo e os seus efeitos no desempenho são diferidos no tempo.

Em resumo, Sargeant e Mohamad (1999) indicam que os hotéis que se identificaram como sendo fracos no foco no cliente apresentam-se fracos também no foco na concorrência e na coordenação interfuncional e que existem dois segmentos de hotéis: os que são genuinamente orientados para o mercado e os que são orientados para as vendas.

Zhou et al. (2009) estudam se o valor para o cliente afeta a orientação para o mercado das empresas e consequentemente as vantagens competitivas e o desempenho organizacional na indústria dos serviços, especificamente na indústria hoteleira.

Zhou et al. (2009) medem a orientação para o mercado através de um modelo de medida constituído por itens adaptados da escala MKTOR ao setor hoteleiro. Os autores indicam que, se o entendimento que as empresas têm dos clientes for enfatizado pelo que estes querem, é mais provável que essas empresas adotem uma orientação para o cliente e uma orientação para a concorrência e que se a perceção que as empresas têm dos clientes for feita com base no que eles rejeitam (ex.: foco no preço) as empresas tendem a desenvolver uma orientação para a concorrência.

De acordo com Zhou et al. (2009), os clientes escolhem o hotel onde se hospedam com base em dois aspetos: serviço e preço. Os clientes sensíveis ao serviço têm em consideração a qualidade do serviço e os serviços disponibilizados pelo hotel. Os hotéis focados em prestar um serviço superior focam-se em primeiro lugar no serviço, para obter e reter clientes, aumentando a sua oferta de serviços e os níveis de qualidade.

Os clientes sensíveis ao preço procuram o melhor preço, enquanto os hotéis que apostam neste aspeto focam a publicidade no preço (Zhou et al., 2009).

Zhou et al. (2009) indicam que a orientação para o cliente parece ser o fator dominante responsável por obter uma vantagem competitiva na indústria de serviços e

não está apenas ligada com a vantagem diferenciadora da inovação mas também está associada com uma maior vantagem diferenciadora do mercado.

A orientação para a concorrência não tem efeito significativo em vantagens da inovação, mas tem um impacto negativo significativo nas vantagens de mercado. Por outro lado, as vantagens de diferenciação no mercado estão relacionadas de modo positivo com o desempenho de mercado e este está associado de modo positivo com o desempenho financeiro (Zhou et al., 2009).

Zhou et al. (2009) sugerem ainda que as empresas que tendem a seguir uma orientação para a concorrência compreendem que os clientes são sensíveis ao preço e que as empresas devem compreender totalmente os benefícios e limitações de cada orientação na obtenção de vantagens competitivas e desempenho superior, uma vez que a orientação para o cliente ajuda as empresas de serviços a obter inovação e vantagens de diferenciação no mercado, enquanto as empresas que perseguem uma orientação para a concorrência podem ter dificuldades em desenvolver vantagens de diferenciação no mercado.

Tajeddini (2010) estuda o impacto da orientação para o cliente, orientação empreendedora e inovação no desempenho empresarial de hotéis na Suíça. Para tal realiza a medição da orientação para o mercado com recurso à escala D-F-W por esta escala, segundo o autor, dar uma maior enfâse ao cliente.

Tajeddini (2010) indica que a orientação para o cliente não influencia a inovação, contrariando estudos anteriores, nomeadamente (Deshpandé et al., 1993; Narver & Slater, 1990; Tajeddini et al., 2006), cujos resultados indicavam que a inovação contínua está implícita na orientação para o mercado/cliente. O autor indica que os proprietários e gestores dos hotéis colocam os interesses dos clientes em primeiro lugar no sentido de obter rentabilidade de modo sustentado a longo prazo, confirmando a tese defendida por Drucker (1954).

Entre os resultados apresentados, Tajeddini (2010) realça a importância da ênfase da gestão na criação do ambiente interno capaz de conduzir as atividades de inovação focadas nas necessidades dos clientes. Especificamente, a orientação para o cliente em conjunto com a inovação parece ter um efeito positivo significativo no desempenho a longo prazo, pelo que aspetos relacionados com a inovação e o empreendedorismo devem ser encorajados pelos gestores no sentido de facilitar o surgimento de ideias novas como parte integral da estratégia corporativa das empresas.

Tendo em consideração o peso das atividades conexas com a indústria do turismo e o retorno económico destas atividades é de algum modo estranho a escassez de

estudos neste campo, mais ainda se tivermos em conta as conclusões dos diversos estudos realizados ao longo dos anos que analisam o efeito da orientação para o mercado no desempenho e os seus resultados positivos.

A análise realizada à literatura sobre a orientação para o mercado no setor das empresas hoteleiras indica que apenas algumas investigações estudam diretamente o fenómeno da medição da orientação para o mercado e a sua influência no desempenho empresarial.

Na tabela 3.7. apresentamos um resumo das investigações analisadas, dedicadas ao estudo da orientação para o mercado, em empresas do setor da hotelaria.

Tabela 3.7. Tabela resumo de investigações realizadas à orientação para o mercado na indústria hoteleira

Autores	Localização	Tipo de estudo	Efeito Verificado	Escala utilizada
(Sargeant & Mohamad, 1999)	Reino Unido	Análise da relação entre a orientação para o mercado e desempenho.	Não existe relação direta entre orientação para o mercado e desempenho nos hotéis do Reino Unido.	(Parasuraman et al., 1983) e (Deng & Dart, 1994)
(Gray et al., 2000)	Nova Zelândia	Análise ao nível de orientação para o mercado das empresas do setor hoteleiro compararado com as restantes firmas do setor dos serviços.	Evidências que as firmas do setor hoteleiro são sensivelmente menos orientadas para o mercado que as empresas mais orientadas para o mercado no setor dos serviços.	(Gray et al., 1998)
(Agarwal et al., 2003)	Internacional	Análise à relação entre a orientação para o mercado e desempenho empresarial.	Medidas objetivas: Taxa de ocupação, margem bruta de comercialização e quota de mercado (+). Medidas subjetivas: Qualidade de serviço, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários (+).	MKTOR - (Narver & Slater, 1990) - adaptação
(Qu & Ennew, 2003)	China	Demonstrar evidências acerca da natureza das ligações entre a orientação para o mercado, o ambiente e desempenho através de uma análise comparativa de dois setores na china com ambientes competitivos distintos.	A orientação para o mercado tem efeito positivo sobre o desempenho empresarial.	MARKOR - (Kohli et al., 1993)
(Sandvik & Sandvik, 2003)	Noruega	Teste ao impacto da orientação para o mercado na inovação de novos produtos e no desempenho empresarial.	Evidências da contribuição da orientação para o mercado no sucesso da utilização e inovações de produtos.	(Jaworski & Kohli, 1993)
(Sin, Tse, et al., 2005)	Hong-Kong	Análise à relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial nos hotéis de Hong-Kong.	A orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho empresarial.	MKTOR - (Narver & Slater, 1990)
(Tse et al., 2005)	Hong Kong	Análise à relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial na indústria hoteleira.	Relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho dos hotéis.	(Kotler, 1977) - similar às escalas de (Narver & Slater, 1990) e (Jaworski & Kohli, 1993)
(Haugland et al., 2007)	Noruega	Análise à relação entre orientação para o mercado e o desempenho empresarial na indústria dos serviços (hotéis).	A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial difere da medida de desempenho utilizada. A orientatação para o mercado esta relacionada de modo forte com satisfação de clientes e menos com rentabilidade e produtividade.	MKTOR - (Narver & Slater, 1990)
(Quintana-Déniz et al., 2007)	Espanha (Ilhas Canárias)	Análise à gestão de recursos humanos como antecedente da orientação para o mercado.	Evidências de que as práticas de gestão de recursos humanos favorecem a implementação da orientação para o	MARKOR - (Kohli et al., 1993)

Autores	Localização	Tipo de estudo	Efeito Verificado	Escala utilizada
			mercado.	
(Zhou et al., 2009)	Internacional	Análise se o valor para o cliente influencia a orientação para o mercado das empresas e consequentemente as vantagens competitivas e o desempenho organizacional.	Dependendo do foco que a firma tiver, cliente ou concorrência - Influência positiva indireta do desempenho financeiro pela orientação para o cliente que influencia a diferenciação, que por sua vez influencia o desempenho de mercado.	MKTOR – (Narver & Slater, 1990)
(Tajeddini, 2010)	Suíça	Impacto da orientação para o cliente, orientação empreendedora e inovação no desempenho dos hotéis suíços.	A orientação para o cliente em conjunto com a inovação parece ter um efeito positivo significativo no desempenho a longo prazo.	D-F-W (Deshpandé et al., 1993)

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 3.8. indicam-se os resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial por investigações realizadas.

Tabela 3.8. Efeito verificado da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial na indústria hoteleira

Autores	Relação orientação para o mercado/desempenho
(Sargeant & Mohamad, 1999)	Rentabilidade (0) e turnover (0)
(Gray et al., 2000)	Desempenho empresarial (+), desempenho de marketing (+), crescimento doméstico das vendas comparativamente aos concorrentes (+), sucesso de novos produtos comparativamente aos concorrentes (+) e percentagem das vendas nos últimos 5 anos que resultam de novos produtos (+).
(Agarwal et al., 2003)	Medidas objetivas: Taxa de ocupação, margem bruta de comercialização e quota de mercado (+). Medidas subjetivas: Qualidade de serviço, satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários (+).
(Qu & Ennew, 2003)	Crescimento das vendas (+), ROE (+), satisfação do cliente (+), retenção de clientes (+), responsabilidade social (+) e poder do canal (+).
(Sandvik & Sandvik, 2003)	*Relative price premium* (0) (preço abaixo dos concorrentes), capacidade utilizada (taxa de ocupação) (+), crescimento das vendas (0), rentabilidade (ROA, margem de lucro operacional e margem de lucro líquido) (0).
(Sin, Tse, et al., 2005)	Crescimento das vendas (+), retenção de clientes. (+), ROI (+), Quota de mercado (+), confiança (+), satisfação dos clientes (+) e ROS (+).
(Tse et al., 2005)	Crescimento das vendas, retenção de clientes, ROI, quota de mercado e retorno das vendas (+).
(Haugland et al., 2007)	Rentabilidade percebida relativamente aos principais concorrentes (+), Produtividade (+); ROA (0).
(Quintana-Déniz et al., 2007)	Não definido.
(Zhou et al., 2009)	Desempenho no mercado comparado com os concorrentes diretos através de: repetição das aquisições (retenção de clientes), qualidade do serviço e satisfação dos clientes. Desempenho financeiro - comparação com os concorrentes diretos do ponto de situação das seguintes medidas: ocupação, rentabilidade operacional, quota de mercado. Influência positiva indireta no desempenho financeiro pela orientação para o cliente na diferenciação que por sua vez influencia o desempenho de mercado.
(Tajeddini, 2010)	Objetivos de rentabilidade (+), Objetivos de vendas (+) e ROI obtido (+).

(+) Relação positiva; (-) Relação negativa; (0) Sem relação; (+-) Relação fraca ;

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 3.9. observamos a discriminação dos indicadores de desempenho empresarial por investigações realizadas no âmbito do estudo da orientação para o mercado.

Tabela 3.9. Medidas de desempenho utilizadas nos estudos sobre a orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira

Indicadores de desempenho	Autores,
Confiança	(Sin, Tse, et al., 2005)
Crescimento das vendas	(Qu & Ennew, 2003; Sandvik & Sandvik, 2003; Sin, Tse, et al., 2005; Tse et al., 2005)
Crescimento doméstico das vendas face aos concorrentes	(Gray et al., 2000)Gray *et al., (2000)*
Desempenho de marketing	(Gray et al., 2000)Gray *et al., (2000)*
Desempenho de mercado	(Zhou et al., 2009)
Desempenho empresarial	(Gray et al., 2000)Gray *et al., (2000)*
Margem bruta de comercialização	(Agarwal et al., 2003)
Margem de lucro líquida	(Sandvik & Sandvik, 2003)
Margem de lucro operacional	(Sandvik & Sandvik, 2003)
Objetivos de rentabilidade	(Tajeddini, 2010)
Objetivos de vendas	(Tajeddini, 2010)
Poder do canal	(Qu & Ennew, 2003)
Produtividade	(Haugland et al., 2007)
Qualidade do serviço	(Agarwal et al., 2003; Zhou et al., 2009)
Quota de mercado	(Agarwal et al., 2003; Sin, Tse, et al., 2005; Tse et al., 2005; Zhou et al., 2009)
Relative price premium	(Sandvik & Sandvik, 2003)
Rentabilidade	(Sargeant & Mohamad, 1999)
Rentabilidade operacional	(Qu & Ennew, 2003; Zhou et al., 2009)
Rentabilidade percebida face aos concorrentes	(Haugland et al., 2007)
Responsabilidade social	(Qu & Ennew, 2003)
Retenção de clientes	(Qu & Ennew, 2003; Sin, Tse, et al., 2005; Tse et al., 2005; Zhou et al., 2009)
ROS (retorno das vendas)	(Sin, Tse, et al., 2005; Tse et al., 2005)
ROA	(Haugland et al., 2007; Sandvik & Sandvik, 2003)
ROE	(Qu & Ennew, 2003)
ROI	(Tajeddini, 2010; Tse et al., 2005)
Satisfação dos clientes	(Agarwal et al., 2003; Qu & Ennew, 2003; Sin, Tse, et al., 2005; Zhou et al., 2009)
Satisfação dos funcionários	(Zhou et al., 2009)
Sucesso de novos produtos	(Gray et al., 2000)Gray *et al., (2000)*
Taxa de ocupação	(Agarwal et al., 2003; Sandvik & Sandvik, 2003; Zhou et al., 2009)
Turnover	(Sargeant & Mohamad, 1999)
Vendas nos últimos 5 anos que resultam de novos produtos/serviços	(Gray et al., 2000)Gray *et al., (2000))*

Fonte: Elaboração própria

A revisão à literatura realizada indica-nos que geralmente os indicadores de desempenho: taxa de ocupação; crescimento das vendas; retenção de clientes; ROE;

quota de mercado; rentabilidade operacional; e satisfação dos clientes, são mais vezes utilizados pelos investigadores.

As medidas de desempenho utilizadas em estudos sobre a orientação para o mercado em empresas do setor hoteleiro coincidem com os indicadores utilizados na generalidade dos estudos sobre a orientação para o mercado no setor dos serviços, o que pode ser observado na tabela 3.5..

De igual modo, a literatura indica-nos que a orientação para o mercado e o desempenho empresarial estão relacionados de modo positivo (Gray et al., 2000; Sin, Tse, et al., 2005; Tajeddini, 2010; Tse et al., 2005; Zhou et al., 2009). Contudo, alguns estudos apresentam resultados em que pelo menos alguns dos indicadores de desempenho não são influenciados pelo nível de orientação para o mercado das empresas (Haugland et al., 2007; Sandvik & Sandvik, 2003; Sargeant & Mohamad, 1999), coincidindo também neste aspeto com os resultados obtidos na generalidade dos setores de atividade.

Medidas de desempenho subjetivas tendem a apresentar melhores resultados que as objetivas (Cano et al., 2004; Ellis, 2005; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005). Também a análise realizada indica que indicadores de medidas de desempenho subjetivas são preferencialmente utilizados relativamente a medidas de desempenho objetivas.

A opção pela utilização de indicadores de desempenho objetivos em várias investigações, sobre a orientação para o mercado em empresas do setor hoteleiro, indica-nos que não parece existir uma influência do nível de orientação para o mercado deste tipo de empresas nestes indicadores de desempenho (Haugland et al., 2007; Sandvik & Sandvik, 2003; Sargeant & Mohamad, 1999).

Anteriormente verificámos que o desenvolvimento do estudo da orientação, ocorrido a partir do início dos anos de 1990, foi realizado maioritariamente em empresas do setor industrial e do comércio. A realização de trabalhos de investigação no âmbito do estudo da orientação para o mercado em empresas do setor dos serviços ocorreu tardiamente e em menor grau quando se compara com o setor industrial por exemplo. Quanto ao setor das empresas do ramo da hotelaria, a análise à literatura indica-nos que o desenvolvimento do estudo sobre o tema neste setor é ainda escasso.

O conhecimento dos antecedentes teóricos ao tema em estudo é essencial ao desenvolvimento do presente trabalho de investigação. Por este motivo, a avaliação realizada neste capítulo, bem como nos anteriores é essencial para os trabalhos a desenvolver nos capítulos seguintes, nomeadamente no desenvolvimento do modelo

de investigação proposto e as suas hipóteses, bem como na segunda parte desta investigação, no desenho e metodologia da investigação, análise dos resultados e no final, para as conclusões e reflexões finais.

Deste modo e em sequência da análise realizada à literatura sobre o tema subjacente a este trabalho de investigação, no capítulo seguinte apresentamos o modelo de investigação proposto e as suas hipóteses de investigação.

4. Modelo proposto e hipóteses de investigação

Este capítulo surge como consequência dos capítulos anteriores, quanto à avaliação da literatura sobre a orientação para o mercado, nomeadamente na obtenção da base teórica necessária ao desenvolvimento do modelo proposto e hipóteses de investigação e tem como objetivo principal apresentar e desenvolver o modelo de investigação a realizar nesta Tese de Doutoramento, descrevendo-se pormenorizadamente as hipóteses de investigação.

O desenvolvimento deste capítulo inicia-se com os motivos e objetivos que levam a esta investigação. Em seguida apresentam-se as várias hipóteses, bem como a sua justificação teórica. Conclui-se com uma tabela resumo das hipóteses propostas.

4.1. Motivos e objetivos do modelo proposto

O desenvolvimento do modelo de investigação é um aspeto central ao desenvolvimento desta Tese de Doutoramento e reside nos objetivos centrais da mesma, nomeadamente na contribuição para o aprofundamento do estudo da orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira, na importância do setor turístico e do setor da indústria hoteleira no crescimento económico e nas evidências empíricas que o nível de orientação para o mercado tem efeitos positivos sobre o desempenho empresarial. Estes aspetos levam a que as empresas sintam a necessidade de serem cada vez mais orientadas para o mercado e criar valor aos clientes de modo a melhorar o seu desempenho empresarial.

Outro dos objetivos centrais desta Tese é o teste à relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial na indústria hoteleira. Uma vez que este teste apenas será capaz de ser realizado recorrendo a uma metodologia de investigação científica rigorosamente desenvolvida, de seguida procura-se descrever pormenorizadamente a metodologia a utilizar.

Tendo em consideração que se procura com este trabalho um grau elevado de inovação no estudo da orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira e propor um modelo capaz de ser replicado em vários contextos, a proposta do modelo para além de requerer um conhecimento profundo da literatura sobre a orientação para o mercado, indústria hoteleira e variáveis incorporadas no modelo, exige também que tal informação obtida da literatura sobre os temas seja encadeada de modo coerente e inovador no modelo proposto.

O modelo de investigação e hipóteses de investigação são fundamentais a qualquer trabalho de investigação, por se tratar de uma proposta de um plano que incorpora a metodologia a utilizar para testar empiricamente o modelo de investigação proposto. Como tal, este modelo de investigação visa propor as hipóteses que guiarão a realização do trabalho empírico.

Os antecedentes teóricos e evidências empíricas sobre a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial indicam que existe uma relação positiva entre ambos (Agarwal et al., 2003; Baker & Sinkula, 1999b, 2009; Caruana et al., 2003; Ellinger et al., 2008; Farrell et al., 2008; Harris & Ogbonna, 2001; Haugland et al., 2007; Homburg & Pflesser, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Kara et al., 2005; Liao et al., 2011; Martín-Consuegra & Esteban, 2007; Pitt et al., 1996; Pulendran et al., 2003; Raju et al., 2000; Slater & Narver, 2000; Wang et al., 2012; Wood et al., 2000), entre outros. Apesar destas evidências serem confirmadas por resultados empíricos, outros estudos levantam dúvidas sobre a existência ou força da relação, com todos ou alguns indicadores de desempenho a apresentarem resultados que a colocam em causa (Gray et al., 1998; Greenley, 1995b; Grewal & Tansuhaj, 2001; Harris, 2001; Langerak, 2003b) entre outros. Nestes casos, a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial é retratada como sendo pouco significativa, nula ou mesmo negativa.

Por outro lado, os instrumentos de medição da orientação para o mercado existentes apresentam alguns problemas. Geralmente são-lhes apontadas debilidades relacionadas com aspetos como a validez e a fiabilidade (Farrell, 2002; Gauzente, 1999). Apesar de existirem vários modelos de medida da orientação para o mercado totalmente novas, como por exemplo (Deshpandé et al., 1993; Kohli et al., 1993; Lado et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992), entre outras, que apresentam modificações substancias a modelos existentes, a maioria dos modelos utilizados para medir o nível de orientação para o mercado deriva de apenas dois instrumentos de medida: a escala MKTOR de Narver e Slater (1990) e o modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990) que deu origem à escala MARKOR (Kohli et al., 1993).

Às escalas de medição existentes apontam-se-lhes ainda dificuldades ao nível da generalização a diferentes contextos culturais ou de outro tipo. Por outro lado, as escalas MARKOR e MKTOR apresentam problemas de utilização na sua forma original (Farrell & Oczkowski, 1997; Oczkowski & Farrell, 1998).

Os primeiros modelos de medição da orientação para o mercado foram desenvolvidos tendo em conta o contexto organizacional, empresarial e cultural dos Estados Unidos

da América, como por exemplo (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), pelo que, considerando que grande parte das propostas seguintes representam modificações a estes modelos, é natural que as especificidades culturais dos diferentes contextos de estudo sejam também insuficientemente representadas.

Por outro lado, o tema da orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira está insuficientemente estudado (Gray et al., 2000; Sin, Tse, et al., 2005; Tajeddini, 2010). Apesar da literatura sobre este tema ser vasta, os trabalhos realizados centram-se essencialmente no setor industrial e de bens de consumo, existindo contudo alguns estudos dedicados ao setor dos serviços.

O setor turístico e em especial a indústria hoteleira é uma componente importante da economia e, apesar da desindustrialização verificada desde dos anos de 1960 nos países da OCDE, suscita alguma estranheza a relativa ausência de investigações neste ramo de atividade.

De igual modo, o setor turístico tem um peso elevado na economia. A Europa, onde nos enquadramos, representa mais de dois quintos das receitas mundiais do turismo em 2014 (World-Tourism-Organization, 2015) e, de entre os países da União Europeia, os contextos em estudo representam uma percentagem muito elevada das receitas com o turismo (Eurostat, 2014).

Face ao exposto, o modelo proposto procura contribuir para o aprofundamento do estudo da orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira e colmatar as lacunas ainda presentes neste ramo de investigação, socorrendo-se para tal do teste ao modelo de hipóteses desenvolvido neste capítulo.

Para tal, para cada uma das lacunas da literatura ou aspetos chave do setor económico em estudo, apresenta-se um objetivo que o complemente.

Deste modo, a investigação realizada apresenta-se com os seguintes objetivos.

Contribuir com uma investigação de carácter inovador sobre a orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira, com um estudo de carácter transnacional, nomeadamente em países da Europa Ocidental (Espanha, França, Itália, Portugal, Reino Unido e República da Irlanda). Estes são países com um peso fundamental no turismo não só a nível Europeu (ver (Eurostat, 2014)) mas também a nível mundial (ver (World-Tourism-Organization, 2015)).

Contribuir para o desenvolvimento do estudo da orientação para o mercado em empresas do setor do turismo e em especial do setor hoteleiro, criando um instrumento de medição da orientação para o mercado concorrente aos demais

existentes, capaz de medir o nível de orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira e que possibilite também a sua utilização em diferentes contextos culturais/empresariais/geográficos, etc. com resultados consistentes.

Testar as qualidades do modelo de medida desenvolvido neste estudo num contexto multicultural, comparando os resultados obtidos com os resultados obtidos com a submissão de um modelo de medida da orientação para o mercado existente e que seja consensualmente aceite pela comunidade científica como um modelo capaz.

Verificar se os instrumentos de medição da orientação para o mercado utilizados apresentam resultados coerentes nos diferentes contextos culturais a estudar.

Testar se um maior nível de orientação para o mercado representa um melhor desempenho empresarial.

De modo a descrever pormenorizadamente os objetivos definidos acima e considerando as dificuldades que se apresentam no processo de medição em ciências sociais e as dificuldades apresentadas por estudos anteriores, procura-se com este capítulo detalhar as circunstâncias que levam às propostas de hipóteses a seguir discriminadas.

Apresenta-se o modelo de investigação da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial para o setor dos serviços, em particular para ser utilizado no setor hoteleiro usando uma amostra cross-cultural obtida em países da Europa ocidental.

A análise à literatura sobre a orientação para o mercado e desenvolvimento de modelos de medida e constructos em marketing permitiram desenvolver o modelo de investigação que se propõe responder a quatro aspetos essenciais.

Desde logo, por um lado, de modo acessório ao modelo de investigação proposto, as dificuldades de adaptação e resultados de algum modo inconsistentes e a falta de fiabilidade e validez dos modelos de medida existentes levam-nos a propor um modelo de medida concorrente aos demais existentes que será testado para avaliar o modelo de investigação.

Por outro lado, o desenvolvimento de estudos sobre a orientação para o mercado direcionados ao setor do turismo e da hotelaria especificamente é ainda escasso, contrastando com o peso que o setor tem na economia no contexto em estudo. O modelo proposto procura contribuir para trazer luz sobre o nível e efeitos da orientação para o mercado em empresas do setor da hotelaria.

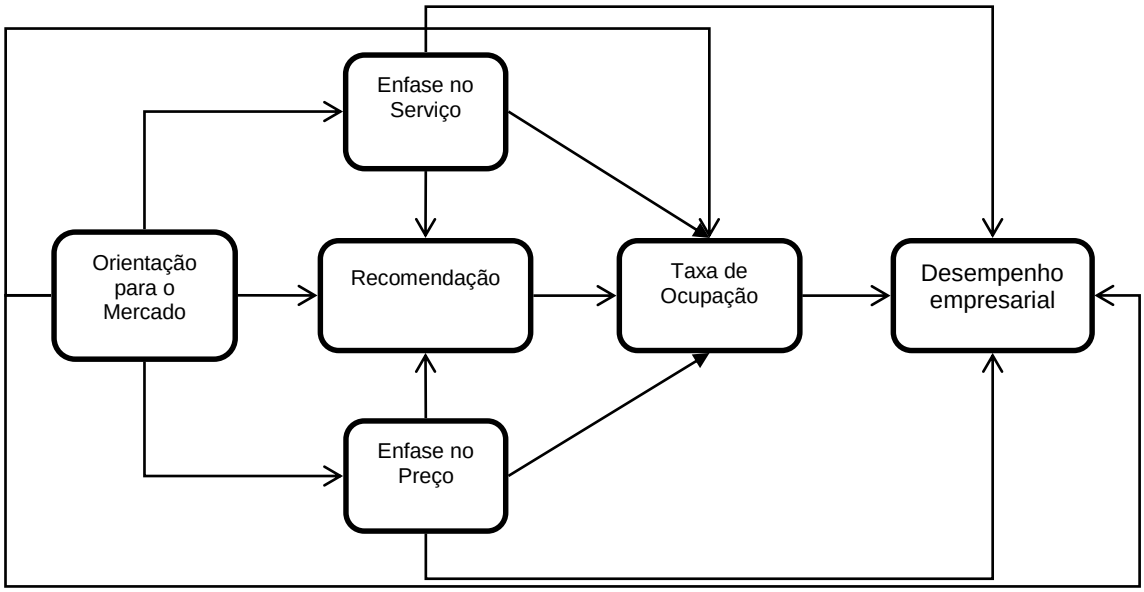
De igual modo, desconhecemos a existência de estudos deste nível com carácter transnacional, especificamente no contexto em questão. Pelo que o trabalho desenvolvido reveste-se de carácter inovador neste âmbito.

Por último, apesar haver uma relativa unanimidade entre a comunidade científica acerca da relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, a escassez de estudos sobre o tema em empresas do setor hoteleiro conjugada com a inexistência de modelos de medida desenvolvidos tendo por base este setor de atividade, leva-nos a avaliar a força e existência de relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial e se este efeito é direto ou mediado por variáveis mediadoras como o posicionamento estratégico pelas empresas no preço ou a enfase na qualidade do serviço, recomendação e taxa de ocupação.

4.2. Hipóteses de investigação e modelo proposto

Previamente à apresentação das hipóteses de investigação apresentamos de seguida, na figura 4.1. uma versão gráfica do modelo proposto que servirá de guia para compreendermos as hipóteses e relações do modelo estrutural.

Figura 4.1. Modelo de investigação proposto



Fonte: Elaboração própria

4.2.1. Orientação para o mercado e desempenho empresarial

Estudos realizados durante a década de 2000 procuraram avaliar o estudo da orientação para o mercado recorrendo à análise da literatura desenvolvida até à data de modo a clarificar, resumir e agregar o estado do desenvolvimento do tema. Alguns estudos recorreram à técnica da meta-análise, outros realizaram uma revisão do estado da arte que confirma a existência de relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, restando poucas dúvidas acerca da existência dessa relação (Cano et al., 2004; Ellis, 2006; Grinstein, 2008; Kirca et al., 2005; Liao et al., 2011; Shoham et al., 2005; Vieira, 2010).

Os primeiros modelos de medição da orientação para o mercado foram desenvolvidos tendo por base setores como a indústria ou o comércio de bens (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Apesar de no primeiro também serem consideradas organizações do setor dos serviços, de um modo geral, a aplicação de instrumentos de medição da orientação para o mercado foi direcionada em grande parte para esses dois setores (Gray, Matear, & Matheson, 2002; Gray et al., 2000; Quintana-Déniz et al., 2007; Sin, Tse, et al., 2005).

Os estudos sobre a orientação para o mercado realizados no setor dos serviços, centram-se essencialmente nos serviços de cuidados de saúde, seguradoras, banca e serviços financeiros e organizações sem fins lucrativos (Pena, 2010), enquanto o setor hoteleiro tem sido particularmente esquecido existindo apenas um reduzido número de trabalhos sobre a orientação para o mercado neste setor (Tajeddini, 2010).

A revisão realizada à literatura permitiu identificar apenas um número reduzido de estudos empíricos sobre a orientação para o mercado no setor da indústria hoteleira.

Este setor apresenta elevadas potencialidades para a geração de riqueza implicando a necessidade de um maior conhecimento dos aspetos que afetam a movimentação dos clientes e dos fatores capazes de lhes criar valor.

A orientação para o mercado, pelas suas características de criação de valor ao cliente (Narver & Slater, 1990), é um meio disponível ao alcance das empresas capaz, se implantada, de melhorar de forma contínua o seu desempenho empresarial, pelo que é necessário um aprofundamento do estudo da relação entre orientação para o mercado e o desempenho empresarial neste tipo de empresas por esta ser capaz de ser a fonte de melhorias contínuas no seu desempenho empresarial.

Narver e Slater (1990) definem a orientação para o mercado como cultura organizacional que de forma mais eficiente e eficaz fomenta os hábitos necessários à criação de valor ao cliente e assim proporciona continuamente um desempenho

empresarial superior. Segundo estes autores, esta criação de valor só se consegue através da obtenção de vantagens competitivas sustentadas que, por sua vez, se consegue através da geração dos hábitos necessários à criação dessas vantagens competitivas.

Kohli e Jaworski (1990) defendem por sua vez, que a orientação para o mercado é a geração de informação, disseminação dessa informação e resposta tendo por base a informação gerada e disseminada, o que segundo os autores, conduz a três consequências, (1) permite a unificação dos indivíduos e dos departamentos conduzindo a um desempenho superior, (2) permite que os colaboradores sintam que pertencem a uma organização que tem como objetivo central a satisfação do cliente, conduzindo a uma satisfação e comprometimento com os objetivos da organização e (3) leva a que os clientes, pela satisfação que obtêm, passem a palavra e espalhem informações a outros potenciais clientes.

Desta forma, segundo a literatura, a orientação para o mercado implica um desempenho empresarial superior, o que é comprovado por várias investigações empíricas realizadas ao longo dos anos ((Baker & Sinkula, 1999b, 2009; Haugland et al., 2007; Homburg & Pflesser, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Liao et al., 2011; Sin, Tse, et al., 2005) entre outros).

Apesar dos resultados das investigações existentes indicarem a existência de relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, ainda se colocam algumas dúvidas acerca dos instrumentos de medição. Por um lado, a revisão a investigações onde se realiza meta-análise a estudos sobre a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial indica que se obtêm melhores resultados quando se mede a orientação para o mercado utilizando a escala MARKOR (Cano et al., 2004; Ellis, 2006; Vieira, 2010), contudo, outros não encontram evidências desse facto (Grinstein, 2008; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005), colocando dúvidas acerca do poder de captação que as escalas têm sobre a totalidade dos efeitos que determinados indicadores têm sobre as variáveis medidas. A variabilidade de resultados entre diferentes contextos culturais, sectoriais, etc., verificada na literatura, resulta ainda em conclusões que os instrumentos não estarão devidamente capacitados para apresentarem resultados consistentes (Farrell & Oczkowski, 1997; Gauzente, 1999; Oczkowski & Farrell, 1998; Pelham & Wilson, 1996).

Deste modo, a literatura sobre a orientação para o mercado, apesar de indicar efeitos positivos da orientação para o mercado no desempenho empresarial, refere que o

contexto em estudo parece ter influência na força/existência dessa relação (Langerak, 2003a). A incoerência de resultados tanto pode estar relacionada com fatores intrínsecos aos instrumentos utilizados, por apresentarem deficiências ao nível da validez ou fiabilidade, ou estar relacionada com os contextos de estudo. A este respeito, refira-se que os modelos de medida utilizados na maior parte dos estudos empíricos realizados são as escalas MARKOR e MKTOR, que foram desenvolvidas tendo em conta o contexto estadunidense (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), pelo que a sua utilização ou adaptação a outas realidades poderá causar distorção nos resultados.

Deste modo, diferentes contextos podem implicar níveis de orientação para o mercado e relação com o desempenho empresarial diferentes, sem que o nível de orientação para o mercado seja efetivamente diferente, porque o modelo não é capaz de medir adequadamente ou porque há diferenças contextuais relacionadas com o ambiente em estudo. Este aspeto levanta dúvidas acerca das possibilidades da generalização da orientação para o mercado a diferentes contextos como meio de impulsionar o desempenho empresarial das empresas.

O modelo de investigação (figura 4.1.) propõe que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho empresarial, medido através do crescimento das vendas, retenção de clientes e lucro líquido.

A análise à literatura sobre os efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial no setor da indústria hoteleira identificou apenas um número reduzido de indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho mais utilizados geralmente estão presentes em poucos estudos, aspeto que estará também relacionado com a escassez de literatura sobre este tema, se comparada com a multiplicidade de estudos sobre a orientação para o mercado na generalidade dos setores.

Indicadores de desempenho como a taxa de ocupação (Agarwal et al., 2003; Au & Tse, 1995; Sandvik & Sandvik, 2003; Zhou et al., 2009), crescimento das vendas (Qu & Ennew, 2003; Sandvik & Sandvik, 2003; Sin, Tse, et al., 2005), retenção de clientes (Qu & Ennew, 2003; Sin, Tse, et al., 2005), ROI (Sin, Tse, et al., 2005; Tajeddini, 2010), quota de mercado (Agarwal et al., 2003; Sin, Tse, et al., 2005; Zhou et al., 2009), rentabilidade (Haugland et al., 2007; Sandvik & Sandvik, 2003; Sargeant & Mohamad, 1999) e satisfação dos clientes (Agarwal et al., 2003; Qu & Ennew, 2003; Sin, Tse, et al., 2005; Zhou et al., 2009) são alguns dos mais utlizados apresentando

resultados positivos de efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial.

Por outro lado, a literatura indica-nos que há uma tendência para utilizar medidas de desempenho subjetivas, medidas que apresentam geralmente melhores resultados da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (Cano et al., 2004; Ellis, 2006; Kirca et al., 2005).

Os indicadores de desempenho objetivos não parecem ser influenciados pelo nível de orientação para o mercado nas empresas hoteleiras (Haugland et al., 2007; Sandvik & Sandvik, 2003; Sargeant & Mohamad, 1999) indo de encontro a resultados de outros estudos que analisam a orientação para o mercado na generalidade dos setores de atividade. Deste modo, a presente investigação irá utilizar indicadores de desempenho subjetivos tendo em consideração as evidências da literatura.

As evidências empíricas indicam que a orientação para o mercado está relacionada de modo positivo com a retenção de clientes no setor dos serviços (Kumar et al., 2002, 1998; Qu & Ennew, 2003; Raju et al., 2000; Sin, Tse, et al., 2005), pelo que se espera que clientes retidos sejam clientes satisfeitos, que geralmente transmitem uma boa imagem acerca das empresas a potenciais clientes, gerando uma corrente positiva que envolve a imagem das empresas e atraindo assim novos clientes (Kohli & Jaworski, 1990; Ziethaml, Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1996) para a esfera das empresas. Além disso, estes clientes satisfeitos são também potenciais futuros clientes ou clientes retidos, que impulsionam o crescimento das vendas e dos lucros.

A orientação para o mercado, pelas suas características de criação de valor aos clientes, implicará uma maior retenção de clientes. Por outro lado, a retenção de clientes implicará um melhor desempenho empresarial das empresas pelo efeito das repetições de compras (Ziethaml et al., 1996) .

O crescimento das vendas está intimamente ligado a um melhor desempenho empresarial. Aumentos no volume de vendas implicarão, geralmente, melhor desempenho empresarial (Greenley & Foxall, 1998; Qu & Ennew, 2003; Sandvik & Sandvik, 2003; Sin, Tse, et al., 2005).

A relação entre a orientação para o mercado e o lucro líquido está bastante estudada na literatura sobre a orientação para o mercado. Geralmente a orientação para o mercado implica um maior lucro líquido, facto confirmado pelas evidências empíricas (Kumar et al., 1995; Lonial & Raju, 2001; Lonial et al., 2008; Raju & Lonial, 2002) no setor dos serviços, pelo que o modelo desenvolvido propõe que a orientação para o

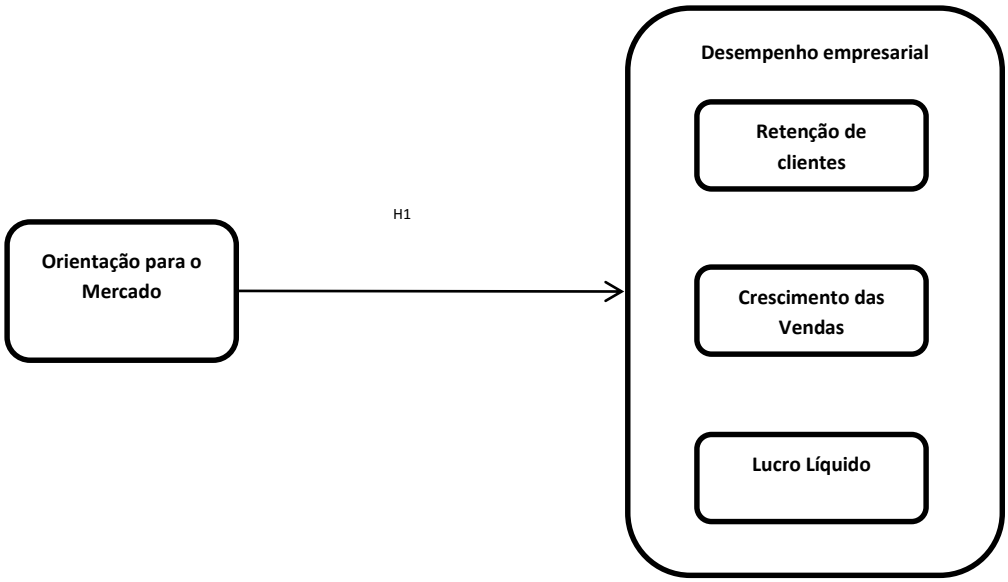
mercado influencia de modo positivo o desempenho empresarial medido pelo lucro líquido.

O modelo proposto (figura 4.1.) toma em consideração que a orientação para o mercado como fonte para a criação de valor aos clientes deverá ter um efeito positivo sobre o desempenho empresarial, pelo que as empresas do setor da indústria hoteleira teriam todas as vantagens em adotar um nível apropriado de orientação para o mercado ajustado às suas necessidades e capacidades organizacionais.

Deste modo propõem-se as seguintes hipóteses (figura 4.1.):

H1 – Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, maior será o seu desempenho empresarial

Figura 4.2. Modelo de relações entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial



Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Orientação para o mercado, a recomendação boca-a-boca, taxa de ocupação e desempenho empresarial

Tradicionalmente a recomendação boca-a-boca refere-se à comunicação pessoal entre consumidores acerca das qualidades ou defeitos de determinados produtos ou serviços.

Westbrook (1987, p. 161) definiu estas comunicações boca-a-boca, no contexto de marketing, como "comunicações informais direcionadas a outros consumidores acerca da posse, utilização ou características de bens e serviços específicos e ou dos vendedores",. Para (Arndt, 1967, p. 190) a recomendação boca-a-boca refere-se a "comunicações orais, pessoa a pessoa, entre um emissor não comercial e um recetor relativas a uma marca, um produto, ou um serviço disponível para venda"

Segundo Dichter (1966), as motivações para a recomendação boca-a-boca devem-se a fatores relacionados com o envolvimento do consumidor com o produto/utilização de acordo com quatro categorias: envolvimento com o produto, autoenvolvimento, envolvimento com os outros, ou envolvimento com a mensagem. Este tipo de envolvimento está relacionado, segundo Dichter (1966), com o interesse por parte do emissor da mensagem, nomeadamente com algum tipo de satisfação.

Buttle (1998), por sua vez, caracteriza a recomendação boca-a-boca segundo a sua valência como positiva quando ocorre através de boas notícias, quando objetivos procurados pelas empresas são atingidos e proferidos, e negativa.

Anderson (1998) desenvolve um modelo de modo a clarificar se clientes insatisfeitos se envolvem mais ou menos na recomendação boca-a-boca que clientes satisfeitos. Neste sentido, e apesar de existirem evidências teóricas e empíricas que indicam ambas as possibilidades, os resultados desse estudo indicam que apesar de os clientes insatisfeitos se envolverem mais na recomendação boca-a-boca que os clientes satisfeitos, a diferença entre estes dois tipos de clientes não é substancial.

Apesar da literatura sobre a recomendação boca-a-boca ser extensa, geralmente referindo-se a transmissões de informação realizadas de modo presencial, com o advento e generalização de novas tecnologias, a este tipo de comunicação juntou-se outro tipo de recomendação "boca-a-boca" transmitida por via eletrónica. Nos últimos anos este tipo de comunicação cresceu largamente com a multiplicação de inúmeros sítios na internet, nomeadamente no que refere às compras *online,* mas não só. Este tipo de recomendação generalizou-se a todo tipo de compras através da internet ou não e "emergiu como um mecanismo viável de incentivo à cooperação entre estranhos de modo a que o comportamento de um comerciante comparativamente com outro

seja do conhecimento público, que por essa via pode afetar o comportamento de toda a comunidade em relação a esse comerciante" (Dellarocas, 2003).

A generalização de páginas de internet em que os clientes podem classificar os produtos ou serviços comprados, permitiu aos potenciais clientes obter informação, na hora, acerca dos produtos e serviços em que estão interessados, mas também permitiu às empresas obterem informação dos clientes acerca dos seus produtos e serviços, acabando assim este tipo de recomendação, por se tornar um meio através do qual as empresas podem obter informação preciosa acerca de como satisfazer e criar valor aos clientes por lhe permitir conhecer o sentimento destes em relação aos seus produtos ou serviços.

Gupta e Harris (2010) indicam que a recomendação eletrónica resulta em mais tempo de análise ao produto recomendado. Contudo, os clientes mais motivados a processar informação demoram mais tempo a escolher e apesar de aceitarem as recomendações escolhem apenas os melhores produtos enquanto os clientes menos motivados a processar informação fazem piores escolhas, baseando a sua decisão nas recomendações.

Litvin, Goldsmith, e Pan (2008, p. 461) classificam recomendação boca-a-boca eletrónica como "comunicações informais direcionadas a clientes através de tecnologias baseadas na internet relacionadas com a utilização ou características de determinados bens ou serviços ou dos seus vendedores".

Com os avanços nas tecnologias da informação e comunicação, e em especial da internet, a comunicação através da recomendação boca-a-boca vem tomando cada vez mais força na referenciação dos produtos, serviços ou seus vendedores. Os blogs, páginas de internet, revisão online de produtos e serviços, email, salas de chat, mensagens instantâneas e redes sociais, entre outras potencialidades trazidas pela evolução tecnológica verificada nos últimos anos, possibilitaram que a recomendação boca-a-boca se tornasse cada vez mais eletrónica e chegasse a mais clientes e potenciais clientes.

As repercussões destes desenvolvimentos permitiram que este tipo de comunicação se tornasse cada vez mais um meio a partir do qual os consumidores tomam as suas decisões de consumo.

Litvin et al. (2008) classificam os efeitos da recomendação boca-a-boca em, lealdade, avaliação de produtos, decisão de compra, delegação de poder ao cliente e aceitação do produto. Pelo que, as empresas têm cada vez mais de tomar medidas de modo a

aproveitaram as potencialidades e a não serem apanhadas pela rapidez com que a comunicação flui na internet.

Por outro lado, clientes que avaliam produtos com objetivos de promoção, entendem as revisões positivas como sendo mais persuasivas que as negativas enquanto os clientes que avaliam produtos com objetivos de prevenção entendem as revisões negativas como sendo mais persuasivas que as positivas (Zhang, Craciun, & Shin, 2010).

Os clientes de serviços hoteleiros extremamente satisfeitos estarão muito envolvidos na comunicação boca-a-boca transmitindo informações positivas acerca dos hotéis (Kuokkanen, 2004). Segundo este autor, clientes extremamente satisfeitos contarão, em média, a 15 outras pessoas a sua experiência no hotel. Contudo, clientes satisfeitos/insatisfeitos com a qualidade individual de componentes dos hotéis, não influenciam diretamente as intensões de recomendação boca-a-boca. Apesar disto, segundo Kuokkanen (2004), a satisfação/insatisfação geral dos clientes parece ter um papel mediador necessário, na transformação da satisfação e da insatisfação com as características individuais do hotel, em intensões de recomendação boca-a-boca.

As possibilidades permitidas pela internet na classificação e caracterização de produtos, serviços ou vendedores, tornaram a indústria hoteleira extremamente dependente de avaliações realizadas pelos clientes acerca do serviço prestado. Páginas de internet como o tripadvisor.com, com 350 milhões de visitas únicas mensais e mais de 320 milhões de revisões e opiniões[4], booking.com onde são reservadas diariamente mais de um milhão de noites de estadia[5] demonstram a importância que este tipo de recomendação tem para as empresas hoteleiras.

Pelo que, tendo por base a literatura sobre recomendação boca-a-boca e sobre a orientação para o mercado, o modelo proposto pressupõe que clientes satisfeitos passem a palavra e transmitam informações acerca das empresas a potenciais clientes. Deste modo, a orientação para o mercado, pelas suas características de satisfação das necessidades dos clientes, será uma influência positiva na satisfação dos clientes e no desempenho empresarial das empresas (Kohli & Jaworski, 1990), o que conjugado com as evidências que clientes satisfeitos normalmente transmitem a boa imagem acerca das empresas, gera uma corrente positiva que as envolve e desse modo atrai potenciais clientes (Ziethaml et al., 1996). Desta forma, propõe-se que:

[4] De acordo com informação obtida em http://www.tripadvisor.com/pages/about_us.html em 12-04-2016.
[5] De acordo com informação obtida em http://www.booking.com/general.pt-pt.html?sid=ea281b6389a7684f06beb5e8558485b5;dcid=1;tmpl=docs/about em 12-04-2016

H2 - Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, maior será o nível de recomendações positivas dos seus clientes em relação aos seus serviços.

O passa-palavra ou recomendação realizada pelos clientes satisfeitos, como meio para as empresas chegarem a novos e potencias clientes, seja a recomendação presencial realizada boca a boca e em especial a recomendação por via eletrónica terá um efeito positivo sobre o nível de ocupação dos hotéis, nem que seja por estes clientes satisfeitos serem também potenciais futuros clientes.

O nível de ocupação dos hotéis, ou taxa de ocupação, é frequentemente utilizado como indicador de desempenho empresarial na indústria hoteleira, mas também sobre o tema da orientação para o mercado e a sua relação com o desempenho empresarial no setor da indústria hoteleira, apresentando geralmente resultados positivos (Agarwal et al., 2003; Au & Tse, 1995; Sandvik & Sandvik, 2003; Zhou et al., 2009), pelo que é de esperar que taxas de ocupação superiores impliquem melhor desempenho empresarial. Maiores taxas de ocupação representam mais clientes hospedados e em consequência um maior retorno financeiro da atividade. Além de que, dadas as características da indústria, nomeadamente os elevados custos fixos constantes, maior taxa de ocupação deverá implicar um melhor desempenho empresarial.

Deste modo, um melhor nível de recomendações positivas por parte dos clientes implicará uma maior taxa de ocupação dos hotéis, bem como um melhor desempenho empresarial.

Por questões de simplificação de escrita, os termos “recomendações positivas dos clientes” e “recomendação” são usados indiscriminadamente para denominar a mesma variável.

Deste modo propõem-se as seguintes hipóteses (figura 4.3.):

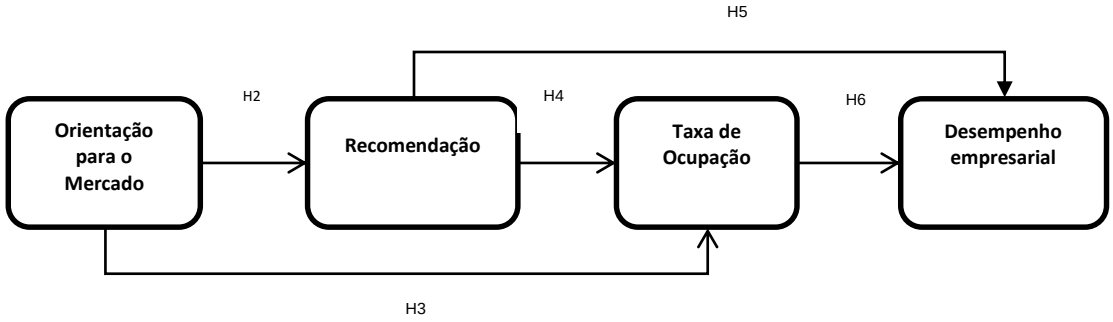
H3: Quanto maior o nível de orientação para o mercado, maior a taxa de ocupação.

H4: Quanto maior o nível de recomendações positivas dos clientes, maior a taxa de ocupação.

H5: Quanto maior o nível de recomendações positivas dos clientes, maior o desempenho empresarial.

H6: Quanto maior a taxa de ocupação, maior o desempenho empresarial.

Figura 4.3. Modelo de relações entre a orientação para o mercado, recomendação, taxa de ocupação e desempenho empresarial



Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Orientação para o mercado, estratégias de posicionamento no mercado e desempenho empresarial

O modelo proposto neste capítulo propõe ainda que existem duas estratégias de posicionamento por parte das empresas do setor da indústria hoteleira no mercado: por um lado, um posicionamento baseado numa liderança pela ênfase no preço. Por outro, um posicionamento baseado numa ênfase na qualidade do serviço. Esta proposta tem por base duas das estratégias de posicionamento propostas por Porter (1985).

A orientação para o mercado é a cultura e o clima organizacional que de modo mais eficiente e eficaz cria os hábitos necessários à criação de valor superior aos clientes e permite às empresas um desempenho superior (Narver & Slater, 1990) Por outro lado, segundo Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado permite a unificação dos indivíduos e dos departamentos conduzindo a um desempenho superior e permite que os colaboradores sintam que pertencem a uma organização que tem como objetivo central a satisfação do cliente, o que conduz a uma satisfação e comprometimento com os objetivos da organização levando a que os clientes, pela satisfação das suas necessidades, passem a palavra e recomendem a empresa e os serviços prestados a potenciais clientes.

A satisfação dos clientes tem um papel preponderante no marketing. Segundo Drucker (1954) a definição válida para a existência de uma empresa é a satisfação do cliente. Para este autor o cliente é que determina a existência da empresa e consequentemente as empresas têm duas funções básicas que são o marketing e a inovação. O marketing é tão fundamental que não basta ter um departamento de vendas forte e confiar-lhe a função de marketing. Drucker (1954, p. 37) afirma que: *"o marketing é muito mais que as vendas, não é uma função específica, é uma empresa vista no seu conjunto através da perspetiva do cliente."*.

A satisfação das necessidades presentes e latentes dos clientes é importante para as empresas e para os responsáveis pelo marketing por ser geralmente assumido que é um determinante de repetição de vendas, recomendação boca-a-boca positiva e lealdade dos clientes (Bearden & Teel, 1993). A satisfação é também importante para os clientes pois representa um efeito positivo pelo dispêndio de recursos escassos e/ou pelo preenchimento de necessidades ainda não preenchidas (Day & Landon, 1977; Landon, 1977). Deste modo, o nível de satisfação de cada indivíduo ou cliente depende essencialmente de dois fatores: o que ele espera obter do fornecedor e do que lhe é fornecido.

De modo a satisfazer as necessidades dos clientes as empresas do setor hoteleiro poderão posicionar-se de acordo com uma das duas estratégias: satisfação dos clientes através de uma estratégia de liderança pelo preço ou pela diferenciação através da qualidade do serviço.

Ambas as estratégias terão um efeito positivo sobre o nível de satisfação dos clientes influenciando de modo positivo o nível de recomendações positivas por parte dos clientes e o nível da taxa de ocupação e por consequência o desempenho empresarial das empresas.

A estratégia de liderança pelo preço implica que se tenha custos mais baixos que os concorrentes, o que por sua vez causa geralmente ganhos acima da média da indústria. Esta estratégia implica uma liderança de custos que coloca também as empresas que a seguem numa posição favorável face à substituição em relação aos concorrentes. Contudo, geralmente requer uma maior quota de mercado das empresas que a seguem (Porter, 1985).

A estratégia baseada na diferenciação passa pela criação de um serviço ou produto que se considera único e, se atingida, é um meio para a obtenção de ganhos acima da média da indústria. A diferenciação permite a obtenção de margens mais elevadas uma vez que a falta de alternativas reduz a sensibilidade dos clientes ao preço. No

entanto, por outro lado, esta estratégia da diferenciação pode em alguns casos impedir aumentos na quota de mercado uma vez que pode induzir a ideia de exclusividade, reduzido por essa via as possibilidades do aumento da quota de mercado (Porter, 1985). Contudo, este tipo de estratégia choca com a estratégia da liderança de preços porque as atividades necessárias para a desenvolver, como por exemplo serviço intensivo ao cliente ou investigação e desenvolvimento, implicam um aumento dos custos que por sua vez têm de ser refletidos no preço de venda.

Kumar et al. (2002) testam a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial em empresas de cuidados de saúde (hospitais), em função de duas estratégias: estratégia de diferenciação e estratégia de custos baixos, concluindo que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no ROI (*return on investment)* e no sucesso na retenção de pacientes nas empresas que apostam numa estratégia de diferenciação e que têm um efeito positivo no sucesso de controlo de custos nas empresas que apostam numa estratégia de custos baixos.

Zhou et al. (2009) indicam que os clientes da indústria hoteleira escolhem o hotel onde se hospedam tendo por base dois critérios, serviço e preço. Partindo do pressuposto que as empresas hoteleiras se posicionam no mercado em função de uma maior ênfase na qualidade do serviço prestado versus preço e que "… aumentar e manter determinada magnitude de orientação para o mercado é um processo complexo que implica o dispêndio de elevados meios financeiros e de tempo.", (Slater & Narver, 1994b, p. 53) e que "…a orientação para o mercado apenas é útil se os benefícios obtidos com a sua implementação superam os custos com os recursos despendidos com a sua implementação.", (Kohli & Jaworski, 1990, p. 15). Assim, um maior nível de orientação para o mercado implicará um menor foco no preço. Empresas mais orientadas para o mercado darão mais atenção aos desejos e necessidades dos clientes e ao nível de qualidade do serviço prestado, no sentido de lhes criar mais valor e satisfação, tendo por isso necessidade de realizar maiores dispêndios financeiros e de tempo, apresentando deste modo, preços superiores uma vez que o seu foco diferenciador será uma melhor qualidade da prestação do serviço e, como consequência, um melhor desempenho empresarial. Neste sentido e de acordo com Ziethaml et al. (1996), uma aposta na qualidade do serviço implicará também uma melhoria da perceção dos clientes em relação às empresas, o que implicará uma maior satisfação dos clientes, retenção de clientes e repetição de aquisições e por consequência uma maior taxa de ocupação das empresas hoteleiras, bem como um desempenho empresarial superior.

Deste modo, as empresas, de acordo com o modelo proposto, colocam-se perante dois tipos de estratégias, uma estratégia baseada na liderança pelo preço, em que a empresa coloca a ênfase da sua atividade no preço a que presta serviços aos seus clientes ou uma estratégia baseada na diferenciação pela qualidade do serviço. Este tipo de posicionamento implicará assim uma satisfação das necessidades dos clientes, seja por estes procurarem o menor dispêndio de recursos escassos possível, pelo preenchimento de necessidades ainda não preenchidas, ou por procurarem produtos e serviços únicos, estando dispostos a pagar o preço que tal serviço implica, pelos custos a ele associados e pelo prémio de preço que as empresas que optam por esta estratégia esperam ter.

Ainda assim, um maior foco no preço implicará também um melhor desempenho empresarial (Porter, 1985). Este desempenho empresarial verificar-se-á devido ao tipo de clientes das empresas, ou seja clientes focados no preço serão satisfeitos pelo posicionamento das empresas focadas numa ênfase de liderança pelo preço.

A estratégia da liderança pelo preço por parte das empresas levará também à satisfação dos clientes, pelo que estes estarão propensos a recomendarem o serviço (Anderson, 1998), seja pelo envolvimento do cliente satisfeito com o produto/utilização (Dichter, 1966), seja por os objetivos procurados pelas empresas serem atingidos e transmitidos (Buttle, 1998) pelos clientes.

A opção das empresas por uma ênfase no preço implicará ainda uma maior taxa de ocupação, seja através dos efeitos positivos provocados por recomendações positivas dos clientes, seja porque os clientes que colocam o fator preço em primeiro lugar, ou procuram a melhor relação dispêndio de recursos escassos/preenchimento de necessidades ainda não preenchidas.

Clientes satisfeitos pelo serviço único prestado pelas empresas que optam pela estratégia baseada numa ênfase no serviço, verão as suas necessidades preenchidas, provocando efeitos positivos no nível de recomendação da empresa. Assim uma ênfase no serviço terá efeitos positivos sobre o nível de recomendação das empresas.

Uma ênfase no serviço terá também efeitos positivos sobre a taxa de ocupação e sobre o desempenho empresarial. Esta ênfase no serviço implicará que os clientes adquiram o serviço à procura de experiências únicas, pelo que, empresas que apostem neste tipo de estratégia verão a sua taxa de ocupação aumentar e também o desempenho empresarial. Por outro lado, a satisfação dos clientes através de uma ênfase no serviço deverá implicar um melhor nível da taxa de ocupação e do desempenho empresarial através do nível de recomendação.

Deste modo propõem-se as seguintes hipóteses (figura 4.4.):

H7: - Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, menor o seu foco no preço.

H8: - Quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será o nível de recomendações positivas dos seus clientes.

H9: - Quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será a sua taxa de ocupação.

H10: - Quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será o seu desempenho empresarial.

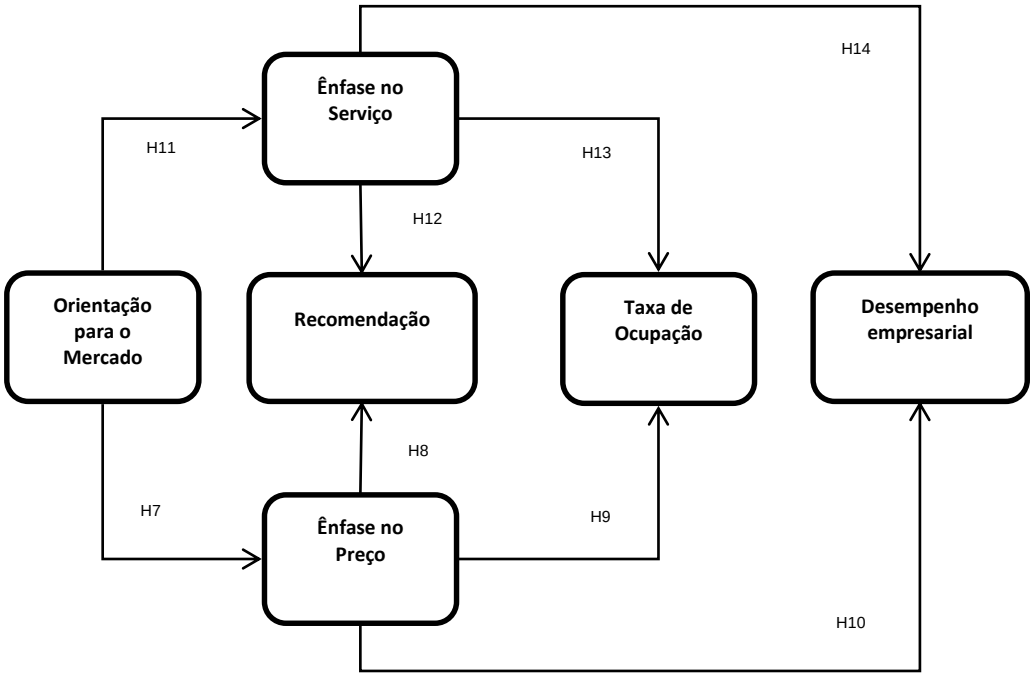
H11 - Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, maior a sua ênfase na qualidade do serviço.

H12: - Quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior o nível de recomendações positivas que obterá dos seus clientes.

H13: - Quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior a sua taxa de ocupação.

H14: - Quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior será o seu desempenho empresarial.

Figura 4.4. Modelo de relações entre a orientação para o mercado e as estratégias de posicionamento das empresas, recomendação, taxa de ocupação e desempenho empresarial



Fonte: Elaboração própria

4.2.4. Variáveis mediadoras da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial

O modelo proposto pressupõe a existência de um efeito direto entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. O modelo estipula ainda a existência de outras variáveis que influenciam diretamente o desempenho empresarial, mas também mediam a relação entre a orientação para o mercado e esta última.

O estudo de efeitos mediadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial não é nova. Grissemann, Plank, e Brunner-Sperdin, (2013) indicam que comportamentos inovadores têm um efeito mediador entre a orientação para o cliente e o desempenho empresarial. Por sua vez, Arshad, Mansor, e Othman, (2012) estudam o efeito mediador da responsabilidade social das empresas na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, concluindo que os efeitos mediadores são insignificantes.

Langerak, Hultink, e Robben, (2007) estudam o efeito do desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional e Baker e Sinkula (1999a) indicam que a cultura orientada para o

mercado leva ao sucesso de novos produtos, que por sua vez melhora o desempenho organizacional.

Han, Kim, e Srivastava, (1998) indicam qua orientação para o mercado melhora as inovações técnicas e administrativas, que por sua vez levam a um melhor desempenho organizacional e Chang et al. (2014) concluem que a inovação medeia a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Noble, Sinha, e Kumar, (2002) estudam os efeitos mediadores da aprendizagem organizacional e inovação da relação orientação para o mercado-desempenho empresarial e indicam que existe um suporte modesto dos efeitos mediadores da aprendizagem organizacional e inovação na relação entre orientação estratégica, incluindo orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Os autores encontraram evidências do efeito mediador apenas na relação entre orientação para a concorrência e uma medida de desempenho.

Em estudos sobre o sector da indústria hoteleira encontrámos referências a efeitos mediadores no estudo desenvolvido por Wang, Chen, e Chen, (2012). Contudo, neste caso, estuda-se a orientação para o mercado como mediador entre a gestão para a qualidade total e o desempenho empresarial em empresas hoteleiras. O estudo confirma que a orientação para o mercado tem efeito mediador na relação estudada.

Não identificámos na literatura referências às variáveis do nosso modelo como mediadores da relação orientação para o mercado com o desempenho empresarial, pelo que o modelo proposto, além das relações diretas com o desempenho empresarial, pressupõe que as variáveis ênfase no preço, ênfase na qualidade do serviço, recomendação e taxa de ocupação são mediadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

A variável taxa de ocupação apresenta ainda uma outra particularidade. Geralmente está variável é considerada um indicador de desempenho empresarial (Agarwal et al., 2003; Sandvik & Sandvik, 2003; Zhou et al., 2009). No entanto, para efeitos da corrente investigação foi considerada como um mediador entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, bem como um mediador entre a recomendação e o desempenho empresarial.

Vários estudos estudaram a existência de eventuais efeitos a mediar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (Agarwal et al., 2003; Langerak et al., 2007; Noble et al., 2002; Zhou et al., 2009; Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008) entre outros, com resultados que geralmente confirmam a teoria.

Deste modo, optamos por avaliar a existência de efeitos mediadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, nomeadamente das variáveis relacionadas com o posicionamento estratégico das empresas, recomendação e taxa de ocupação, bem como das estratégias de posicionamento na recomendação e taxa de ocupação.

Pelo que propomos as seguintes hipóteses relacionadas com as variáveis mediadoras do modelo proposto:

H15: - A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

H16: - A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

H17: - A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

H18: - A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

H19: - As recomendações positivas dos clientes exercem um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

H20: - As recomendações positivas dos clientes exercem um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

H21: - A taxa de ocupação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

H22: - A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e as recomendações positivas dos clientes.

H23: - A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e as recomendações positivas dos clientes.

4.2.5. Resumo das hipóteses propostas

Uma vez que já foi apresentado o conjunto de hipóteses do modelo proposto, passa-se a enumerar a enumera-las.

Tabela 4.1. – Tabela resumo das hipóteses do modelo de hipóteses de investigação proposto

Hipóteses de investigação	Proposta
H1	Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, maior será o seu desempenho empresarial.
H2	Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, maior será o nível de recomendações positivas dos seus clientes em relação aos seus serviços.
H3	Quanto maior o nível de orientação para o mercado, maior a taxa de ocupação.
H4	Quanto maior o nível de recomendações positivas dos clientes, maior a taxa de ocupação.
H5	Quanto maior o nível de recomendações positivas dos clientes, maior o desempenho empresarial.
H6	Quanto maior a taxa de ocupação, maior o desempenho empresarial.
H7	Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa menor o seu foco no preço.
H8	Quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será o nível de recomendações positivas dos seus clientes.
H9	Quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será a sua taxa de ocupação.
H10	Quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será o seu desempenho empresarial.
H11	Quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa maior a sua ênfase na qualidade do serviço.
H12	Quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior o nível de recomendações positivas que obterá dos seus clientes.
H13	Quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior a sua taxa de ocupação.

H14	Quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior será o seu desempenho empresarial.
H15	A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.
H16	A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.
H17	A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.
H18	A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.
H19	As recomendações positivas dos clientes exercem um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.
H20	As recomendações positivas dos clientes exercem um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.
H21	A taxa de ocupação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.
H22	A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e as recomendações positivas dos clientes.
H23	A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e as recomendações positivas dos clientes.

Fonte: Elaboração própria

Uma vez determinado o conjunto de hipóteses do modelo proposto, o passo seguinte na execução deste trabalho de investigação é o desenvolvimento do estudo empírico destinado a testar cada uma das hipóteses, procedimento que realizámos a partir da segunda parte desta investigação.

No capítulo 5 iniciamos pela descrição do desenho e metodologia de investigação. No capítulo 6 realizamos a análise aos resultados.

Segunda parte:

Desenho, metodologia da investigação e análise dos resultados

5. Desenho e metodologia da investigação

A partir do modelo de hipóteses proposto no capítulo anterior, passa-se à fase seguinte deste trabalho de investigação, que consiste no teste às hipóteses propostas. Deste modo nesta segunda parte desta Tese de Doutoramento, vão abordar-se questões relativas à realização do trabalho empírico, desenho e metodologia utilizadas (capítulo 5) e a análise dos dados obtidos (capítulo 6).

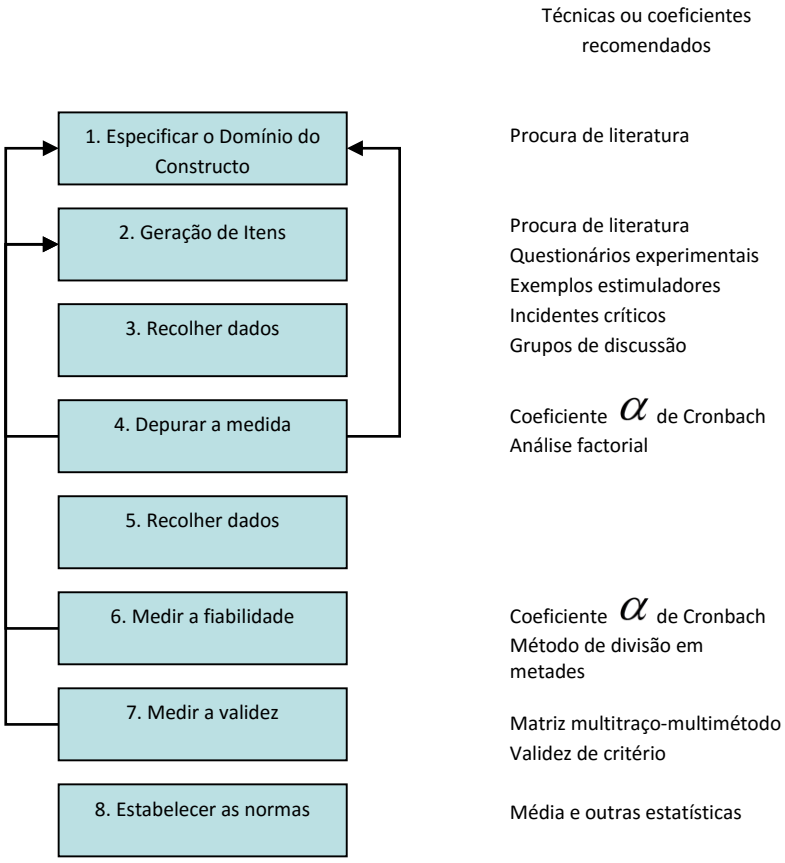
Neste capítulo 5 vamos tratar da abordagem utilizada na realização da análise aos resultados, nos procedimentos seguidos, na operacionalização das variáveis, no cenário de investigação, na identificação da população em estudo e da amostra, no instrumento de recolha da dados, na realização do trabalho de campo e método de recolha e análise de dados.

5.1. Metodologia para o desenvolvimento das escalas

O desenvolvimento do instrumento de medição da orientação para o mercado será realizado de acordo com a metodologia e indicações propostas por Churchill (1979), Ghiselli (1964), Likert (1932) e Nunnaly e Bernstein (1994).

Churchill (1979) propôs uma metodologia para o desenvolvimento de medidas em marketing. O procedimento desenvolvido por este autor correspondia a um processo constituído por 8 passos que podemos observar na figura 5.1..

Figura 5.1. Processo metodológico para o desenvolvimento de instrumentos de medição em marketing



Fonte: Churchill (1979), (p.66)

A descrição do processo de desenvolvimento de instrumentos de medidas em marketing, longe de ser um estudo exaustivo para o desenvolvimento deste tipo de medidas, pretende ser uma linha orientadora para os procedimentos desenvolvidos no processo de criação dos modelos de medida utilizados neste estudo de modo a que sejam adaptados ao contexto a estudar.

Seguindo a metodologia proposta por Churchill (1979), a primeira etapa metodológica para o desenvolvimento de instrumentos de medição consiste na especificação do domínio do constructo. Esta especificação refere-se à delimitação concreta do que deve ser incluído e excluído dos constructos. Para isso deve realizar-se um exame à literatura existente de modo a dar profundidade à medida a desenvolver, pois só existirá necessidade de desenvolver um novo instrumento se este for melhor que os anteriores. Esta análise pode ser realizada de diversos modos, podendo ser utilizadas

ou não técnicas como a meta-análise ou a análise de conteúdo entre outras (Churchill, 1979).

O segundo passo refere-se à geração dos itens da amostra, ou seja, o desenvolvimento de itens que capturam o domínio tal como especificado. Nesta fase devem gerar-se os itens que preencham cada dimensão do constructo em questão. Para tal, realizamos uma revisão à literatura, que deverá indicar como a variável foi definida previamente e quantas dimensões ou componentes tem, podendo utilizar-se exemplos estimuladores que mostrem extremos ou grandes contrastes, pois são os mais produtivos. Os incidentes críticos ou grupos de discussão podem ser utilizados como fonte, nesta fase de geração de itens (Churchill, 1979). O autor recomenda ainda que na fase final do desenvolvimento das frases o foco deve dirigir-se para a edição dos itens devendo ser revistos de modo a que as palavras sejam as mais precisas, não tenham duplo sentido, não sejam incluídas várias afirmações ou perguntas no mesmo item. Do mesmo modo, também Moreira (2009) recomenda que se evitem itens ambíguos, formulações pela negativa e a inclusão de várias afirmações ou perguntas no mesmo item.

Adicionalmente, deve considerar-se na geração das questões se o item ou pergunta é necessário, se o respondente compreende a pergunta, se o item se adequa aos dados que se pretendem obter e se o respondente dispõe de informação suficiente para responder (Webb, 2003). A utilização de estudos qualitativos que contribuam para dotar de validez de conteúdo os itens, pode ser considerada na seleção teórica dos itens (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Ultrapassado o processo de geração dos itens do instrumento passa-se à recolha dos dados e ao processo de depuração do mesmo. Nesta fase, o processo de recolha refere-se à realização de um pré-teste.

O processo de recolha de dados através de um pré-teste permitirá a depuração da medida. A depuração da medida implica a eliminação de itens que decorre de uma análise à consistência interna do instrumento através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, (Churchill, 1979). O coeficiente alfa é o meio de verificação da fiabilidade de uma escala de múltiplos pontos mais aceite (Peter, 1979) e fornece uma boa estimativa de fiabilidade na maioria das situações, uma vez que a maior fonte de erro de medição se deve à amostragem de conteúdo (Nunnaly, 1978). Devido à importância do processo da depuração da medida no desenvolvimento de um instrumento fiável, o processo de realização do pré-teste é de grande importância, pelo que os resultados obtidos decorrem de diversos fatores, como os itens selecionados

para o pré-teste, ou seja na prática não se utilizam todos os itens que se poderiam utilizar, mas apenas uma amostra de itens (Churchill, 1979) e das características da amostra selecionada (Mallou & Mangin, 2002). Deste modo, o processo de seleção da amostra de itens e da amostra deve ser o mais representativo possível quer dos itens da escala quer da população a estudar respetivamente.

O passo seguinte no desenvolvimento do instrumento de medição é o desenvolvimento final da escala. Este processo inicia-se com a recolha dos dados a partir dos quais de irá analisar a fiabilidade e validez final do instrumento.

A fiabilidade refere-se ao nível em que os instrumentos de medição estão livres de erro e por isso apresentam resultados consistentes (Peter, 1979). Pelo que o desenvolvimento de uma escala de medição em marketing implica a necessidade da verificação da fiabilidade do instrumento (Peter, 1979).

O método da determinação da fiabilidade utilizado consistiu na análise à consistência interna dos modelos de medida que se baseia na média entre itens de um teste, através do coeficiente alfa de Cronbach, ou a fórmula KR-20 (itens dicotómicos) (Nunnaly, 1978). No nosso caso, uma vez que utilizaremos a metodologia (*Partial Least Squares)* PLS, o método mais adequado à avaliação da fiabilidade é a fiabilidade composta (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Segundo os autores, a fiabilidade composta, ao contrário do coeficiente alfa de Cronbach, não assume que todos os indicadores são igualmente fiáveis, tornando-se assim mais adaptada à análise modelos de equações estruturais com PLS, uma vez que o Alfa de Cronbach tende a produzir resultados severamente subestimados (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Na análise ao indicador de fiabilidade composta pode proceder-se do mesmo modo que na avaliação ao coeficiente alfa (Henseler et al., 2009). Este coloca um limite à fiabilidade de testes construídos nos termos do domínio da amostra do modelo. Se for muito baixo, ou o teste tem poucos itens ou os itens têm muito pouco em comum, não sendo necessário neste caso realizar outras estimativas de fiabilidade (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Utilizamos o indicador de fiabilidade composta como indicador de fiabilidade, nos mesmos moldes que o coeficiente alfa, que fornece uma boa estimativa da fiabilidade na maioria das situações (Nunnaly, 1978). Um indicador de fiabilidade composta baixo indica que o desempenho da amostra é pobre na captura do constructo que motivou a medida, por outro lado um coeficiente de fiabilidade composta elevado indica que os

resultados obtidos a partir da amostra se correlacionam bem com os resultados verdadeiros (Churchill, 1979).

Pelo que se o indicador de fiabilidade composta for baixo e o conjunto de itens for vasto, o resultado poderá sugerir que alguns itens não partilham da mesma força, devendo portanto ser abandonados (Churchill, 1979). De modo a identificar esses itens é necessário calcular a correlação de cada item com o resultado total e aqueles itens com correlações próximas de zero são eliminados, tal como aqueles que têm resultados substancialmente diferentes das correlações de cada item para o total (Churchill, 1979). Caso o constructo tenha mais que uma dimensão identificável, a fiabilidade composta deve ser calculada para cada dimensão. As correlações de cada item para o total usadas para eliminar itens devem ser baseadas nos itens do componente e no resultado total para essa dimensão. O resultado total para o constructo será a soma dos resultados totais de cada componente (Churchill, 1979).

O procedimento seguinte à medição da fiabilidade é a verificação da validez do instrumento de medição.

A questão central na análise de validez refere-se à análise se um instrumento de medição é cientificamente útil. A validez é habitualmente uma questão de grau em vez de ser uma questão de ser ou não ser e a validação é um processo sem fim (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Por outro lado, a análise de validez refere-se não ao instrumento de medida mas ao uso que se dá a esse instrumento.

A validez de conteúdo determina o grau em que uma medida parece medir o que supostamente deve medir (Webb, 2002). Não se pode determinar a validez de conteúdo correlacionando o teste com um critério como acontece com a validez preditiva, porque o teste em si é o critério de performance. A validez de conteúdo deve ser assegurada ao nível da planificação e dos procedimentos de construção da medida em vez de a testar depois do instrumento estar construído (Nunnaly & Bernstein, 1994).

O processo de avaliação da validez de conteúdo realizou-se com recurso à análise à literatura sobre modelos de medida utilizados e à opinião de um painel de especialistas em marketing do qual falaremos mais à frente neste trabalho.

Realizou-se uma análise em profundidade à literatura sobre a orientação para o mercado e a relação com o desempenho empresarial. Avaliaram-se modelos de medida existentes, desenvolveram-se as dimensões dos constructos e os itens.

Submeteram-se os itens e as dimensões a um processo de avaliação da validez de conteúdo junto de um grupo de especialistas de idioma nativo dos países em estudo.

De acordo com Nunnaly e Bernstein (1994), um constructo refere-se à extensão em que uma variável é mais abstrata que concreta. Essa variável será literalmente um constructo se não existir isoladamente como dimensão comportamental observável. Um constructo representa uma hipótese em que uma variedade de comportamentos se correlacionam uns com os outros em estudos às diferenças individuais e/ou que são afetadas de forma similar por fatores experimentais.

Deste modo, a validez de constructo avalia-se através da extensão em que os resultados obtidos usando uma medida são semelhantes aos de outra medida, ou hipoteticamente todas as medidas do domínio utilizado na experiência. Também a combinação dos resultados dum conjunto de medidas observadas no domínio permitem obter uma validez de constructo do domínio como um todo mais elevada. Assim, combinando a informação de um número particular de medidas relacionadas com um constructo, pode aumentar-se a validez da generalização científica acima daquela que seria obtida empregando apenas uma medida (Nunnaly & Bernstein, 1994).

A validez de constructo pode ser convergente, discriminante ou nomológica (Nunnaly & Bernstein, 1994).

Quanto à avaliação da validez convergente e discriminante seguiu-se a metodologia proposta por Hair et al., (2011). A validez convergente refere-se à relação entre os resultados obtidos quando se mede o mesmo constructo mediante dois ou mais métodos diferentes, ou seja existe validez convergente se a medida se correlaciona de modo elevado com outros métodos de medir o mesmo constructo e avalia-se através da análise ao indicador AVE de acordo com as indicações de Fornell e Larker (1981).

Validez discriminante refere-se à extensão em que a medida é nova e não apenas o reflexo de outra variável. Segundo Campbell e Fiske (1959), para que haja validez discriminante devem existir baixas correlações entre a medida de interesse e outras medidas que supostamente medem a mesma variável ou conceito. Para avaliarmos esse indicador, seguimos as sugestões de Hair et al., (2011). Realizámos uma avaliação da matriz de correlações das variáveis latentes e comparação com a raiz quadrada dos AVE. Fornell e Larcker (1981) indicam que a existência de validez discriminante implica que os constructos latentes partilhem mais variância com os seus indicadores de medida que com outra variável latente do modelo, isto é, o AVE de cada constructo latente deve ser maior que o quadrado da correlação desse

constructo com os outros constructos latentes (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995; Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009), pelo que foi esta a metodologia utilizada.

Adicionalmente, analisámos a matriz de correlações cruzadas de modo a assegurar que nenhum dos indicadores apresentam maior correlação com outros constructos que o constructo subjacente. Assegurar esta condição indica que os modelos de medida apresentam validez discriminante, pelo método que Hair et al. (2011) denominam de mais liberal.

Uma medida é fiável se os resultados estão livres de erro aleatório (Sanchez, 1999). A fiabilidade refere-se à consistência, exatidão e capacidade preditiva dos resultados da investigação.

Uma escala pode ser fiável sem ser válida, mas se uma escala não for fiável então também não será válida. A fiabilidade depende da quantidade de variação nos resultados que é atribuível a fatores de erro aleatórios.

Um procedimento central ao desenvolvimento de uma escala de medição é a verificação da sua unidimensionalidade. A unidimensionalidade refere-se à existência de apenas um constructo base a um conjunto de medidas (Hattie, 1985). A importância da unidimensionalidade provem da necessidade de construir escalas que meçam apenas um constructo (Hattie, 1985). O procedimento de análise da unidimensionalidade de uma escala verifica-se através de fatores ou análise fatorial

O termo análise fatorial refere-se a uma categoria lata de abordagens para conceptualizar grupos de variáveis. A análise fatorial deve no entanto ser usada numa fase posterior à fase de purificação, quer através da utilização do método do coeficiente alfa de cronbach, ou fiabilidade composta, quer através da utilização do método da divisão em metades de modo a evitar a tendência de a análise fatorial indicar a existência de mais dimensões do que as que realmente existem devido à falta de depuração (Churchill, 1979).

A utilização da análise de fatores implica ter em atenção os seus significados e as suas formas de utilização podendo ser exploratória ou confirmatória.

A utilização da análise fatorial exploratória pode ser útil na redução de um elevado número de indicadores num número mais fácil de trabalhar, sendo particularmente útil numa fase preliminar na ausência de informação teórica acerca das relações com os constructos inerentes (Gerbing & Anderson, 1988). Contudo, a utilização da análise fatorial de um modo confirmatório deve ser feita numa fase mais adiantada do desenvolvimento da escala, após a fase de purificação do instrumento (Churchill, 1979).

Se os resultados dos coeficiente(s) de fiabilidade composta ou alfa forem satisfatórios, caso existam várias dimensões e estas coincidam com aquelas conceptualizadas, a medida está pronta para novos testes, devendo ser recolhidos novos dados. Caso a análise factorial sugira a existência de dimensões que se sobrepõem e os itens sejam "puros", o factor mantem-se e calcula-se de novo o alfa de cronbach ou fiabilidade composta. Se os resultados forem satisfatórios, realizam-se testes adicionais com a amostra (Churchill, 1979).

A fase final na construção de um instrumento de medida é o desenvolvimento de normas, de modo a que os resultados das observações possam ser entendidos. As normas devem ser desenvolvidas se quem interpreta os resultados quiser fazer comparações ou determinar a evolução dos resultados ao longo do tempo.

5.2. Decisões sobre os instrumentos de medição utilizados

Nos subcapítulos seguintes vamos proceder à indicação dos instrumentos de medição utilizados em cada um dos constructos do modelo proposto.

Além de utilizarmos modelos desenvolvidos previamente em outras investigações, procedemos à descrição dos procedimentos levados a cabo no desenvolvimento dos novos modelos de medida.

Um dos objetivos deste trabalho de investigação foi o desenvolvimento de um novo modelo de medida da orientação para o mercado, motivo que nos leva a descrever pormenorizadamente os trabalhos levados a cabo no processo realizado.

5.2.1. Orientação para o mercado – modelo de medida desenvolvido previamente

De acordo com o referido anteriormente, o processo de investigação realizado, teve em conta a utilização de dois modelos de medida da orientação para o mercado. Um modelo previamente desenvolvido e testado empiricamente e um modelo de medida desenvolvido para esta investigação.

Quanto ao modelo de medida já existente, optámos por utilizar a escala MO de Matsuno, Mentser e Rentz, (2000). Este modelo de medida, se bem que se trata de uma modificação com alterações substanciais à escala MARKOR, procura solucionar algumas críticas realizadas a este modelo, nomeadamente as debilidades apresentadas no que toca à focalização apenas nos domínios do cliente e da concorrência (Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2000). Estes autores criticam ainda a falta

de abrangência de outros domínios como as questões legais, ambiente regulador e ambiente macroeconómico que podem influenciar a concorrência e os clientes. Nesse sentido, Matsuno et al. (2000) desenvolvem um modelo de medida constituído pelas mesmas componentes da escala MARKOR: geração de informação, disseminação de informação e resposta, adicionando-lhe alguns itens de modo a que fossem abrangidos domínios não contemplados, nomeadamente fatores relacionados com os diversos intervenientes no mercado, tais como o ambiente de mercado e as tendências culturais, sociais e macroeconómicas.

Na tabela 5.1. apresentamos o modelo de medida MO, na sua versão em idioma português, utilizada no questionário enviado.

Tabela 5.1. Escala de medida da orientação para o mercado (adaptada de Matsuno et al. (2000))

	Geração de informação	Variável do modelo
1	A nossa empresa realiza questionários aos clientes de modo a verificar a qualidade dos nossos produtos e serviços.	MOGI1
2	A nossa empresa obtém informação acerca dos concorrentes através de vários departamentos ou áreas de trabalho sem que haja coordenação prévia entre eles.	MOGI2
3	Periodicamente revemos os efeitos prováveis sobre os nossos clientes de mudanças no contexto de actividade (ex: regulação).	MOGI3
4	Frequentemente obtemos e avaliamos informação macro-económica (ex: taxa de juro, taxa de cambio, crescimento do PIB, crescimento do sector, taxa de inflação).	MOGI4
5	A nossa empresa mantem contactos regulares com a administração pública (governo e entidades reguladoras) de modo a obter informação que nos possa afectar.	MOGI5
6	A nossa empresa recolhe e avalia informação relacionada com tendências sociais (estilos de vida, modas) que possam afectar a actividade.	MOGI6
7	A nossa empresa despende tempo com os fornecedores de modo a conhecer melhor a sua actividade, processo de fabrico, práticas empresariais, etc.	MOGI7
8	Na nossa empresa apenas um reduzido número de pessoas recolhe informação acerca dos concorrentes.	MOGI8
	Disseminação de informação	
9	Na nossa empresa o pessoal de marketing despende tempo a debater as necessidades futuras dos clientes com outras áreas da empresa.	MODI1
10	Na nossa empresa circulam periodicamente documentos (ex: relatórios, jornais) que fornecem informação acerca dos clientes.	MODI2
11	A nossa empresa realiza frequente reuniões entre o pessoal de vários departamentos ou áreas de trabalho para debater modas e desenvolvimentos (ex: clientes, concorrentes, fornecedores).	MODI3
12	Realizam-se frequentemente reuniões entre o pessoal de vários departamentos ou áreas de trabalho para pôr em dia informações acerca de aspectos legais relacionadas com a actividade.	MODI4
13	O pessoal técnico despende muito tempo a partilhar informação acerca da tecnologia de novos produtos ou serviços com os outros departamentos ou áreas de trabalho.	MODI5
14	A informação acerca do mercado difunde-se rapidamente na nossa empresa.	MODI6
	Resposta da empresa à informação de mercado	
15	Por uma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos nossos clientes.	MORI1
16	A composição das nossas ofertas de produtos ou serviços depende mais de politicas internas que de necessidades reais do mercado.	MORI2
17	A nossa empresa tende a demorar muito tempo para começar a trabalhar com novos fornecedores, mesmo que estejamos convencidos que estes são melhores que os atuais.	MORI3
18	Se um concorrente importante fosse iniciar uma campanha forte direccionada aos nossos clientes, responderíamos de imediato.	MORI4
19	As atividades dos diversos departamentos ou áreas de trabalho estão bem coordenadas.	MORI5
20	Mesmo que concebamos um excelente plano de marketing, dificilmente seremos capazes de o colocar em prática atempadamente.	MORI6
21	Se um importante grupo de interesse (ex: associação de consumidores) acusasse a nossa empresa de práticas empresariais danosas ao interesse social, responderíamos imediatamente à crítica.	MORI7
22	A nossa empresa tende a demorar mais tempo que os concorrentes na resposta a mudanças nas legislação.	MORI8

Fonte: Adaptado de (Matsuno et al., 2000)

5.2.2. Escala de medição da orientação para o mercado – modelo concorrente (MOD)

Um dos objetivos desta Tese de Doutoramento consiste no desenvolvimento de um modelo de medida da orientação para o mercado concorrente aos demais existentes. Neste caso, como contraponto à escala MO de Matsuno et al. (2000), procura-se desenvolver um modelo de medida capaz de suplantar os problemas de validez, fiabilidade, adaptação a diferentes contextos e insuficiente estudo do sector dos serviços e em especial da indústria hoteleira.

De seguida apresentam-se os procedimentos levados a cabo no desenvolvimento do modelo de medida da orientação para o mercado concorrente.

O desenvolvimento do modelo de medida da orientação para o mercado concorrente decorre, com adaptações, aos procedimentos descritos no ponto 5.1., nomeadamente no que se refere ao processo de desenvolvimento de instrumentos de medição em marketing e o modelo proposto por Churchill (1979).
O procedimento inicial implica uma especificação do domínio ou domínios do constructo. Este procedimento decorre de acordo com a revisão à literatura realizada, nomeadamente no que se refere aos instrumentos de medição da orientação para o mercado estudados no capítulo 2.

5.2.2.1. Especificação do domínio do constructo

Inicialmente realizou-se, numa fase qualitativa, a análise à literatura sobre o tema da orientação para o mercado. Deu-se especial atenção à literatura desenvolvida com base no sector do serviços e especificamente investigações dedicadas ao estudo da orientação para o mercado em empresas do sector hoteleiro, de acordo com a revisão à literatura realizada nos capítulos 2 e 3.

A análise à literatura procurou especificar o domínio do constructo. Realizou-se um estudo profundo à literatura sobre orientação para o mercado e selecionaram-se na literatura um grupo de modelos de medida da orientação para o mercado, novos ou com ligeiras adaptações a modelos anteriores. Analisaram-se item a item as escalas de medição referidas, bem como o processo de construção, antecedentes teóricos e desenvolvimento desses instrumentos tendo-se produzido a informação que consta na tabela 5.2.

A análise qualitativa procurou identificar as dimensões da orientação para o mercado de modo a apoiar a decisão acerca das dimensões da escala a desenvolver.

As dimensões identificadas na tabela 5.2. são objetivamente e subjetivamente identificadas na literatura analisada, seja pelo modelo teórico desenvolvido, seja pela análise à informação contida nos itens da escala, entre outros.

Tabela 5.2. Dimensões identificadas nas escalas objeto de estudo

Dimensões	Número de presenças
Cliente	17
Concorrência	17
Geração de informação	17
Disseminação de Informação	13
Coordenação interfuncional	10
Mercado/Estrutura	11
Indústria e Regulamentação	3
Resposta	11
Fatores Macroeconómicos	1
Tendências Sociais	1
Fornecedores	1
Tecnologia	2
Ênfase no Lucro	2
Distribuidor	2
Contexto Ambiental	3
Interpretação Partilhada	1
Utilização da Informação	3
Investigação e Desenvolvimento	1
Longo Prazo	1

Fonte: (Sampaio, Rodrigues, & Hernandez-Mogollón, 2013)

Após a identificação das dimensões da orientação para o mercado, realizou-se novamente uma análise item a item. Procedeu-se à identificação dos indicadores que procuram medir cada uma das dimensões da orientação para o mercado.

Após a análise aos itens das escalas de medição realizamos uma segunda análise item a item às escalas já estudadas. Esta segunda análise procurou identificar os indicadores de medida utilizados para mensurar cada uma das dimensões da orientação para o mercado. Concluiu-se que existm de dois tipos de indicadores de medição: indicadores de ação e indicadores de posicionamento, como podemos observar na tabela 5.3..

Tabela 5.3. Indicadores de medida

Indicadores de ação	Indicadores de posicionamento
Frequência, Rapidez, Utilização, Influência	Nível, Compromisso, Existência

Fonte: Elaboração própria

A relevância de encontrar os indicadores de medida das dimensões da orientação para o mercado, para além do aspecto teórico relacionado com o modelo a desenvolver, decorre da necessidade em identificar claramente o que se pretende medir. Procurámos com este processo evitar problemas ao nível da consistência da escala proposta, bem como facilitar a adaptação do instrumento à utilização nos diferentes contextos culturais e geográficos do contexto da investigação.

Antes do desenvolvimento dos itens da escala, o processo de estudo qualitativo permitiu a definição das dimensões da orientação para o mercado. A avaliação à literatura permitiu-nos delimitar o conceito de medição da orientação para o mercado como o nível com que uma organização está focalizada com as dimensões de geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada relativamente aos domínios de cliente, concorrência e estrutura de mercado.

Se bem que as dimensões propostas são semelhantes a escalas anteriores, como por exemplo (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Matsuno et al., 2000) entre outros, a identificação dos indicadores de medida, procurou servir como um meio para contornar os problemas relacionados com as questões de validez e fiabilidade, mas também como forma de evitar potenciais problemas relacionados com a generalização da utilização do modelo de medida concorrente aos diferentes contextos do modelo de estudo e permitir a generalização da utilização da escala em diferentes contextos sectoriais, se bem que o modelo proposto se verse no sector das empresas hoteleiras.

Deste modo, o estudo qualitativo desenvolvido levou-nos a definir três dimensões da orientação para o mercado, cada uma delas definida de acordo com três domínios medidos com os indicadores de medida definidos na tabela 5.3..

A dimensão de geração de informação engloba indicadores que procuram medir o modo como as organizações obtêm informação acerca dos domínios, cliente, concorrência e estrutura de mercado.

A dimensão de disseminação de informação engloba indicadores que procuram medir o modo como as organizações disseminam, pelos diversos departamentos, a informação acerca dos domínios de cliente, concorrência e estrutura de mercado.

A terceira dimensão da escala de medição da orientação para o mercado proposta engloba indicadores que pretendem medir o modo como as organizações respondem coordenadamente à informação obtida e disseminada acerca dos clientes, da concorrência e da estrutura do mercado.

Na tabela 5.4. apresentamos os indicadores de medida propostos com base na análise à literatura realizada. Na primeira coluna estão discriminados os indicadores, na segunda coluna as dimensões da orientação para o mercado e na terceira coluna identificam-se os domínios sobre os quais se gera informação, dissemina a informação e responde coordenadamente.

Tabela 5.4. Indicadores de medição por dimensão e domínio da orientação para o mercado

Indicadores	Dimensões	Domínios
Existência de Frequência de Rapidez de	Geração de informação	Cliente Concorrência Estrutura de mercado
Existência de Frequência de Rapidez de	Disseminação de informação	Cliente Concorrência Estrutura de mercado
Existência de Frequência de Rapidez de	Resposta coordenada	Cliente Concorrência Estrutura de mercado

Fonte: (Sampaio et al., 2013)

Uma vez definidos os indicadores, dimensões e domínios, definiu-se que cada uma das dimensões do modelo de medida da orientação para o mercado concorrente será medida por indicadores de existência, frequência e rapidez, tal como discriminado na tabela 5.4.

5.2.2.2. Geração dos itens da escala

Definido o domínio do constructo, procedeu-se à construção dos itens da escala.

O desenvolvimento dos itens da escala teve em consideração as recomendações definidas por Churchill (1979) e considerou a análise à literatura sobre a orientação para o mercado, nomeadamente no que se refere ao tipo de questionário utilizado.

Previamente à construção dos itens é necessário considerar uma série de recomendações relacionadas com o texto das questões que permitem uma certa depuração antes da submissão ao painel de especialistas.

Churchill (1979), entre outros, recomenda alguns cuidados a considerar no desenvolvimento dos tens de uma escala:

- Verificar os itens de modo a que as palavras sejam as mais precisas possíveis;

- Evitar utilização de frases com mais que uma ideia. Caso tal não seja possível, o item não se deve colocar;

- Refinar os itens de modo a evitar a indução de respostas óbvias.

Também Webb (2002) tece uma série de recomendações a ter em conta no desenvolvimento dos itens de questionários de investigação em marketing.

- Utilizar palavras claras e simples;

- Considerar o tamanho da pergunta, não utilizar frases muito longas, pois podem levar o entrevistado a não perceber o que é solicitado;

- Evitar utilizar palavras ambíguas ou imprecisas, especialmente palavras com vários significados;

- Evitar utilizar palavras tendenciosas, capazes de provocar uma resposta emocional, seja de aprovação ou desaprovação;

- Não realizar mais que uma questão em cada frase;

- As frases que contem perguntas pela negativa podem gerar alguma confusão, especialmente quando se solicita a concordância/discordância;

- Evitar utilizar frases em que é solicitado fazer estimativas, pois existe um grande potencial de serem fonte de erros;

- Utilizar perguntas hipotéticas. Antes de utilizar perguntas considerar a possibilidade do respondente especular na resposta. Este tipo de perguntas não são úteis à geração de dados válidos e precisos;

- Evitar utilizar perguntas em que se parta do princípio que o respondente conhece todos os fatores relevantes.

A partir das recomendações da literatura e após a definição do domínio do constructo, identificação das dimensões, domínios e indicadores de medida, geram-se os itens da escala.

O resultado da análise à literatura sobre a orientação para o mercado e as recomendações da literatura sobre o desenvolvimento de escalas em ciências socias permitiu desenvolver uma proposta de modelo de medida da orientação para o mercado concorrente. Este modelo, direcionado a ser utilizado em empresas do sector

hoteleiro, é constituído por três dimensões cada uma com sete itens: geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada, que pretendem posicionar a orientação para o mercado das empresas através de três domínios: cliente, concorrência e estrutura de mercado.

5.2.2.3. Estudo qualitativo – painel de especialistas

Após o desenvolvimento do itens da escala, o processo de estudo qualitativo levou-nos a recorrer a um painel de especialistas de modo a avaliar a validez de conteúdo da proposta de escala de medição da orientação para o mercado.

A avaliação da validez de conteúdo é fundamentalmente um processo subjetivo, utilizam-se geralmente juízos próprios ou avaliações de especialistas da área de estudo. Um investigador ou especialista emite juízos acerca de se o instrumento de medida está capacitado para medir o que supostamente vai medir-se (Webb, 2002).

O processo de dotar de validez de conteúdo a escala desenvolvida, levou ao recurso a um conjunto de especialistas académicos, na área do marketing, representativos dos contextos definidos no modelo de investigação.

Após o desenvolvimento dos itens do modelo de medida e da sua adaptação aos cinco idiomas do modelo de estudo, selecionou-se um conjunto de especialistas dos seis países, Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido e República da Irlanda.

O processo de consulta aos especialistas foi realizado com recurso a um questionário dirigido ao especialista e enviado por correio eletrónico que continha uma hiperligação para um questionário eletrónico desenvolvido com recurso à ferramenta Google Drive, mais concretamente, ao instrumento de modelação de formulários eletrónicos, Google Forms, disponibilizado de forma gratuita no conjunto de aplicações de produtividade Google Drive. Mais à frente, neste capítulo abordaremos em maior profundidade a questão dos questionários eletrónicos.

A seleção dos especialistas respeitou a seguinte hierarquia:

1.º Possuir o grau de Doutor e/ou ser especialista na área de investigação do marketing;

2.º Ter afiliação numa instituição de investigação (instituto/universidade) de um dos países do contexto de estudo;

3.º Ser natural ou ter conhecimento profundo da língua da escala que avaliaria;

4.º Disponibilidade de informação de contacto (endereço de correio eletrónico).

Realizou-se uma pesquisa na internet, por país e por universidade. Selecionou-se, com base na informação de curriculum disponível nas páginas de internet das instituições de afiliação, uma amostra de 198 especialistas/académicos da área científica do marketing nos seis países do projeto de investigação discriminados de acordo com o apresentado na tabela 5.5..

Tabela 5.5. Países de destino e questionários enviados

País	Questionários/Especialistas
Portugal	19
Espanha	75
França	37
Itália	35
Reino Unido/República da Irlanda	32
Total	**198**

Fonte: Elaboração própria

De modo a dotar de validez de conteúdo a escala desenvolvida, enviou-se aos especialistas um questionário com a proposta de escala de medição da orientação para o mercado.

A proposta de escala continha 21 itens, divididos em 3 dimensões (geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada) que procuram medir os aspetos relacionadas com três domínios ligados às atividades que as empresas deverão adotar: cliente, concorrência e mercado (estrutura de mercado). Informamos que o questionário servia de base ao desenvolvimento de uma escala de medição da orientação para o mercado destinada a ser utilizada em empresas do sector hoteleiro em contextos internacionais.

5.2.2.4. Análise de dados – respostas do painel de especialistas

Enviou-se a comunicação para o endereço de correio eletrónico institucional onde os respondentes eram afiliados identificando especificamente a pessoa a quem se dirigia.

O pedido de colaboração foi enviado a 198 especialistas dos países mencionados no modelo de investigação. Solicitou-se a colaboração na investigação através de uma carta de apresentação que descrevia o projeto de investigação em curso, solicitava a colaboração no projeto e identificava os participantes, bem como os contactos para verificação da honestidade da investigação ou para troca de impressões acerca de dúvidas ou pormenores adicionais.

Em anexo à carta de apresentação juntou-se uma hiperligação (link) que direcionava para um questionário eletrónico onde os entrevistados responderiam ao questionário. No questionário enviado constavam todos os itens desenvolvidos.

No cabeçalho constavam as instruções de repostas.

O pedido de colaboração caracterizou-se por solicitar aos especialistas que selecionassem para cada um dos itens da escala, em qual dos domínios o item se enquadrava (cliente, concorrência e mercado). Se eventualmente o respondente considerasse que um item não se relacionava com nenhuma das opções, ou que por algum motivo, tinha problemas de construção, solicitava-se que fosse selecionada a opção "nenhuma das opções" e justificasse, num campo de introdução de texto, o motivo dessa seleção.

Adicionalmente, solicitava-se a identificação dos respondentes e a sua afiliação institucional de modo a, caso necessário, serem pedidas informações adicionais ou clarificar alguma observação colocada pelo respondente.

O processo de envio dos itens ao painel de especialistas decorreu nos dias 20 e 21 de Junho de 2013 e encerrou-se o período de resposta em 14 de Julho de 2013.

Dos 198 questionários enviados rececionámos 15 respostas. Uma das respostas apresentava incoerências relativamente ao solicitado. O campo de "nenhuma das opções" foi consecutivamente selecionado como resposta e o campo de introdução de texto preenchido com as opções existentes na escolha múltipla, pelo que se optou por não a considerar para efeitos de análise. Consideraram-se válidas 14 respostas distribuídas de acordo com a tabela 5.6..

Tabela 5.6. Respostas recebidas e válidas, por país da escala

País	**Questionários enviados**	**Respostas recebidas**	**Respostas válidas**
Portugal	19	3	3
Espanha	75	6	6
França	37	2	2
Itália	35	3	2
Reino Unido/República da Irlanda	32	1	1
Total	**198**	**15**	**14**

Fonte: Elaboração própria

Os dados recebidos vão de encontro à definição teórica subjacente à construção da proposta de escala de medição. Os domínios cliente, concorrência e mercado (estrutura) foram identificados pelos especialistas. Éxistindo concordância na

generalidade dos casos na identificação do domínio por item, como discriminado na tabela 5.7..

Na tabela 5.7. apresentam-se as respostas obtidas dos especialistas, por idioma, do modelo de medida da orientação para o mercado corrente.

A coluna contexto indica o idioma da escala, os domínios vêm identificados por contexto. O número de respostas por domínio vem discriminado nas linhas abaixo de cada item por contexto e por domínio.

Tabela 5.7. Dados recebidos por país do questionário

Contexto			Dimensões																				
			Geração de Informação							Disseminação de Informação							Resposta Coordenada						
		Itens	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
Domínios	ES	Cliente	6			6	3			6	6	6					6	6	6				
		Concorrência		6	1			6	6				6	6						6	6		
		Mercado			5		3								6	6						6	6
	FR	Cliente	2			2	1			2	2	2					2	2	2				
		Concorrência		2				2	2				2	2						2	2		
		Mercado			2		1								2	2						2	2
	IT	Cliente	2	1		1	2			2	2	2					2	2	2				
		Concorrência		1	1			2	1				2	2						2	2		
		Mercado			1	1			1						2	2						2	2
	PT	Cliente	3			3				3	3	3					3	3	3				
		Concorrência		3				3	3				3	3	1					3	3		
		Mercado			3		3								2	3						3	3
	RU/IR	Cliente	1			1				1	1	1					1	1	1				
		Concorrência		1				1	1				1	1						1	1		
		Mercado			1		1								1	1						1	1
Número de respostas válidas			**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**

ES - Espanha; Fr - França; IT – Itália, PT – Portugal; RU/IR – Reino Unido e República da Irlanda
Fonte: Elaboração própria

Os dados recebidos indicam que, na generalidade dos casos, os diferentes respondentes identificam os mesmos itens a medir e as mesmas características relacionadas com determinando domínio. Esta concordância verifica-se não só no número de domínios, mas também item a item, confirmando que os mesmos itens, independentemente do idioma de escrita da escala, medem as características dos mesmos domínios.

Na tabela 5.8. apresentam-se a discriminação das respostas dos especialistas por dimensão e domínios da orientação para o mercado.

Tabela 5.8. Dados agregados das respostas válidas, por dimensão e domínio

		Dimensões																				
		Geração de Informação							Disseminação de Informação							Resposta Coordenada						
Itens		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Domínios	Cliente	14	1		13	6			14	14	14					14	14	14				
	Concorrência		13	2			14	13				14	14	1					14	14		
	Mercado			12	1	8		1						13	14						14	14

Fonte: Elaboração própria

Com exceção do item número 5, os dados obtidos dos especialistas mostraram uma relativa concordância em relação aos itens por domínios. Apesar de algumas das respostas terem divergido na seleção do domínio nos itens 2, 3, 4, 5, 7 e 13, outros respondentes do mesmo idioma de escrita da escala responderam em concordância com os respondentes dos restantes idiomas.

Por sugestão de um dos especialistas do painel de Espanha, relativamente à escala submetida, realizou-se uma alteração ao item número dois, incorporando um indicador de frequência.

Tendo em conta que o processo de dotação de validez de conteúdo de uma escala de medição é essencialmente subjetivo e de difícil comprovação (Nunnaly & Bernstein, 1994), considerou-se que o instrumento desenvolvido preenche os requisitos de validez de conteúdo, justificada pela concordância dos especialistas em relação à indicação dos domínios subjacentes aos itens da escala.

As respostas do painel de especialistas permitiu definir que o instrumento desenvolvido é composto por 21 itens divididos em três dimensões, com 7 itens cada uma (geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada), que pretendem medir três domínios da orientação para o mercado, (cliente, concorrência e estrutura de mercado).

Os três domínios da orientação para o mercado, cliente, concorrência, e estrutura de mercado propostos são avaliados por 8, 7 e 6 itens respetivamente.

O modelo de medida final, após o processo de verificação da validez de conteúdo, apresenta-se na tabela 5.9..

Tabela 5.9. Proposta de itens a incluir na escala de medição da orientação para o mercado concorrente

Dimensões	Itens	Nome da variável
Geração de Informação	1. Realizamos questionários aos nossos clientes para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.	MODGI1
	2. Pelo menos duas vezes por ano, analisamos as atividades e propostas dos nossos concorrentes.	MODGI2
	3. Temos um procedimento informal de recolha de informação (ex: jantares, reuniões informais, etc.) acerca da evolução e tendências do mercado (modas, mudanças na estrutura do mercado, etc.).	MODGI3
	4. Esta empresa tem como compromisso principal, no relacionamento com os clientes, a obtenção de informação acerca dos seus desejos e necessidades, mesmo que estes ainda não as reconheçam.	MODGI4
	5. Procuramos conhecer rapidamente alterações no mercado que possam modificar a forma como os clientes encaram os produtos e serviços que oferecemos.	MODGI5
	6. Sempre que os nossos concorrentes oferecem novos produtos e serviços aos clientes, procuramos conhecê-los no menor tempo possível.	MODGI6
	7. Os nossos colaborados obtêm informações, de modo informal, acerca das atividades dos nossos concorrentes.	MODGI7
Disseminação de Informação	8. As informações acerca dos clientes são transmitidas a todos os departamentos da empresa muito rapidamente.	MODDI1
	9. Na nossa empresa temos um procedimento formal, de transmissão de informação acerca dos nossos clientes, entre departamentos.	MODDI2
	10. Sempre que um departamento da nossa empresa obtém informação importante acerca dos nossos clientes, transmite-a rapidamente aos restantes departamentos.	MODDI3
	11. Realizamos periodicamente reuniões formais destinadas a debater as atividades e propostas dos nossos concorrentes.	MODDI4
	12. Se um dos nossos departamentos toma conhecimento acerca de atividades dos nossos concorrentes, que os colocam numa posição de vantagem em relação à nossa empresa, rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos.	MODDI5
	13. Nesta empresa todos os departamentos estão alinhados com o compromisso de partilha de informação acerca de tendências de mercado que influenciam a nossa atividade.	MODDI6
	14. Se um departamento desta empresa toma conhecimento de informações acerca de alterações no funcionamento do mercado (modas, tendências, regulações, etc.), rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos.	MODDI7
Resposta Coordenada	15. Nesta empresa existe um compromisso, de todos os departamentos, com a resposta às necessidades e desejos dos clientes.	MODRpC1
	16. Quando é necessário pôr em prática uma ação de resposta às necessidades dos clientes, todos os departamentos desta empresa participam.	MODRpC2
	17. Alguns dos nossos departamentos demoram mais tempo que o desejável a responder às necessidades e desejos dos nossos clientes.	MODRpC3
	18. Respondemos sempre às ações competitivas dos nossos concorrentes.	MODRpC4
	19. As ações dos nossos concorrentes obtêm rapidamente uma resposta coordenada por parte da nossa empresa.	MODRpC5
	20. As alterações na estrutura do mercado (modas, tendências, regulações, etc.) são respondidas rapidamente por todos os nossos departamentos.	MODRpC6
	21. As respostas às evoluções registadas no mercado são feitas, de modo coordenado, por todos os departamentos da empresa.	MODRpC7

Fonte: Elaboração própria

5.2.3. Modelos de medida das estratégias de posicionamento das empresas no mercado

Os modelos de medida utilizados para medir a ênfase no preço e a ênfase na qualidade do serviço foram os instrumentos propostos por Zhou, Brown, e Dev (2009). Além destes instrumentos terem sido utilizados em estudos sobre a indústria hoteleira, os resultados apresentados pelos autores indicam que as medidas possuem os resultados adequados de validez e fiabilidade.

Tabela 5.10. Escalas de medição das estratégias de posicionamento das empresas hoteleiras

Estratégias de posicionamento	Item em português	Nome da variável
Enfase na Qualidade do Serviço	1. Os nossos clientes pertencem a uma classe muito exclusiva, cujas necessidades são únicas.	**EQS1**
	2. Os nossos clientes são muito específicos em relação aos serviços que recebem.	**EQS2**
	3. Esta empresa não teria sucesso neste mercado se não fornecesse um serviço excelente serviço	**EQS3**
Enfase no Preço	1. O nosso mercado alvo e sensível ao preço.	**EP1**
	2. Sentimos uma grande pressão para que tenhamos preços competitivos.	**EP2**
	3.º Os nossos clientes escolhem os hotéis com base no preço.	**EP3**

Fonte: Adaptado de Zhou et al. (2009)

5.2.4. Modelo de medida das recomendações positivas dos clientes

A medida de recomendações positivas dos clientes proposta é avaliada de modo subjetivo. Por questões de coerência relacionadas com os trabalhos realizados e com a análise à literatura, nomeadamente no que se refere aos indicadores de desempenho subjetivos que parecem apresentar melhores resultados do que indicadores objetivos (Cano et al., 2004; Ellis, 2006; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005; Vieira, 2010). Neste estudo optou-se por utilizar um modelo de medida da recomendação subjetivo. Questionam-se os respondentes quanto ao nível em que os produtos e serviços da empresa são recomendados pelos clientes, (tabela 5.11.).

Tabela 5.11. Proposta de escala de medição da recomendação

Condtructo	Item em português	Nome da variável
Recomendação	1.º Os nossos clientes recomendam os nossos serviços.	REC1
	2.º Obtemos mais comentários positivos que negativos dos nossos clientes em páginas da Internet como, por exemplo www.tripadvisor.com, www.booking.com etc.	REC2

Fonte: Elaboração própria

5.2.5. Modelo de medida da taxa de ocupação

A taxa de ocupação é medida de modo subjetivo. Se bem que a taxa de ocupação é frequentemente utilizada como medida de desempenho em empresas hoteleiras. No nosso modelo, esta variável, foi considerada como mediadora. Para realizar a medição desta variável utilizamos uma escala composta por apenas um item em que se questiona o respondente quanto ao posicionamento da taxa de ocupação face a concorrência.

Tabela 5.12. Escala de medida da taxa de ocupação

Constructo	Item em português	Nome da variável
Taxa de ocupação	1.º Comparativamente com os nossos concorrentes, a nossa taxa de ocupação é muito superior	TO1

Fonte: Elaboração própria

5.2.6. Modelos de medida do desempenho empresarial

O desempenho empresarial das empresas é medido através de medidas subjetivas de desempenho por estas apresentarem melhores resultados (Cano et al., 2004; Ellis, 2006; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005; Vieira, 2010) e é constituído por medidas de retenção de clientes, crescimento das vendas e o lucro líquido. Quanto às medidas de crescimento das vendas e lucro líquido utilizam-se itens que são baseados na proposta de Powell (1995), com adaptações ao contexto de investigação.

Tabela 5.13. Escala de medida dos indicadores de desempenho empresarial

Constructo	Item em português	Nome da variável
Retenção de clientes	1. A taxa de retenção de clientes da nossa empresa é mais elevada que a dos concorrentes.	RC1
	2. Os nossos clientes não trocam os nossos produtos e serviços pelos dos nossos concorrentes.	RC2
Crescimento das vendas	1.º Nos últimos três anos o crescimento das vendas foi excelente.	CV1
	2. Nos últimos três anos o crescimento das vendas da empresa foi maior que o crescimento das vendas das empresas concorrentes.	CV2
Lucro Líquido	1. Nos últimos três anos o lucro líquido da empresa foi excelente.	LL1
	2. Nos últimos três anos o lucro líquido da empresa foi melhor que o da concorrência.	LL2

Fonte: Elaboração própria (adaptado de Powell (1995))

5.3. Decisão sobre o tipo de questões a utilizar

Uma vez definidos os modelos de medida a utilizar, o passo seguinte consistiu na definição do tipo de questões a utilizar. Considerando que, maioritariamente, as investigações realizadas sobre a orientação para o mercado utilizam escalas aditivas tipo Likert com 5 ou 7 pontos decidimos utilizar esta metodologia.

A escala de Likert (desenvolvida por Rensis Likert em 1932) utiliza uma categorização do conjunto de atitudes graduadas segundo a intensidade, o que requer que os respondentes indiquem o grau de acordo ou desacordo com uma série de proposições associadas ao objeto da investigação (Webb, 2002).

Tabela 5.14. Pontos fortes e francos da escala aditiva de Likert

Pontos fortes	Pontos fracos
- Permite construir escalas com rapidez em pouco tempo; - Permite a escolha do tipo de resposta; - Permite um melhor ajuste da escala final ao tipo de análise pretendida; - Possibilita a utilização de fatores indiretos e a sua validez e fiabilidade tendem a ser altas.	- Geralmente é bastante difícil considerar todos os fatores; - A experiencia demonstra que a inclusão de fatores indiretos geralmente reduz a fiabilidade da escala pelo aumento da variância interna; - A natureza compensatória na influi na perceção da atitude.

Fonte: Adaptado de (Sanchez, 1999)

A utilização da técnica de escala aditiva tipo Likert tem demonstrado que os resultados obtidos são de confiança, desde que o número de classes das variáveis ordinais seja de pelo menos 5 e que a distribuição das frequências das classes se aproxime da

distribuição normal (Marôco, 2010), pelo que decidimos utilizar uma escala tipo Likert com 7 itens.

5.4. Decisões quanto ao método de recolha de informação

O método de recolha de informação utilizado foi o questionário online. Submete-se um email aos respondentes com uma hiperligação que possibilitava a realização da resposta.

O rápido desenvolvimento ocorrido na utilização da Internet e a proliferação de diversos equipamentos, além dos tradicionais computadores pessoais, que permitem o acesso à internet, coloca ao dispor dos candidatos que realizam de investigações que requerem a consulta através de questionários, a possibilidade por um lado, do acesso a um maior número de potenciais respondentes e por outro a disponibilidade de um conjunto de meios tecnológicos que permitem a criação, envio e tratamento de dados de modo mais fácil, simples e rápido que os tradicionais questionários enviados por correio.

A utilização deste tipo de questionários apresenta diversas vantagens. Algumas vantagens são relativamente unânimes, nomeadamente redução de custos, acesso a um leque alargado de populações, introdução automática de dados, (Hung & Law, 2011; McPeake, Bateson, & O'Neill, 2014; Wright, 2005). Adicionalmente são ainda apontadas vantagens ao nível da redução do tempo de resposta e menor número de itens não respondidos (Kwak & Radler, 2002), da possibilidade de requerer respostas completas e redução de potenciais confusões.

Também Kumar, Aaker, e Day (2001) destacam uma série de vantagens da utilização de questionários eletrónicos. 1) O envio e reenvio são realizados de modo quase instantâneo, 2) as respostas são rápidas, 3) os questionários eletrónicos são mais baratos que os enviados pelo correio, 4) as mensagens de correio eletrónico são geralmente lidas pelas pessoas a quem são dirigidas, 5) comparativamente com os questionários por telefone, os questionários eletrónicos podem ler-se, responder e submeter quando for mais conveniente ao respondente.

Também são apontadas desvantagens a este tipo de questionários, geralmente relacionadas com quatro tipos de erros nomeadamente: cobertura, taxa de resposta, amostra e erros de medida (Hung & Law, 2011; Lumsden & Morgan, 2005; McPeake et al., 2014; Wright, 2005).

Tabela 5.15. Vantagens e desvantagens dos questionários online

Vantagens	Desvantagens
- Baixo custo de implementação. - Tempo de resposta baixo. - Introdução automática de dados. - Auto administrado. - Acesso a populações únicas, cujo acesso, por outros canais, pode ser difícil se não impossível. - Personalizável. - Controlo da ordem de resposta. - Controlo. - Possibilidade de seguir e interagir com os respondentes. - Evita os efeitos relacionados com o entrevistador.	- Representatividade da amostra. - População com atributos enviesados. - Impessoal. - Questões relacionadas com a privacidade e segurança. - Baixa taxa de resposta. - Problemas técnicos para os entrevistadores e entrevistados.

Fonte: Adaptado de (Hung & Law, 2011)

A justificação para a utilização desta metodologia de questionário centra-se essencialmente na população, dispersão, logística e custos. Considerando a dimensão da população alvo de estudo, outra metodologia de recolha de informação, que não esta, colocaria em causa o espaço temporal destinado à realização desta Tese de Doutoramento.

Do mesmo modo julgamos que faz mais sentido utilizar a metodologia de recolha de informação através de questionário online. Atualmente a quase totalidade das empresas do setor hoteleiro têm presença na internet, canalizando por este meio as reservas, seja através de páginas de internet que agregam informação acerca dos hotéis[6], seja através de páginas próprias das empresas.

O desenvolvimento do questionário *online* teve em consideração as recomendações da literatura, nomeadamente Pan (2010), com algumas adaptações: recolha de informação de resposta detalhada; realizar um envio de questionários teste, de modo a testar os parâmetros de resposta; com os dados do questionário teste, estudar o comportamento de resposta dos respondentes; estimar os resultados que se podem obter com os dados iniciais; e enviar um email a recordar a necessidade de resposta ao questionário.

Atualmente existe uma multiplicidade de ferramentas de construção de questionários online, umas pagas outras gratuitas. Geralmente este tipo de ferramentas apresentam características semelhantes, apesar das pagas apresentarem características adicionais. A escolha da ferramenta entre paga e gratuita dependerá sempre das

[6] www.tripadvisor.com, www.booking.com, www.hotels.com, entre outros.

características do questionário a submeter e do tipo de meios disponibilizados pela ferramenta.

Após análise a vários serviços disponibilizados na internet, considerando as características do questionário a submeter: questionário com itens em que se solicita uma categorização de um conjunto de atitudes, que deve ser graduada pelo respondente tendo em conta o grau de acordo ou desacordo com uma série de proposições associadas ao objeto da investigação, decidimos utilizar a ferramenta Google Forms, disponibilizada pelo Google Drive em https://www.google.com/drive/.

A utilização de questionários eletrónicos requere que tenhamos em consideração uma série de questões que são discriminadas na tabela 5.16..

Tabela 5.16. Lista de pontos a verificar na elaboração de questionários eletrónicos

Categoria	Variável	Descrição
Desenho	Descrever o desenho e estrutura do questionário	Descrever a população alvo e amostra.
Desenvolvimento e pre-teste	Desenvolver e testar	Descrever a metodologia utilizada no desenvolvimento do questionário, incluindo a usabilidade, e funcionamento técnico do questionário eletrónico.
Obtenção da amostra e método de acesso ao questionário	Questionário aberto vs fechado	Nos questionários abertos, o questionário está disponível para cada visitante do site, enquanto nos fechados o questionário está aberto apenas para a amostra definida pelo investigador (geralmente protegido com senha de acesso).
	Modo de contacto	Indicação se o contacto inicial foi realizado através da internet.
	Publicidade ao questionário	Indicar como e onde o questionário foi comunicado ou publicitado.
Submissão do questionário	Web/correio eletrónico	Indicar o tipo de questionário (ex: página de internet ou correio eletrónico).
	Contexto	Descrever a página de internet/lista de correio eletrónico.
	Obrigatoriedade	Indicar se é um questionário de resposta obrigatório por quem acede ao site ou voluntária.
	Incentivos	Indicar se existem incentivos à resposta e modo de funcionamento
	Hora e data	Indicar a hora e datas em que o questionários foram respondidos.
	Randomização de itens/questionários	Randomizar ou alternar itens/questionários de modo a prevenir enviesamento.
	Questionários adaptativos	Utilizar questões adaptativas de modo a reduzir o número e complexidade das perguntas.
	Número de itens	Indicar o número de itens por página.
	Número de páginas de internet (écrans)	Indicar o número de páginas do questionário (fator importante na taxa de respostas completas).
	Revisão de respostas	Possibilidade dos respondentes reverem e alterarem respostas.
Taxa de resposta	Visitante único	Se for facultada a visualização da taxa de participação, indicar como identificar visitantes únicos (endereço de IP, cookies ou ambos).
	Taxa de visualização	Visitantes únicos da primeira página do questionário a dividir pelo número de visitantes únicos do sítio.
	Taxa de participação	Número de visitantes que aceitaram participar a dividir pelo número de visitantes da primeira página.
	Taxa de finalização	Número de pessoas que terminaram o questionário a dividir pelo número de pessoas que aceitaram participar.
Prevenção de multientrada do mesmo individuo	Utilização de cookies	Utilização de cookies para identificar os respondentes.
	IP	Verificação de IP.
	Registo de email	Em questionários fechados o registo através de email previne a duplicação de entradas.
Analise	Manipulação de questionários incompletos	Indicar se apenas se utilizam questionários completos ou se incluem questionários incompletos.
	Questionários enviados em hora e data atípica	Indicar se se incluem questionários obtidos demasiado cedo.
	Correção estatística	Indicar se se utilizam métodos de correção estatística.

Fonte: Adaptado de (Eysenbach, 2004)

5.4.1. Características do questionário desenvolvido

Considerando a lista de pontos a verificar na elaboração de questionários eletrónicos representada na tabela 5.16..

O questionário desenvolvido tem carácter voluntário. A população alvo compreende o conjunto das empresas do sector da hotelaria de Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido e República da Irlanda.

Por conjunto de empresas do sector hoteleiro considerou-se o tipo de unidade empresarial que fornece um serviço de alojamento de curto prazo por contrapartida de um pagamento (que poderá ser parcialmente ou completamente subsidiado)(Eurostat, 2013). Consideraram-se as subdivisões da Classificação de Atividades Económicas do Eurostat: 55.1 – Estabelecimentos hoteleiros e 55.2 - Residências para férias e outros alojamentos de curta duração, (Eurostat, 2013).

O questionário desenvolvido tem carácter fechado. A participação na resposta ao questionário está acessível apenas por convite enviado ao conjunto das empresas da amostra selecionada. Tal convite foi enviado por correio eletrónico direcionado ao director/a geral do hotel, onde se descrevia o projeto de investigação em curso, identificava os participantes o requerente, a instituição de afiliação e os dados de contacto, com indicação de uma hiperligação que permitia o acesso à página de resposta ao questionário.

Optou-se por não facultar qualquer tipo de incentivo além do fornecimento dos resultados do estudo, que seriam enviados aos participantes que aceitassem recebê-los. Nesse caso solicitava-se a indicação da denominação da empresa, nome de contacto, endereço de correio eletrónico e cargo exercido, para fins de envio dos referidos resultados.

O questionário é compreendido por setenta questões, das quais onze são de caracterização e uma de indicação dos dados de contacto para efeitos de envio de resultados. Todas as questões são resposta obrigatória à exceção desta ultima. Isto é, a não resposta de um item implica a impossibilidade de continuar a responder ao questionário além da página em questão e a impossibilidade de submissão do questionário.

Por uma questão de simplicidade e para evitar qualquer tipo de confusão por parte do respondente, as questões foram divididas em sete páginas de acordo com os temas de resposta. Cada página contém questões com temas subjacentes interligados.

Assim, a primeira contém quinze questões, a segunda treze, a terceira quinze, a quarta duas, a quinta seis, a sexta sete e sétima doze questões e os respondentes têm a possibilidade de rever e alterar as respostas desde que a última secção (página) do questionário ainda não tenha sido submetida.

Abaixo na tabela 5.17. observamos um resumo das variáveis do modelo. Identificam-se os conceitos, as escalas utilizadas, as dimensões, os itens e o número de ordem dos itens no questionário online.

Tabela 5.17. Variáveis do modelo

Conceitos	Escalas	Dimensões	Itens	Número de ordem no questionário eletrónico
Orientação para o mercado	Dimensões da escala de medição da orientação MO	Geração de Informação	MOGI1	1
			MOGI2	2
			MOGI3	5
			MOGI4	6
			MOGI5	9
			MOGI6	10
			MOGI7	13
			MOGI8	14
		Disseminação de informação	MODI1	17
			MODI2	18
			MODI3	21
			MODI4	22
			MODI5	25
			MODI6	26
		Resposta à informação	MORI1	29
			MORI2	30
			MORI3	33
			MORI4	34
			MORI5	37
			MORI6	38
			MORI7	42
			MORI8	43
	Dimensões da escala de medição da orientação para o mercado MOS	Geração de Informação	MODGI1	3
			MODGI2	4
			MODGI3	7
			MODGI4	8
			MODGI5	11
			MODGI6	12
			MODGI7	15
		Disseminação de informação	MODDI1	16
			MODDI2	19
			MODDI3	20
			MODDI4	23
			MODDI5	24
			MODDI6	27
			MODDI7	28
		Resposta à informação	MODRpC1	31
			MODRpC2	32
			MODRpC3	35
			MODRpC4	36
			MODRpC5	39
			MODRpC6	40
			MODRpC7	41
Recomendação de clientes	Escala Recomendação	Recomendação	REC1	44
			REC2	45
Estratégias de posicionamento	Escala ênfase qualidade do Serviço	Ênfase na qualidade do serviço	EQS1	46
			EQS2	47
			EQS3	48
	Escala ênfase no preço	Ênfase no preço	EP1	49
			EP2	50
			EP3	51
Taxa de Ocupação	Escala Taxa de Ocupação	Taxa de ocupação	TO1	52
Desempenho empresarial	Escala Retenção de clientes	Retenção de clientes	RC1	53
			RC2	54
	Escala crescimento das vendas	Crescimento das vendas	CV1	55
			CV2	56
	Escala lucro líquido	Lucro líquido	LL1	57
			LL2	58

Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição dos modelos de medida por número de questões e número de ordem no questionário online, na tabela 5.18., observamos um resumo dessa informação.

Tabela 5.18. Distribuição por página dos itens no questionário

Modelo de Medida	Página	Constructos	N.º questões	Número de ordem
Orientação para o mercado	1	Geração de informação (MOD/MO)	15	1-15
	2	Disseminação de informação (MOD/MO)	13	16-28
	3	Resposta coordenada (MOD)/Resposta à informação(MO)	15	29-43
Recomendação	4	Recomendação (REC)	2	44-45
Estratégias de posicionamento	5	Ênfase na qualidade do serviço (EQS)/preço (EP)	6	46-51
Taxa de Ocupação/desempenho empresarial	6	Taxa de ocupação (TO), retenção de clientes (RC), crescimento das vendas (CV) e lucro líquido (LL)	7	52-58
Questões de caracterização	7	Caracterização do respondente	12	59-70

Fonte: Elaboração própria

O questionário submetido tem uma série de características que limitam de algum modo a existência de repetições de respostas. Por um lado, o questionário é de carácter fechado, apenas podendo participar por convite, por outro, o convite é direcionado ao diretor geral e além da oferta dos resultados da investigação, não há outro tipo de incentivos. Adicionalmente, é mencionada a importância da participação e do estudo de modo a conhecermos como é que a orientação para o mercado se relaciona com o desempenho empresarial neste tipo de empresas. Assim não se nos afigura relevante a possibilidade de repetição de respostas, até porque na qualidade diretores de hotel, não parece plausível a dispensa de tempo a repetir respostas quando existirão outras atividades a realizar.

De qualquer modo admitimos que possa existir repetição de respostas, no entanto, será em valores residuais. De acordo com (Reips, 2002) a existência de repetição de respostas estará abaixo de 3% na maior parte dos estudos, pelo que considerando as características do estudo em causa, a existirem repetição de respostas, estamos confiantes que o valor será substancialmente mais baixo.

Do mesmo modo, não se afigura plausível que o controlo de IP permitisse solucionar esta questão, uma vez que a existência de um elevado número de IP dinâmicos impossibilita o controlo de IP.

O procedimento em termos de logística de envio, resposta e tratamento dos dados decorreu do seguinte modo.

Com a ferramenta Google Forms, desenvolveu-se o questionário. O instrumento, como já referido, é constituído por setenta questões, divididas em sete páginas de respostas. O entrevistado tem a possibilidade de acompanhar o processo de resposta. Ao fundo de cada página é indicado o grau de conclusão do questionário em que o respondente se encontra.

Escreveu-se uma carta/correio eletrónico de acompanhamento onde se solicitou a participação e se descreveu o projeto. Esta carta incluiu uma hiperligação para efeitos de resposta e foi submetida ao conjunto de empresas da amostra.

Cada questionário, bem como carta de acompanhamento, foi desenvolvido tendo inicialmente escrito em idioma português.

De seguida procedeu-se à tradução para cada um dos idiomas dos países em estudo com recurso a tradutores nativos/bilingues dos idiomas em tradução.

Uma vez elaborado o questionário, submeteu-se o mesmo a pré-teste compostos por 200 empresas de cada um dos contextos em estudo.

O envio dos questionários, para efeitos de pré-teste, procurou identificar potenciais problemas subjacentes à metodologia de resposta e indicar a taxa de resposta provável.

Uma vez realizado o pré-teste e avaliados os dados recebidos, submeteu-se o questionário final aos indivíduos da amostra.

5.5. Recolha de dados: trabalho de campo

Neste subcapítulo descrevemos os trabalhos realizados durante a recolha de dados, para tal indicam-se todos os procedimentos e passos realizados.

O desenvolvimento da investigação requer que se delimite a população objeto do estudo. Ou seja, a definição de todos os casos ou indivíduos compreendidos nas definições propostas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007).

A população deste estudo é representada pelo conjunto de empresas do sector da hotelaria de Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido e República da Irlanda.

Por conjunto de empresas do sector hoteleiro considerou-se o tipo de unidade empresarial que fornece um serviço de alojamento de curto prazo por contrapartida de um pagamento (que poderá ser parcial ou completamente subsidiado) (Eurostat, 2013). A dimensão do universo populacional é um conjunto de estabelecimentos

compreendidos na definição dada pelo Eurostat dos países em estudo, sendo de 329921 no ano de 2013 (Eurostat, 2014), distribuídos conforme tabela 5.19..

Tabela 5.19. Distribuição da população por país

País	População ano 2013 (Eurostat, 2014)
Irlanda	7712
Espanha	46488
França	28246
Itália	157521
Portugal	3357
Reino Unido	86597
Total	329921

Fonte: Adaptado de (Eurostat, 2014)

A amostra é um subgrupo da população, ou seja, amostra é um conjunto de elementos extraídos da população e deverá ser representativa da mesma (Hernández et al., 2007).

A definição da amostra processou-se na dependência da existência de fontes de informação. Dado que a metodologia de envio dos questionários foi correio eletrónico foi necessário encontrar as fontes de informação.

A inexistência de centralização da informação acerca dos contactos por correio eletrónico foi um fator de dificuldade na definição da amostra. Se por um lado a amostra, potencialmente poder ser constituída pela totalidade da população, dadas as facilidade, rapidez e conveniência na utilização da metodologia de envio dos questionários por correio eletrónico, por outro, as fontes de informação dos endereços de correio eletrónicos dos sujeitos da população são difíceis de obter.

Os motores de pesquisa de informação acerca de hotéis ou reserva online de alojamento como www.booking.com, www.tripadvisor.com ou www.hotels.com permitem identificar um elevado número de unidades de alojamento, no entanto, apenas é possível obter a denominação e endereço físico e características acerca do estabelecimento. Salvo raras exceções, não é possível obter o endereço de correio eletrónico por esta via.

Dada a impossibilidade de encontrar fontes de informação centralizadas, procurou-se obter os endereços de correio eletrónico das unidades hoteleiras através das diversas páginas de internet dos organismos governativos responsáveis pelo sector do turismo, associações do sector e empresas especializadas em publicação de anuários ou relatórios sobre o sector hoteleiro em cada um dos vários países constituintes da população.

Deste modo, após pesquisa de informação de contacto por correio eletrónico de empresas do sector hoteleiro de Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido e República da Irlanda definiu-se uma amostra constituída por 32377 unidades hoteleiras de seis países que corresponde a aproximadamente a 9,81% do total da população, como podemos observar na tabela 5.20., de acordo com dados do Eurostat relativos ao ano de 2013 (Eurostat, 2014):

Tabela 5.20. População e distribuição da amostra por país objeto de estudo

País	População ano 2013 (Eurostat, 2014)	Amostra	% da população
Irlanda	7712	1584	20,54%
Espanha	46488	6498	13,98%
França	28246	5926	20,98%
Itália	157521	9747	6,19%
Portugal	3357	2719	80,99%
Reino Unido	86597	5903	6,82%
Total	329921	32377	9,81%

Fonte: Elaboração própria

As fontes de informação para efeitos de obtenção dos endereços de correio eletrónico, necessários à submissão do pedido de resposta ao questionário, podem ser observadas na tabela 5.21..

Tabela 5.21. Países e fontes de informação para efeitos de amostra

Países	Fonte
Irlanda	http://www.goldenpages.ie/ http://www.ireland.com/
Espanha	http://www.paginasamarillas.es http://www.spain.info/pt/
França	http://www.pagesjaunes.fr http://www.hotel-france.com/index.php
Itália	http://www.paginegialle.it http://www.italytraveller.com/
Portugal	http://www.pai.pt https://www.visitportugal.com/pt-pt
Reino Unido	http://www.yell.com http://www.visitbritain.com/en/EN/

Fonte: elaboração própria

Definida a amostra, submeteu-se o questionário. De modo a aumentar a taxa de resposta, foram enviados dois emails de recordação (Brennan, 1991; Muñoz-Leiva, Sánchez-Fernández, Montoro-Ríos, & Ibáñez-Zapata, 2010), um após as primeiras quatro semanas. Passadas quatro semanas após o envio do email de recordação do questionário enviou-se o segundo email de recordação.

Na tabela 5.22. observamos a ficha técnica do trabalho de campo.

Tabela 5.22. Ficha técnica do trabalho de campo

Universo	Empresas do sector hoteleiro de, CAE do Eurostat: 55.1 – Estabelecimentos hoteleiros e 55.2 - Residências para férias e outros alojamentos de curta duração, definidos pelo conjunto de empresas do sector hoteleiro: tipo de unidade empresarial que fornece um serviço de alojamento de curto prazo por contrapartida de um pagamento (que poderá ser parcialmente ou completamente subsidiado) (Eurostat, 2013).
Âmbito	Espanha, França, Itália, Portugal, Reino Unido e República da Irlanda
Método de recolha de informação	Questionário *online*
Base de dados	Base de dados dos serviços governamentais de turismo e serviços de páginas amarelas dos países âmbito de estudo.
Unidade amostral	Empresas do setor hoteleiro
Tamanho da população	329921
Tamanho da amostra	32377
Data do trabalho de campo	16-10-2013 a 27-01-2014
Número de respostas	458
Respostas válidas	447
Erro amostral	0,5%[7]
Nível de confiança	95%

Fonte: Elaboração própria

5.6. Pré-teste e recolha de dados

Previamente ao envio do questionário final aos respondentes, submetemos o inquérito, para efeitos de pré teste, a um conjunto de empresas do sector hoteleiro representativo do conjunto de países do estudo principal.

A metodologia utilizada foi o questionário online, nos moldes do estudo principal.

Enviou-se um correio eletrónico onde constava uma carta de apresentação identificando os participantes no estudo e as entidades envolvidas, solicitando a participação no estudo internacional que pretendia avaliar no nível da orientação para o mercado e a sua relação com o desempenho empresarial em empresas do sector da indústria hoteleira, juntamente com uma hiperligação para resposta ao questionário.

Enviaram-se 200 questionários para empresas do sector hoteleiro dos países representativos de cada um dos idiomas da escala. Por uma questão de simplicidade de processos e considerando a dimensão do estudo, de modo a evitar a duplicação de atividades, optou-se por juntar o envio dos questionários do Reino Unido e República

[7] Calculo realizado em https://www.dssresearch.com/KnowledgeCenter/toolkitcalculators/sampleerrorcalculators.aspx

da Irlanda, não só no pré-teste, mas também no estudo principal, perfazendo o total de 1000 questionários enviados.

O pré-teste realizado procurou identificar potenciais problemas subjacentes à metodologia de resposta e indicar a taxa de resposta provável. Com exceção de um item que questionava a vontade em receber um relatório final com os resultados do estudo e abria um conjunto de questões para inserção dos dados de contacto que não era de resposta obrigatória. Todos os restantes eram de resposta obrigatória, pelo que não há campos omissos na matriz de respostas.

Tabela 5.23. Questionários enviados no pré-teste, por país e taxa de resposta

País	Questionários enviados	Respostas recebidas	Respostas válidas
Portugal	200	5	2,50%
Espanha	200	5	2,50%
França	200	1	0,50%
Itália	200	2	1,00%
Reino Unido/República da Irlanda	200	3	1,50%
Total	**1000**	**16**	**1,60%**

Fonte: Elaboração própria

Não se identificou qualquer tipo de problemas com a metodologia utilizada. Obteve-se uma taxa de resposta de 1,6%, variando de acordo com a origem geográfica das respostas obtidas.

5.7. Decisão quanto à metodologia de análise de dados

A metodologia de análise do modelo proposto de tratamento dos dados utilizada foi o método dos mínimos quadrados parciais (PLS – Partial Least Squares). Para tal recorreu-se ao programa de computador SmartPLS (Ringle, Wende, & Becker, 2014).

Na análise estatística das estatísticas descritivas utilizou-se o programa de computador IBM SPSS Statistics 21 (IBM-Corp.-Released, 2012).

A análise de Modelos de Equações Estruturais (SEM) é cada vez mais utilizada em investigações de marketing, tornando-se a principal metodologia utilizada (Hair et al., 2011). Este tipo de análise é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validez de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis, que são representadas por parâmetros que indicam a magnitude do efeito que as variáveis, ditas independentes, apresentam sobre outras variáveis, ditas

dependentes, num conjunto compósito de hipóteses respeitantes a padrões de associações entre variáveis do modelo (Marôco, 2010).

A análise SEM permite a integração de modelos de medida e as hipóteses causais num modelo de avaliação conjunta, permitindo analisar vários níveis de variáveis independentes e dependentes. Mesmo quando os constructos de interesse podem ser mensurados com reduzida ambiguidade, a análise SEM apresenta vantagens sobre a regressão linear, uma vez que permite criar e estimar modelos com variáveis dependentes múltiplas e interconexões ao mesmo tempo (Gefen & Rigdon, 2011).

Longe de realizarmos um estudo profundo à anàlise SEM, em geral, a análise de modelos de equações estruturais permite aos investigadores, de modo flexível, realizar, a) relações entre várias variáveis independentes e dependentes, b) projetar variáveis latentes não observáveis, c) identificar erros de modelo em medidas de variáveis observadas d) testar estatisticamente à priori assunções teóricas face os dados empíricos (Chin, 1998) e permitem ao investigador avaliar a contribuição de cada indicador na construção do conceito, assim como estimar a fiabilidade dos modelos de medida (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009).

A análise SEM permite o exame a um conjunto de relações de dependência simultaneamente, é particularmente útil para testar teorias que contenham múltiplas equações envolvendo relações de dependência (Hair et al., 2009).

A utilização da análise SEM pode ser realizada através de dois tipos de métodos: método de análise modelos de equações estruturais baseado na covariância (CB-SEM) e o método dos mínimos quadrados parciais baseado na variância (PLS-SEM).

A metodologia CB-SEM, contrariamente à análise PLS-SEM, estima os parâmetros do modelo de modo a que as discrepâncias entre as estimativas e as matrizes de covariâncias sejam minimizadas. Por seu lado o PLS-SEM maximiza a variância explicada das variáveis latentes endógenas através da estimativa do modelo de relações parciais (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012).

Apesar da metodologia CB-SEM ser bastante mais popular, recentemente a utilização do PLS-SEM tem-se expandido em investigações de marketing, sendo reconhecida como uma metodologia com características que a tornam uma alternativa à análise CB-SEM (Hair et al., 2012).

Uma vez que este estudo é do tipo exploratório: procura avançar com novas metodologias face à literatura sobre o estudo da orientação para o mercado, nomeadamente pela construção de um modelo de medida da orientação para o mercado novo, bem como variáveis não estudadas ou pouco estudadas no contexto

do setor da indústria hoteleira e em contexto multicultural e introduz modelos de segunda ordem, achamos mais apropriada a tratar os dados através do método dos mínimos quadrados parciais (PLS).

Na tabela 5.24. apresentamos as características que levam à escolha entre PLS-SEM e CB-SEM.

Tabela 5.24. Regras a seguir para utilizar PLS-SEM vs CB-SEM

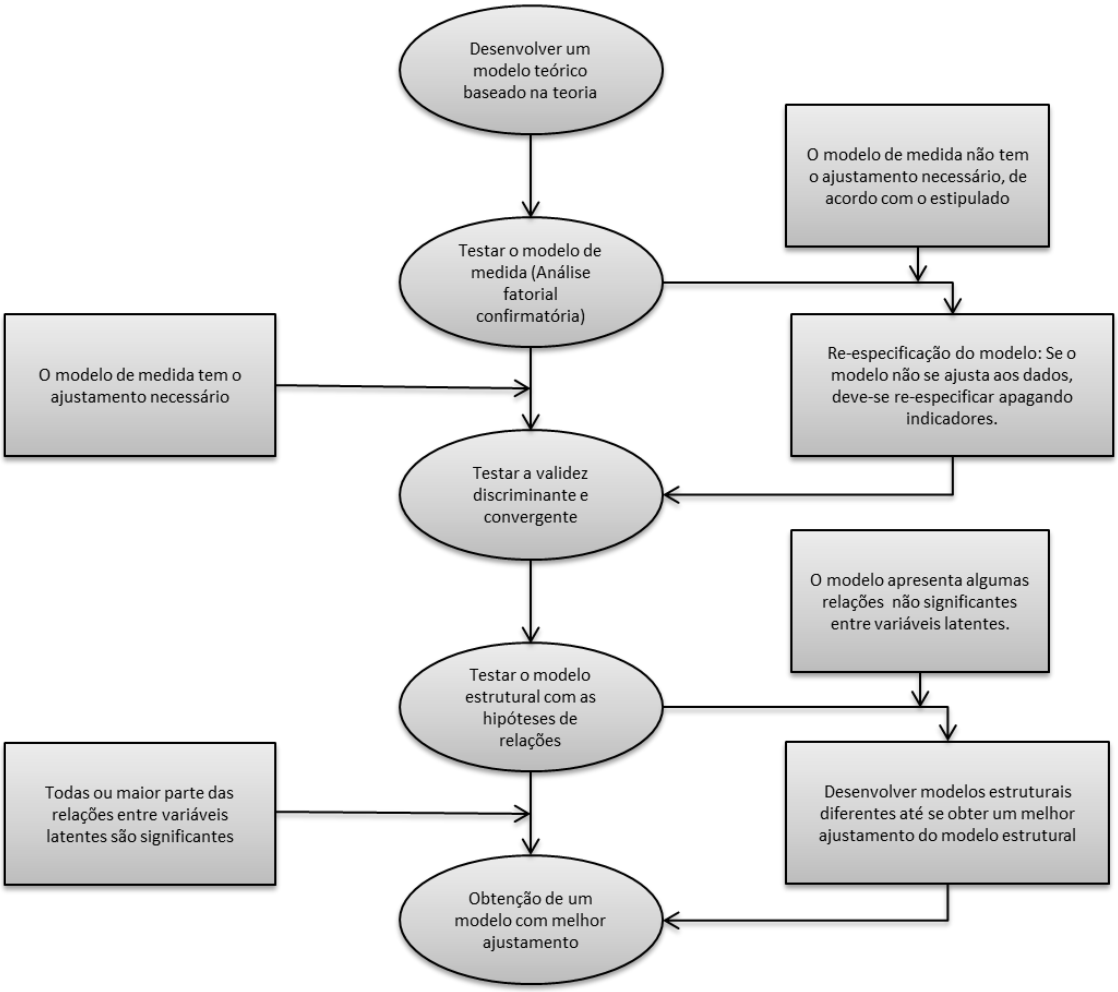
Utilizar PLS-SEM quando:	Utilizar CB-SEM quando:
O objetivo é prever constructos chave ou identificar constructos principais. Constructos formativos fazem parte do modelo estrutural. Apesar de CB-SEM permitir utilizar este tipo de constructos, a utilização requer modificações na especificação dos constructos. O modelo estrutural é complexo (muitos constructos e muitos indicadores). A amostra é de dimensão reduzida e/ou os dados não respeitam a distribuição normal. O objetivo é utilizar os resultados das variáveis latentes em análises posteriores.	- O objetivo é testar a teoria, confirmar a teoria, compreender teorias alternativas. - O erro requer uma especificação adicional, como uma covariação. - O modelo estrutural tem relações não recursivas. - A investigação requer um critério de bondade de ajustamento global. - A investigação é exploratória ou uma extenção de uma teoria estrutural. - Necessitarmos dos resultados das variáveis latentes em análise posteriores.

Fonte: Adaptado de (Hair et al., 2013, 2011)

Na figura 5.2. apresentamos os passos necessários à análise SEM. A aplicação prática do modelo previsto na figura será realizada no capítulo seguinte onde se apresentam os resultados da investigação realizada.

O conjunto de passos previstos na figura 5.2. é semelhante à metodologia apresentada na figura 5.1.. Com ligeiras alterações, este modelo é bastante semelhante ao modelo proposto por Churchill (1979), pelo que será esta a metodologia seguida durante o processo de análise aos dados obtidos apresentada no capítulo 6.

Figura 5.2. Passos envolvidos na análise SEM



Fonte: (Nunkoo & Ramkissoon, 2012)

Quanto à metodologia de análise dos efeitos das variáveis mediadoras utilizamos as indicações de Hair et al. (2013) e utilizamos a metodologia proposta por Preacher e Hayes (2004, 2008).

A mediação foca-se numa relação teórica estabelecida direta definida pelo valor do caminho entre dois constructos, bem como a numa adicional componente teórica relevante, que de modo indireto fornece informação acerca do efeito através do efeito indireto (Hair et al., 2013).

Deste modo, o efeito mediador existe quando uma variável independente influencia uma variável dependente através da intervenção de pelo menos uma variável adicional, ou mediador (Preacher & Hayes, 2008).

De acordo com Hair et al. (2013), pelas suas características, esta metodologia adapta-se perfeitamente em análises realizadas com PLS-SEM.

As hipóteses de mediação definem como, ou com que meios uma variável independente (X) influencia uma variável dependente (Y), através de uma ou mais potenciais variáveis intervenientes ou mediadores (M), (Preacher & Hayes, 2008).

Hair et al. (2013) descrevem a metodologia de análise de efeitos mediadores proposta por Preacher e Hayes (2004, 2008) do seguinte modo. Inicialmente analisámos a significância dos efeitos diretos ou coeficiente de caminho da variável independente (X) na variável dependente (Y), sem incluirmos a variável mediadora no modelo de caminhos PLS. Caso o efeito direto não seja significante, não existem efeitos mediadores. Caso o efeito direto seja significante, então incluímos a variável mediadora (M) no modelo de caminhos PLS e verificamos a significância dos efeitos indiretos (caminhos (X -> M); (M ->Y)). Se algum dos efeitos indiretos não é significante, então não existe mediação. Caso os caminhos sejam significantes, avaliamos o indicador VAF – (*variance accounted for*).

Se o indicador VAF for superior a 80%, então existe uma mediação completa. Caso VAF seja maior ou igual a 20% e menor ou igual a 80% diz-se que existe uma mediação parcial. No caso do VAF ser inferior a 20%, então não existe mediação, ou quase não existe mediação (Hair et al., 2013).

Por seu lado o indicador VAF é calculado do seguinte modo: caminhos (X -> M * M -> Y) / (X -> M * M -> Y + X -> Y) (Hair et al., 2013).

Adicionalmente, a significância de cada um dos caminhos X -> M e M -> Y é também requisito obrigatório. Apenas após a confirmação desta significância através da estatística t, obtida através do procedimento *bootstrapping*, é que podemos verificar se o seu produto, que representa o efeito indireto, é também significante (Hair et al., 2013).

A significância do efeito indireto calcula-se do seguinte modo: corre-se o procedimento *bootstrapping* com a variável mediadora e extraem-se as subamostras *bootstrap* dos caminhos X -> M e M -> Y para uma folha de cálculo Microsoft Excel ou semelhante. O efeito indireto corresponde ao produto dos efeitos diretos X -> M e M -> Y, que deve ser calculado para todas as subamostras do procedimento *bootstrapping* (os autores recomendam 5000) e procede-se ao cálculo do desvio padrão dos resultados dos efeitos indiretos calculados. A estatística t do efeito indireto corresponde ao valor original dos efeitos indiretos calculados da multiplicação do caminho X -> M por M -> Y, a dividir pelo valor do desvio padrão calculado. A significância deste efeito indireto calculado é indicador requerido para concluir a existência de efeitos mediadores (Hair et al., 2013).

Terminada a descrição do desenho e metodologia da investigação, o passo seguinte consiste na avaliação dos resultados de campo, que passamos a analisar no capitulo seguinte.

6. Análise aos resultados

A partir de todo trabalho realizado nos capítulos anteriores desta Tese de Doutoramento: análise à literatura, desenvolvimento do modelo de hipóteses e do desenho e metodologia da investigação, avançamos neste capítulo para a análise aos resultados obtidos com a submissão do questionário.

Os dados foram recolhidos através de um questionário enviado aos respondentes via email, nos mesmo moldes do pré-teste.

Este capítulo centra-se na explicação e análise dos resultados do estudo empírico realizado. Começa-se pela caracterização da amostra e por uma análise preliminar dos dados. Previamente à análise do modelo estrutural analisam-se os dados relativos aos modelos de medida, realiza-se a purificação dos modelos, avaliação da fiabilidade e da validez convergente e discriminante. De seguida analisa-se o modelo estrutural, os efeitos das variáveis mediadares e apresentam-se os resultados.

O desenvolvimento dos modelos de medida decorreu de acordo com as recomendações de Churchill (1979), Nunnaly e Bernstein (1994), Peter (1979), Hair et al. (2011)*, Wright et al. (2012), e Hair et al (2013). Após a definição do domínio do constructo, geração dos itens e verificação da validez de conteúdo com recurso a um painel de especialistas em marketing dos diversos idiomas da escala, o questionário foi submetido a um pré-teste de modo a testar as condições de aplicação do questionário. Uma vez realizado o pré-teste procedemos ao envio do questionário que passamos a analisar de seguida.*

6.1. Caracterização da amostra

Como definido no capítulo 5 a população alvo deste estudo são as empresas classificadas de acordo com as subdivisões da Classificação de Atividades Económicas do Eurostat: 55.1 – Estabelecimentos hoteleiros e 55.2 - Residências para férias e outros alojamentos de curta duração, assim definidas pelo Eurostat, de 6 países da União Europeia: Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido e República da Irlanda.

Foram enviados 32377 questionários e obtiveram-se 458 respostas, das quais 129 (28,17%), respostas provenientes de Portugal, 106 (23,14%) provenientes de Espanha, 103 (22,49%) provenientes de Itália, 62 (13,54%) provenientes de França e 58 (12,66%) provenientes do Reino Unido e da República da Irlanda.

Considerando que os resultados do trabalho empírico dependem essencialmente do número de respostas obtidas, procurou-se definir corretamente o respondente de modo a maximizar o número de respostas.

A carta de apresentação que acompanhou o correio eletrónico com questionário indicava que este era destinado ao diretor da unidade hoteleira, solicitando-se num dos itens do questionário a indicação do cargo do respondente.

Apesar da indicação do destinatário do questionário estar definida na carta de apresentação, parte das respostas foram realizadas por respondentes com outro tipo de cargo. Uma vez que a indicação do cargo era de resposta obrigatória apenas foram recebidos dados dos questionários que indicam o cargo do respondente. De modo a evitar a eliminação de dados com informação capaz de influenciar os resultados do estudo consideraram-se válidas todas as respostas fornecidas por respondentes com cargos de chefia, marketing ou vendas, tendo-se eliminado respostas facultadas por outro tipo de membros da organização como por exemplo rececionistas ou outro tipo de funcionários não discriminados.

Após análise às respostas obtidas eliminaram-se 1 resposta da amstra de Espanha, 6 de Itália, 2 de Portugal, 1 de França e 1 do Reino Unido e Republica da Irlanda.

O número de questionários úteis para tratamento de dados resultou em 447 questionários válidos, distribuídos de acordo com a informação constante na tabela 6.1..

Tabela 6.1. Amostra por país, respostas e taxas de reposta

País	Amostra	Respostas	Taxa de resposta	Frequência relativa
Portugal	2719	127	4,67%	28,41%
Espanha	6498	105	1,62%	23,49%
Itália	9747	97	1,00%	21,70%
França	5926	61	1,03%	13,65%
Reino Unido/República da Irlanda	7487	57	0,76%	12,75%
Total	**32377**	**447**	**1,38%**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

A taxa de resposta cifrou-se em 1,38%. No entanto, as taxa de resposta variou de acordo com o contexto. Enquanto em Portugal a taxa de resposta foi de 4,67%, na amostra do Reino Unido e República da Irlanda (RUIR) este indicador baixou para 0,76%. Em França e em Itália a taxa de resposta foi muito semelhante, de 1,03% e 1,00%, respetivamente. Em Espanha, a taxa de resposta foi de 1,62%.

Na tabela 6.2. indica-se a estratificação dos estabelecimentos respondentes de acordo com o número de estrelas em valores absolutos. Por seu lado, a tabela 6.3. indica a mesma informação em valores relativos.

A amostra apresenta as seguintes características:

Tabela 6.2. Distribuição dos inquéritos válidos por número de estrelas do hotel e país – valores absolutos

	País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Tipologia	1 Estrela	7	10	2	2	0	21
	2 Estrelas	11	22	10	19	8	70
	3 Estrelas	38	41	41	20	22	162
	4 Estrelas	53	28	40	17	21	159
	5 Estrelas	18	4	4	3	6	35
Total		**127**	**105**	**97**	**61**	**57**	**447**

Fonte: elaboração própria

Tabela 6.3. Distribuição dos inquéritos válidos por número de estrelas e país – valores relativos

	País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Tipologia	1 Estrela	5,51%	9,52%	2,06%	3,28%	0,00%	4,70%
	2 Estrelas	8,66%	20,95%	10,31%	31,15%	14,04%	15,66%
	3 Estrelas	29,92%	39,05%	42,27%	32,79%	38,60%	36,24%
	4 Estrelas	41,73%	26,67%	41,24%	27,87%	36,84%	35,57%
	5 Estrelas	14,17%	3,81%	4,12%	4,92%	10,53%	7,83%
Total		**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

Os dados da amostra indicam que os estabelecimentos são predominantemente de 3 e 4 estrelas, apesar de algumas variações de acordo com a amostra. Enquanto em França os dados indicam que o número de respondentes com 2 estrelas é relativamente semelhante ao dos respondentes de 3 e 4 estrelas, o mesmo não acontece nas restantes origens de dados. No global, verificamos que os respondentes com 1 e 5 estrelas representam um peso relativamente baixo no total de respostas.

De seguida, nas tabelas 6.4. e 6.5. apresentamos a distribuição dos inquéritos válidos por país e localização em valores absolutos e relativos respetivamente.

Tabela 6.4. Distribuição dos inquéritos válidos por país e localização – valores absolutos

	País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Tipologia	Centro da cidade	40	26	40	29	18	153
	Suburbano	9	5	18	13	10	55
	Resort	13	13	14	1	3	44
	Campo	48	28	12	13	24	125
	Outro	17	33	13	5	2	70
Total		**127**	**105**	**97**	**61**	**57**	**447**

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6.5. Distribuição dos inquéritos válidos por país e localização – valores relativos

	País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Tipologia	Centro da cidade	31,50%	24,76%	41,24%	47,54%	31,58%	34,23%
	Suburbano	7,09%	4,76%	18,56%	21,31%	17,54%	12,30%
	Resort	10,24%	12,38%	14,43%	1,64%	5,26%	9,84%
	Campo	37,80%	26,67%	12,37%	21,31%	42,11%	27,96%
	Outro	13,39%	31,43%	13,40%	8,20%	3,51%	15,66%
Total		**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

Quanto à localização verificamos que os estabelecimentos respondentes estão maioritariamente localizados no centro das cidades ou no campo. As amostras de Itália e França apresentam um peso substancial de respondentes de localizações suburbanas. Em Itália, à exceção do destino “centro da cidade”, com 41,24% das respostas, os restantes destinos são representados de modo relativamente homogéneo. Em França as localizações “campo” e “suburbano” apresentam o mesmo número de respostas com 21,31%,enquanto os respondentes de destino “centro da cidade são quase metade dos estabelecimentos, com 47,54% das respostas a indicarem esta localização. Refira-se o caso particular da amostra de Espanha. A maioria das respostas classificam as unidades hoteleiras como outra localização além das mencionadas.

Em termos gerais, verificou-se que o tipo de localização “resort” e “outro” são menos representadas na amostra.

Quanto à distribuição dos inquéritos válidos por país e destino turístico, apresentamos nas tabelas 6.6. e 6.7., os valores absolutos e valores relativos, respetivamente.

Tabela 6.6. Distribuição dos inquéritos válidos por país e destino turístico – valores absolutos

	País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Tipologia	Sol e praia	20	35	33	3	3	94
	Negócios e conferências	19	14	12	25	20	90
	Turismo rural/natureza	58	37	21	14	20	150
	História e cultura	16	9	19	15	6	65
	Outro	14	10	12	4	8	48
Total		**127**	**105**	**97**	**61**	**57**	**447**

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6.7. Distribuição dos inquéritos válidos por país e destino turístico – valores relativos

	País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Tipologia	Sol e praia	15,75%	33,33%	34,02%	4,92%	5,26%	21,03%
	Negócios e conferências	14,96%	13,33%	12,37%	40,98%	35,09%	20,13%
	Turismo rural/natureza	45,67%	35,24%	21,65%	22,95%	35,09%	33,56%
	História e cultura	12,60%	8,57%	19,59%	24,59%	10,53%	14,54%
	Outro	11,02%	9,52%	12,37%	6,56%	14,04%	10,74%
Total		**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao destino verificamos que o destino “turismo rural/natureza” é o mais representado na amostra global. Por amostra, este destino também é o mais representado em Portugal, Espanha e Reino Unido e República da Irlanda. Contudo, na amostra RUIR, o número de respondentes dos destinos turísticos “turismo rural/natureza” e “negócios e conferências” apresenta o mesmo número de respostas.

Em Itália o destino “sol e praia” é o mais representado e em França o destino “negócios e conferências”.

No global, destinos representados pela resposta “outro” e “história e cultura” apresentam menor número de respostas e na situação oposta sensivelmente um terço das respostas são provenientes de estabelecimentos que se classificam como de “turismo rural/natureza”.

Quanto à distribuição dos inquéritos válidos por país e estrutura empresarial apresentamos, nas tabelas 6.8. e 6.9., os valores absolutos e relativos desta informação.

Tabela 6.8. Distribuição dos inquéritos válidos por país e estrutura empresarial – valores absolutos

País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Faz parte de uma cadeia de hotéis presente em vários destinos internacionais	16	5	3	13	8	45
Faz parte de uma cadeia de hotéis presente em vários destinos nacionais	12	8	2	6	6	34
É um hotel independente presente apenas nesta localização	99	92	92	42	43	368
Total	**127**	**105**	**97**	**61**	**57**	**447**

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6.9. Distribuição dos inquéritos válidos por país e estrutura empresarial – valores relativos

País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Faz parte de uma cadeia de hotéis presente em vários destinos internacionais	12,60%	4,76%	3,09%	21,31%	14,04%	10,07%
Faz parte de uma cadeia de hotéis presente em vários destinos nacionais	9,45%	7,62%	2,06%	9,84%	10,53%	7,61%
É um hotel independente presente apenas nesta localização	77,95%	87,62%	94,85%	68,85%	75,44%	82,33%
Total	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

Quanto à estrutura empresarial, os estabelecimentos que são unidades autónomas, hotéis independentes presentes em apenas uma localização, representam 82,33%. Quanto às amostras locais, este tipo de estrutura empresarial é também o mais representado.

A estrutura hotéis que fazem parte de uma cadeia de hotéis que está presente em vários destinos internacionais representa 10,07% da amostra global. Por subamostra, este tipo de estrutura é, com exceção na amostra Espanha, o segundo mais representado.

O tipo de estrutura representado pelas unidades hoteleiras presentes em vários destinos nacionais representa apenas 7,61% da amostra global. Na amostra Itália este valor é de apenas de 2,06% do total e em Espanha representa apenas 7,62% do total, que, no entanto, é maior que a estrutura, hotéis que fazem parte de uma cadeia que está presente em vários destinos internacionais, representativa de 4,76% inquéritos válidos.

Relativamente à distribuição dos inquéritos válidos por país e volume de negócios, apresentamos as tabelas 6.10. e 6.11. com os valores absolutos e relativos respetivamente.

Tabela 6.10. Distribuição dos inquéritos válidos por país e volume de negócios – valores absolutos

País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Menos que 7 milhões de euros	107	97	89	53	43	389
Entre 7 e 40 milhões de euros	18	6	7	8	14	53
Mais de 40 milhões de euros	2	2	1	0	0	5
Total	**127**	**105**	**97**	**61**	**57**	**447**

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6.11. Distribuição dos inquéritos válidos por país e volume de negócios – valores relativos

País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Menos que 7 milhões de euros	84,25%	92,38%	91,75%	86,89%	75,44%	87,02%
Entre 7 e 40 milhões de euros	14,17%	5,71%	7,22%	13,11%	24,56%	11,86%
Mais de 40 milhões de euros	1,57%	1,90%	1,03%	0,00%	0,00%	1,12%
Total	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao volume de negócios, verificamos que a maior parte das unidades hoteleiras representadas na amostra indicam têm volumes de negócios abaixo de 7 milhões de euros. Estes valores verificam-se em todos os contextos.

A distribuição dos inquéritos válidos por país e por número de trabalhadores fez-se de acordo com a informação constante nas tabelas 6.12. e 6.13., em valores absolutos e relativos, respetivamente.

Tabela 6.12. Distribuição dos inquéritos válidos por país e por número de colaboradores – valores absolutos

País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Menos de 5	37	29	28	6	12	112
De 5 a 9	25	22	30	18	12	107
De 10 a 49	47	38	34	29	21	169
De 50 a 249	13	15	5	7	12	52
Mais de 249	5	1	0	1	0	7
Total	**127**	**105**	**97**	**61**	**57**	**447**

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6.13. Distribuição dos inquéritos válidos por país e por número de colaboradores – valores relativos

País	Portugal	Espanha	Itália	França	RUIR	Total
Menos de 5	29,13%	27,62%	28,87%	9,84%	21,05%	25,06%
De 5 a 9	19,69%	20,95%	30,93%	29,51%	21,05%	23,94%
De 10 a 49	37,01%	36,19%	35,05%	47,54%	36,84%	37,81%
De 50 a 249	10,24%	14,29%	5,15%	11,48%	21,05%	11,63%
Mais de 249	3,94%	0,95%	0,00%	1,64%	0,00%	1,57%
Total	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao número de trabalhadores, os dados indicam que a quase totalidade dos respondentes têm menos que 50 trabalhadores. As empresas com até 9 trabalhadores representam quase metade dos respondentes. 25,06% têm menos de 5 trabalhadores e 23,94% têm entre 5 e 9 trabalhadores. 37,81% dos respondentes têm entre 10 e 49 trabalhadores e as unidades hoteleiras com de 50 a 249 trabalhadores representam 11,63%. Apenas 7 respondentes têm mais de 249 trabalhadores e representam 1,57% do total de respostas válidas obtidas. Dos sete respondentes com mais de 249 trabalhadores, 5 são da amostra Portugal 5 da amostra Espanha e um da amostra França.

Conjugando as respostas acerca do volume de negócios com o número de trabalhadores verificamos que os dados da amostra global classificam a quase totalidade das unidades como pequena ou média empresa.

6.2. Descrição dos dados

O modelo utilizado para testar as hipóteses de investigação é composto pelas variáveis apresentadas na tabela 5.17. do capítulo 5.

De seguida apresentamos as estatísticas descritivas das variáveis do modelo. Uma vez que a amostra é composta por dados provenientes da utilização dos modelos de medida em 5 contextos diferentes, o tratamento estatístico dos dados seguirá o seguinte procedimento, a começar pela avaliação das estatísticas descritivas e sequencialmente todos o passos na avaliação dos dados.

Iniciamos com a análise da amostra global, composta pela totalidade dos dados. De seguida avalia-se em particular cada uma das subamostras. Seguimos a ordem alfabética da denominação da proveniência dos dados: Espanha, França, Itália, Portugal e Reino Unido e República da Irlanda (RUIR).

Passamos então à avaliação das estatísticas descritivas da amostra global que podemos observar na tabela tabela 6.14..

Tabela 6.14. Estatísticas descritivas das variáveis – amostra global

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
MOGI1	447	5,3	6	7	2,178	1	7
MOGI2	447	4,28	4	7	2,047	1	7
MOGI3	447	4,73	5	7	1,887	1	7
MOGI4	447	3,99	4	4	1,961	1	7
MOGI5	447	4,92	5	7	1,827	1	7
MOGI6	447	5,07	5	7	1,729	1	7
MOGI7	447	4,25	4	5	1,884	1	7
MOGI8	447	3,42	3	2	1,952	1	7
MODI1	447	4,55	5	6	1,871	1	7
MODI2	447	4,27	5	7	2,071	1	7
MODI3	447	4,52	5	7	1,987	1	7
MODI4	447	4,34	5	7	2,032	1	7
MODI5	447	3,9	4	4	1,885	1	7
MODI6	447	4,78	5	7	1,872	1	7
MORI1	447	5,51	6	7	1,71	1	7
MORI2	447	4,95	5	7	1,852	1	7
MORI3	447	4,51	5	7	1,875	1	7
MORI4	447	4,96	5	7	1,782	1	7
MORI5	447	5,18	6	6	1,574	1	7
MORI6	447	4,56	5	6	1,867	1	7
MORI7	447	5,88	7	7	1,572	1	7
MORI8	447	4,78	5	7	1,973	1	7
MODGI1	447	5,68	7	7	1,87	1	7
MODGI2	447	4,94	5	7	2,001	1	7
MODGI3	447	4,74	5	7	1,903	1	7
MODGI4	447	5,63	6	7	1,558	1	7
MODGI5	447	5,42	6	7	1,593	1	7
MODGI6	447	5,21	6	6	1,659	1	7
MODGI7	447	4,63	5	5	1,813	1	7
MODDI1	447	4,89	5	7	1,984	1	7
MODDI2	447	4,3	5	7	2,172	1	7
MODDI3	447	5,17	6	7	1,918	1	7
MODDI4	447	4,01	4	1	2,036	1	7
MODDI5	447	4,95	5	7	1,894	1	7
MODDI6	447	4,82	5	7	1,864	1	7
MODDI7	447	4,97	5	7	1,854	1	7
MODRpC1	447	5,91	6	7	1,466	1	7
MODRpC2	447	5,79	6	7	1,525	1	7
MODRpC3	447	4,29	4	7	1,925	1	7
MODRpC4	447	4,57	5	7	1,838	1	7
MODRpC5	447	4,55	5	4	1,701	1	7
MODRpC6	447	4,75	5	4	1,688	1	7
MODRpC7	447	4,82	5	5	1,678	1	7
REC1	447	6,09	6	7	1,046	1	7
REC2	447	6,02	6	7	1,361	1	7
EQS1	447	3,69	4	5	1,856	1	7
EQS2	447	4,32	4	5	1,777	1	7
EQS3	447	5,63	6	7	1,559	1	7
EP1	447	5,62	6	7	1,444	1	7
EP2	447	5,64	6	7	1,505	1	7
EP3	447	4,67	5	5	1,675	1	7
TO1	447	4,64	5	5	1,509	1	7
RC1	447	4,85	5	5	1,414	1	7
RC2	447	4,86	5	5	1,501	1	7
CV1	447	4,02	4	5	1,857	1	7
CV2	447	4,34	4	4	1,636	1	7
LL1	447	3,59	4	4	1,726	1	7
LL2	447	3,98	4	4	1,646	1	7

Fonte: Elaboração própria

a - Existem várias modas. É apresentada a mais baixa

Tabela 6.14. Continuação - Estatísticas descritivas das variáveis – amostra Espanha

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
MOGI1	105	5,53	7	7	2,131	1	7
MOGI2	105	4,36	5	5	1,976	1	7
MOGI3	105	4,05	4	1a	2,03	1	7
MOGI4	105	3,78	4	1a	2,075	1	7
MOGI5	105	4,77	5	6	1,928	1	7
MOGI6	105	4,92	5	7	1,79	1	7
MOGI7	105	4,14	4	4	1,883	1	7
MOGI8	105	3,49	3	3	1,942	1	7
MODI1	105	4,34	5	5	1,89	1	7
MODI2	105	4,16	5	1	2,198	1	7
MODI3	105	4,44	5	7	2,042	1	7
MODI4	105	4,03	4	1	2,155	1	7
MODI5	105	3,67	4	2	1,79	1	7
MODI6	105	4,48	5	7	2,015	1	7
MORI1	105	5,48	6	7	1,793	1	7
MORI2	105	4,79	5	7	1,925	1	7
MORI3	105	4,95	5	6a	1,826	1	7
MORI4	105	4,76	5	6	1,667	1	7
MORI5	105	5,04	5	4	1,512	1	7
MORI6	105	4,31	4	2a	1,953	1	7
MORI7	105	5,61	6	7	1,644	1	7
MORI8	105	4,93	5	7	1,903	1	7
MODGI1	105	5,64	7	7	2,024	1	7
MODGI2	105	4,74	5	7	2,038	1	7
MODGI3	105	4,46	5	5	1,927	1	7
MODGI4	105	5,73	6	7	1,677	1	7
MODGI5	105	5,2	6	7	1,712	1	7
MODGI6	105	5,13	6	6	1,635	1	7
MODGI7	105	4,5	5	5	1,659	1	7
MODDI1	105	4,48	5	7	2,325	1	7
MODDI2	105	4,32	5	7	2,368	1	7
MODDI3	105	4,84	6	7	2,117	1	7
MODDI4	105	4,02	4	6	1,906	1	7
MODDI5	105	5,08	6	7	1,869	1	7
MODDI6	105	4,67	5	6	1,998	1	7
MODDI7	105	4,93	6	7	1,953	1	7
MODRpC1	105	6,08	7	7	1,364	1	7
MODRpC2	105	5,9	6	7	1,358	1	7
MODRpC3	105	4,07	4	3a	1,918	1	7
MODRpC4	105	4,3	5	5	1,738	1	7
MODRpC5	105	4,22	4	5	1,641	1	7
MODRpC6	105	4,46	5	6	1,721	1	7
MODRpC7	105	4,52	5	5	1,647	1	7
REC1	105	6,18	6	6	0,864	3	7
REC2	105	6,16	7	7	1,279	1	7
EQS1	105	3,21	3	1	1,752	1	7
EQS2	105	3,93	4	4	1,788	1	7
EQS3	105	5,67	6	7	1,542	1	7
EP1	105	5,72	6	6	1,205	2	7
EP2	105	5,72	6	6	1,369	1	7
EP3	105	4,71	5	4	1,542	1	7
TO1	105	4,66	5	4	1,372	1	7
RC1	105	4,89	5	4	1,375	1	7
RC2	105	4,9	5	5	1,467	1	7
CV1	105	3,86	4	6	1,953	1	7
CV2	105	4,23	4	4	1,625	1	7
LL1	105	3,31	3	1	1,728	1	7
LL2	105	3,91	4	4	1,582	1	7

Fonte: Elaboração própria
a - Existem várias modas. É apresentada a mais baixa

Tabela 6.14. Continuação - Estatísticas descritivas das variáveis – amostra França

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
MOGI1	61	5,69	7	7	1,785	1	7
MOGI2	61	4,07	4	1a	2,04	1	7
MOGI3	61	4,97	5	7	1,712	1	7
MOGI4	61	3,31	3	1	1,988	1	7
MOGI5	61	5,31	6	6a	1,84	1	7
MOGI6	61	4,72	5	5	1,655	1	7
MOGI7	61	4,05	4	5a	1,811	1	7
MOGI8	61	3,43	3	2a	1,83	1	7
MODI1	61	4,36	4	6	1,835	1	7
MODI2	61	4,49	5	7	2,022	1	7
MODI3	61	4,31	5	6	1,988	1	7
MODI4	61	4,56	5	5a	2,037	1	7
MODI5	61	3,92	4	4	1,917	1	7
MODI6	61	5,11	6	7	1,889	1	7
MORI1	61	5,15	6	7	1,74	1	7
MORI2	61	4,56	5	6	2,029	1	7
MORI3	61	4,13	5	5	1,996	1	7
MORI4	61	5,54	6	7	1,766	1	7
MORI5	61	5,21	6	6a	1,771	1	7
MORI6	61	4,61	5	6	1,96	1	7
MORI7	61	6,25	7	7	1,312	1	7
MORI8	61	3,77	4	1	2,093	1	7
MODGI1	61	5,93	7	7	1,621	1	7
MODGI2	61	4,57	5	5	2,037	1	7
MODGI3	61	4,79	5	6	1,898	1	7
MODGI4	61	5,26	5	6	1,471	1	7
MODGI5	61	5,34	5	7	1,652	1	7
MODGI6	61	5,28	6	6	1,583	1	7
MODGI7	61	4,87	5	5a	1,668	2	7
MODDI1	61	4,95	5	6	1,736	1	7
MODDI2	61	4,39	5	6	2,155	1	7
MODDI3	61	5,11	6	7	1,898	1	7
MODDI4	61	4,2	5	1	2,182	1	7
MODDI5	61	5,02	5	7	1,936	1	7
MODDI6	61	4,77	5	6a	2,02	1	7
MODDI7	61	5,07	6	7	2,016	1	7
MODRpC1	61	5,38	6	6	1,781	1	7
MODRpC2	61	5,44	6	6	1,718	1	7
MODRpC3	61	4,31	4	6	1,92	1	7
MODRpC4	61	4,97	5	6	1,77	1	7
MODRpC5	61	4,98	5	7	1,803	1	7
MODRpC6	61	4,95	6	6	1,627	2	7
MODRpC7	61	4,92	5	5a	1,801	1	7
REC1	61	5,87	6	7	1,118	3	7
REC2	61	5,69	6	6	1,311	1	7
EQS1	61	3,75	4	5	1,894	1	7
EQS2	61	4,05	4	6	1,793	1	7
EQS3	61	4,98	6	6	1,83	1	7
EP1	61	5,69	6	7	1,455	2	7
EP2	61	5,77	6	7	1,371	2	7
EP3	61	4,82	5	4	1,698	1	7
TO1	61	5,02	5	6	1,36	2	7
RC1	61	4,92	5	6	1,308	1	7
RC2	61	4,77	5	6	1,454	1	7
CV1	61	4,44	5	5	1,467	1	7
CV2	61	4,93	5	6	1,401	1	7
LL1	61	4,26	4	4	1,57	1	7
LL2	61	4,49	5	6	1,649	1	7

Fonte: Elaboração própria

a - Existem várias modas. É apresentada a mais baixa

Tabela 6.14. – Continuação - Estatísticas descritivas das variáveis – amostra Itália

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
MOGI1	97	4,79	6	7	2,483	1	7
MOGI2	97	4	4	7	2,151	1	7
MOGI3	97	4,82	5	7	1,931	1	7
MOGI4	97	4,01	4	5	1,879	1	7
MOGI5	97	4,74	5	5	1,799	1	7
MOGI6	97	5,31	6	7	1,635	1	7
MOGI7	97	3,52	4	1a	1,786	1	7
MOGI8	97	3,29	3	1	2,036	1	7
MODI1	97	4,85	5	5	1,878	1	7
MODI2	97	3,98	4	1	2,136	1	7
MODI3	97	4,25	5	5	1,953	1	7
MODI4	97	4,09	4	4	1,953	1	7
MODI5	97	4,01	4	4	1,976	1	7
MODI6	97	4,7	5	5	1,697	1	7
MORI1	97	5,72	7	7	1,644	1	7
MORI2	97	4,85	5	4a	1,776	1	7
MORI3	97	4,05	4	3	1,884	1	7
MORI4	97	4,94	5	7	1,713	1	7
MORI5	97	5,02	5	6	1,658	1	7
MORI6	97	4,62	5	3	1,794	1	7
MORI7	97	5,93	7	7	1,628	1	7
MORI8	97	5,12	6	7	1,844	1	7
MODGI1	97	5,43	6	7	1,887	1	7
MODGI2	97	5,38	6	7	2,028	1	7
MODGI3	97	5,16	6	7	1,807	1	7
MODGI4	97	5,77	6	7	1,433	1	7
MODGI5	97	5,57	6	7	1,527	1	7
MODGI6	97	5,31	6	7	1,642	1	7
MODGI7	97	4,35	5	5	2,031	1	7
MODDI1	97	4,76	5	7	2,004	1	7
MODDI2	97	3,89	4	1	2,086	1	7
MODDI3	97	5,39	6	7	1,868	1	7
MODDI4	97	3,49	3	1	2,052	1	7
MODDI5	97	4,69	5	5	1,867	1	7
MODDI6	97	4,67	5	4	1,766	1	7
MODDI7	97	4,87	5	6	1,699	1	7
MODRpC1	97	6,16	7	7	1,312	1	7
MODRpC2	97	6,04	7	7	1,391	1	7
MODRpC3	97	4,13	4	4	1,806	1	7
MODRpC4	97	4,58	5	4	1,743	1	7
MODRpC5	97	4,44	4	4	1,62	1	7
MODRpC6	97	4,72	5	5	1,566	1	7
MODRpC7	97	4,76	5	4a	1,553	1	7
REC1	97	5,96	6	7	1,369	1	7
REC2	97	6,11	7	7	1,499	1	7
EQS1	97	3,69	4	4	1,764	1	7
EQS2	97	4,4	5	5	1,693	1	7
EQS3	97	5,65	6	7	1,5	1	7
EP1	97	5,59	6	7	1,47	1	7
EP2	97	5,52	6	7	1,555	1	7
EP3	97	4,82	5	5	1,62	1	7
TO1	97	4,79	5	5	1,594	1	7
RC1	97	4,9	5	5	1,447	1	7
RC2	97	5,07	5	6	1,467	1	7
CV1	97	4,09	4	5	1,899	1	7
CV2	97	4,33	5	4a	1,784	1	7
LL1	97	3,66	4	4	1,853	1	7
LL2	97	3,77	4	4	1,782	1	7

Fonte: Elaboração própria
a - Existem várias modas. É apresentada a mais baixa

Tabela 6.14. Continuação - Estatísticas descritivas das variáveis – amostra Portugal

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
MOGI1	127	5,52	7	7	2,046	1	7
MOGI2	127	4,38	5	4	1,96	1	7
MOGI3	127	5,02	5	7	1,664	1	7
MOGI4	127	4,5	4	4	1,772	1	7
MOGI5	127	4,87	5	7	1,695	1	7
MOGI6	127	5,17	5	7	1,627	1	7
MOGI7	127	4,83	5	5	1,68	1	7
MOGI8	127	3,27	3	2	1,862	1	7
MODI1	127	4,5	5	6	1,868	1	7
MODI2	127	4,31	4	4	1,913	1	7
MODI3	127	4,81	5	7	1,905	1	7
MODI4	127	4,43	4	7	1,905	1	7
MODI5	127	3,82	4	4	1,801	1	7
MODI6	127	4,85	5	7	1,773	1	7
MORI1	127	5,55	6	7	1,665	1	7
MORI2	127	5,09	5	7	1,734	1	7
MORI3	127	4,61	4	3	1,742	1	7
MORI4	127	4,76	5	4	1,67	1	7
MORI5	127	5,22	5	6	1,436	1	7
MORI6	127	4,53	4	4	1,727	1	7
MORI7	127	5,8	6	7	1,59	1	7
MORI8	127	4,88	5	6a	1,88	1	7
MODGI1	127	5,94	7	7	1,735	1	7
MODGI2	127	5,03	5	7	1,885	1	7
MODGI3	127	4,64	4	4	1,829	1	7
MODGI4	127	5,61	6	7	1,533	1	7
MODGI5	127	5,65	6	7	1,377	1	7
MODGI6	127	5,25	6	6	1,583	1	7
MODGI7	127	4,7	5	5	1,733	1	7
MODDI1	127	5,2	6	7	1,813	1	7
MODDI2	127	4,43	5	7	2,084	1	7
MODDI3	127	5,24	6	7	1,794	1	7
MODDI4	127	4,06	4	4	1,918	1	7
MODDI5	127	5,02	5	7	1,875	1	7
MODDI6	127	4,98	5	7	1,723	1	7
MODDI7	127	4,99	5	7	1,806	1	7
MODRpC1	127	5,85	6	7	1,403	1	7
MODRpC2	127	5,72	6	7	1,457	1	7
MODRpC3	127	4,48	4	6	1,914	1	7
MODRpC4	127	4,38	4	4	1,808	1	7
MODRpC5	127	4,46	4	4	1,603	1	7
MODRpC6	127	4,76	5	4	1,625	1	7
MODRpC7	127	4,85	5	4	1,657	1	7
REC1	127	6,23	6	7	0,884	3	7
REC2	127	6,1	7	7	1,396	1	7
EQS1	127	4,1	4	5	1,825	1	7
EQS2	127	4,66	5	5	1,649	1	7
EQS3	127	5,96	6	7	1,256	1	7
EP1	127	5,79	6	7	1,251	2	7
EP2	127	5,69	6	7	1,401	1	7
EP3	127	4,72	5	6	1,631	1	7
TO1	127	4,4	4	4	1,449	1	7
RC1	127	4,81	5	5	1,338	1	7
RC2	127	4,92	5	5	1,343	1	7
CV1	127	4,1	4	4a	1,864	1	7
CV2	127	3,99	4	4	1,591	1	7
LL1	127	3,55	4	4	1,622	1	7
LL2	127	3,65	4	4	1,444	1	7

Fonte: Elaboração própria

a - Existem várias modas. É apresentada a mais baixa

Tabela 6.14. Continuação - Estatísticas descritivas das variáveis – amostra RUIR

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
MOGI1	57	4,79	6	6	2,202	1	7
MOGI2	57	4,65	6	6	2,175	1	7
MOGI3	57	4,95	5	7	1,931	1	7
MOGI4	57	3,91	4	1	2,029	1	7
MOGI5	57	5,18	6	7	1,928	1	7
MOGI6	57	5,09	6	7	2,02	1	7
MOGI7	57	4,6	5	7	2,112	1	7
MOGI8	57	3,82	4	2a	2,139	1	7
MODI1	57	4,75	5	6	1,845	1	7
MODI2	57	4,67	5	6	2,09	1	7
MODI3	57	4,74	5	6	2,083	1	7
MODI4	57	4,86	6	6a	2,117	1	7
MODI5	57	4,33	5	6a	2,021	1	7
MODI6	57	4,96	6	7	2,044	1	7
MORI1	57	5,54	6	7	1,722	1	7
MORI2	57	5,51	6	7	1,804	1	7
MORI3	57	4,68	5	7	1,919	1	7
MORI4	57	5,21	6	7	2,21	1	7
MORI5	57	5,6	6	6	1,58	1	7
MORI6	57	4,95	6	7	2,013	1	7
MORI7	57	6,09	7	7	1,491	1	7
MORI8	57	4,77	5	6a	2,105	1	7
MODGI1	57	5,32	6	7	2,019	1	7
MODGI2	57	4,72	5	7	2,016	1	7
MODSGI3	57	4,72	5	6	2,119	1	7
MODGI4	57	5,6	6	7	1,668	1	7
MODGI5	57	5,18	6	7	1,804	1	7
MODGI6	57	5,05	6	6a	1,986	1	7
MODGI7	57	4,95	6	6	1,977	1	7
MODDI1	57	5,16	6	6	1,781	1	7
MODDI2	57	4,56	5	5	2,13	1	7
MODDI3	57	5,3	6	7	1,889	1	7
MODDI4	57	4,56	5	7	2,204	1	7
MODDI5	57	4,89	6	6	2,006	1	7
MODDI6	57	5,04	5	7	1,918	1	7
MODDI7	57	5,09	6	7	1,902	1	7
MODRpC1	57	5,91	6	7	1,55	1	7
MODRpC2	57	5,65	6	7	1,885	1	7
MODRpC3	57	4,54	5	7	2,147	1	7
MODRpC4	57	5,09	6	7	2,174	1	7
MODRpC5	57	5,11	6	6	1,877	1	7
MODRpC6	57	5,11	6	7	1,97	1	7
MODRpC7	57	5,28	6	6	1,79	1	7
REC1	57	6,07	6	6	0,942	3	7
REC2	57	5,81	6	6a	1,187	2	7
EQS1	57	3,58	3	2	2,052	1	7
EQS2	57	4,39	5	6	2,024	1	7
EQS3	57	5,47	6	7	1,794	1	7
EP1	57	5	6	7	1,982	1	7
EP2	57	5,42	6	7	1,963	1	7
EP3	57	4,05	4	2	1,968	1	7
TO1	57	4,46	5	5	1,794	1	7
RC1	57	4,75	5	6	1,714	1	7
RC2	57	4,37	5	5	1,896	1	7
CV1	57	3,56	3	5	1,899	1	7
CV2	57	4,68	5	6	1,537	1	7
LL1	57	3,35	3	1a	1,737	1	7
LL2	57	4,67	5	6	1,673	1	7

Fonte: Elaboração própria
a - Existem várias modas. É apresentada a mais baixa

Verificamos que as médias e os desvios padrão são relativamente próximos, mesmo quando comparando os dados relativos às várias amostras. Existem diferenças substanciais para os mesmos indicadores entre as várias subamostras, mas tal, numa primeira análise, não parece apresentar problemas ao modelo proposto.

Naturalmente haverá discrepâncias entre as várias subamostras, no entanto consideramos que tal se poderá dever às particularidades culturais do contexto em questão.

6.3. Análise ao modelo proposto

De acordo com o mencionado no capítulo 5, a análise do modelo proposto realizou-se com recurso à metodologia de regressão pelos mínimos quadrados parciais, (*partial least squares*), daqui em diante designada apenas por PLS.

O modelo de trabalho inclui amostras de vários países, pelo que se optou por realizar a análise aos modelos de medida, bem como a análise ao modelo estrutural, seguindo o seguinte procedimento: realiza-se uma análise aos modelos de medida com constructos de primeira ordem, utilizando a amostra global composta pelos dados das amostras de todos os países. Este processo realiza-se tratando as várias amostras como só uma. De seguida avaliamos os modelos com constructos de segunda ordem.

De modo a avaliar a qualidade do modelo de medida da orientação para o mercado concorrente, desenvolvido para este estudo, e daqui em diante designado por MOD, avaliam-se os modelos de medida quando se utiliza como medida da orientação para o mercado a escala MOD e paralelamente quando se utiliza a escala MO de Matsuno et al. (2000).

A escala MO é um modelo de medida já testado que tem por base um dos instrumentos de medida da orientação para o mercado mais conhecido que é a escala MARKOR desenvolvida por Kohli et al. (1993).

A análise do modelo de equações estruturais segue um processo em dois passos. Analisam-se os modelos de medida e em seguida analisa-se o modelo estrutural (Anderson & Gerbing, 1988). Do mesmo modo seguem-se as recomendações de Hair et al. (2011) e Hair et al. (2013), no que toca aos procedimentos adotados. Um modelo de equações estruturais com constructos latentes contém dois componentes, sendo um o modelo estrutural e outro os modelos de medida.

Seguindo esta abordagem em dois passos, iniciamos de seguida pela análise aos modelos de medida. Uma vez terminado este processo, inicia-se a análise do modelo estrutural.

6.4. Análise aos modelos de medida

Dado que o modelo estrutural apresenta constructos de segunda ordem seguem-se as recomendações de Wright et al. (2012) no tratamento deste tipo de constructos.

Wright et al. (2012) recomenda que se siga uma abordagem em dois passos no tratamento de constructos de segunda ordem. O primeiro passo consiste na purificação dos modelos de medida, determinação da validez convergente e validez discriminante. Após este procedimento, no segundo passo, utilizam-se os resultados dos variáveis latentes, calculados durante o primeiro passo, como indicadores do constructo de segunda ordem. Para tal exportam-se os resultados das variáveis latentes e incorporam-se no ficheiro de dados. Cria-se um novo ficheiro de dados e constroem-se os fatores de segunda ordem em que os indicadores dos constructos de segunda ordem são os constructos de primeira ordem. Após novo cálculo do algoritmo PLS obtemos os resultados do modelo de segunda ordem.

Estes dois passos são divididos em 8 passos, discriminados na tabela 6.15., a realizar após os instrumentos de medida estarem conceptualizados, os itens gerados, verificada a validez de conteúdo e a purificação da escala.

Tabela 6.15. Procedimentos adotados no tratamento de constructos de segunda ordem

Passos
1. Calcular o modelo de medida de primeira ordem
2. Avaliar a fiabilidade, utilizando a fiabilidade interna composta
3. Avaliar a validez convergente utilizando a Variância Média Extraída (AVE)
4. Avaliar a validez discriminante utilizando as correlações entre constructos e as cargas individuais dos itens.
5.Criar um novo ficheiro de dados com os resultados agregados das variáveis latentes.
6. Construir os fatores de segunda ordem utilizando os resultados agregados das variáveis latentes como indicadores.
7. Calcular o modelo estrutural completo.
8. Avaliar os resultados do modelo estrutural.

Fonte: adaptado de (Wright et al., 2012)

De acordo com Wright et al. (2012), inicialmente calcula-se o modelo de primeira ordem e avalia-se a fiabilidade. De seguida avaliamos a validez convergente através do indicador AVE (*Average Variance Extracted*). AVE acima de 0,50 indica validez convergente do modelo de medida em questão (Fornell & Larker, 1981). Após este

processo avalia-se a validez discriminante. Realizamos este procedimento através de dois métodos. Um que consiste na avaliação de correlações entre itens e os constructos subjacentes (Hair et al., 2011) e o segundo através da avaliação da matriz de correlações das variáveis latentes e comparação com a raiz quadrada dos AVE (Fornell & Larker, 1981).

De seguida reconstrói-se o modelo, atribuído aos constructos de primeira ordem os resultados de agregados das variáveis latentes obtidos na avaliação do modelos de primeira ordem, transformando-os no modelo de relações estruturais em indicadores dos constructos de segunda ordem. Após este processo, refazem-se os cálculos e procede-se à avaliação da fiabilidade, validez convergente e validez discriminante dos constructos de segunda ordem.

Para terminar avaliam-se os resultados do modelo estrutural completo.

A avaliação aos modelos de medida sejam de primeira ou segunda ordem, passa pela análise à fiabilidade e validez dos indicadores.

Uma medida válida é uma condição necessária ao desenvolvimento do conhecimento. Validez refere-se ao nível em que as medidas medem verdadeiramente o que devem medir, pelo que se uma medida não tiver as características de validez necessárias, então esse instrumento não acrescenta nada ao desenvolvimento da ciência (Peter, 1979).

Uma condição necessária, mas não suficiente, para a validez de um instrumento de medida é que este seja fiável. Define-se fiabilidade pelo nível em que um instrumento de medida está livre de erro aleatório apresentando assim consistência interna (Peter, 1979)

Deste modo, diz-se que um instrumento de medida é fiável se a repetição da sua utilização produzir resultados semelhantes independentemente das condições em que é utilizado, sendo que variações nos resultados são fonte de erro de medição (Nunnaly & Bernstein, 1994).

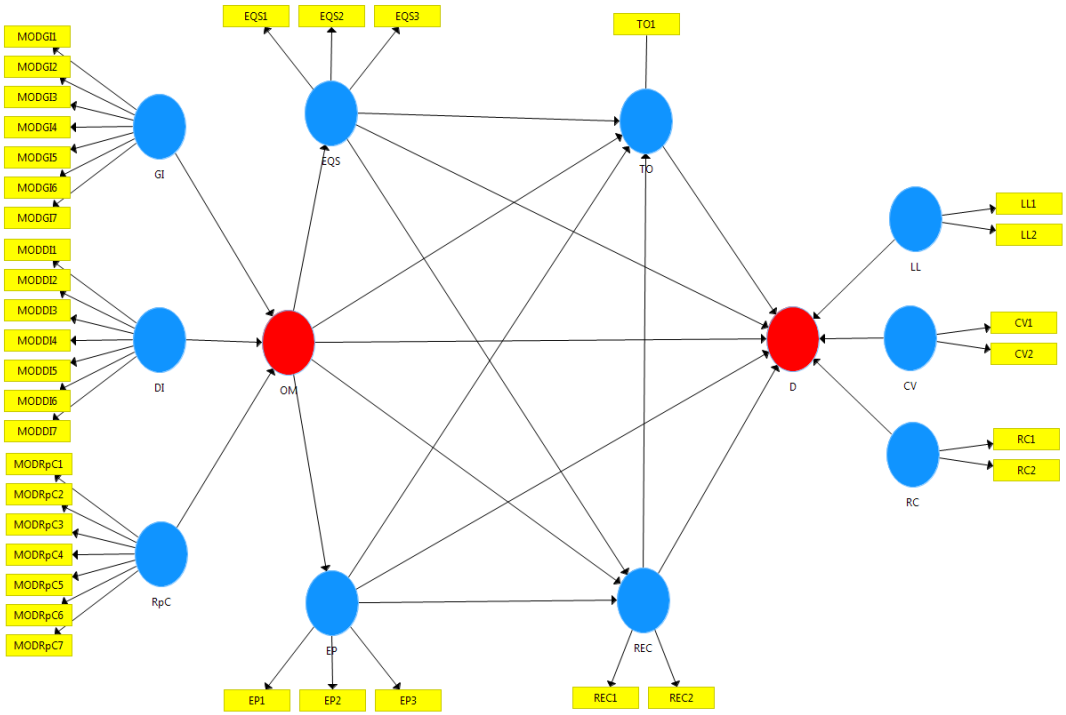
Uma medida é fiável se a submissão de instrumentos diferentes, mas comparáveis, da mesma realidade produzirem resultados semelhantes (Churchill, 1979). Do mesmo modo, segundo este autor deve-se proceder à purificação das medidas, previamente à análise fatorial confirmatória, de modo a evitar a possibilidade de se identificarem mais dimensões que aquelas conceptualizadas.

De seguida procedemos ao processo de purificação dos modelos de medida.

Para tal iniciamos pela apresentação do estrutural e o conjunto de relações do modelo relacional, figuras 6.1., 6.2., 6.3., 6.4., quer utilizando o modelo de medida da orientação para o mercado concorrente (MOD), quer utilizando o modelo de medida MO, desenvolvido por Matsuno et al (2000). Identificam-se os vários constructos, dimensões e indicadores do modelo.

Na figura 6.1. apresenta-se o modelo de relações estruturais com escala de medição da orientação para o mercado concorrente, onde podemos observar os constructos de segunda ordem a vermelho, bem como os constructos de primeira ordem a azul.

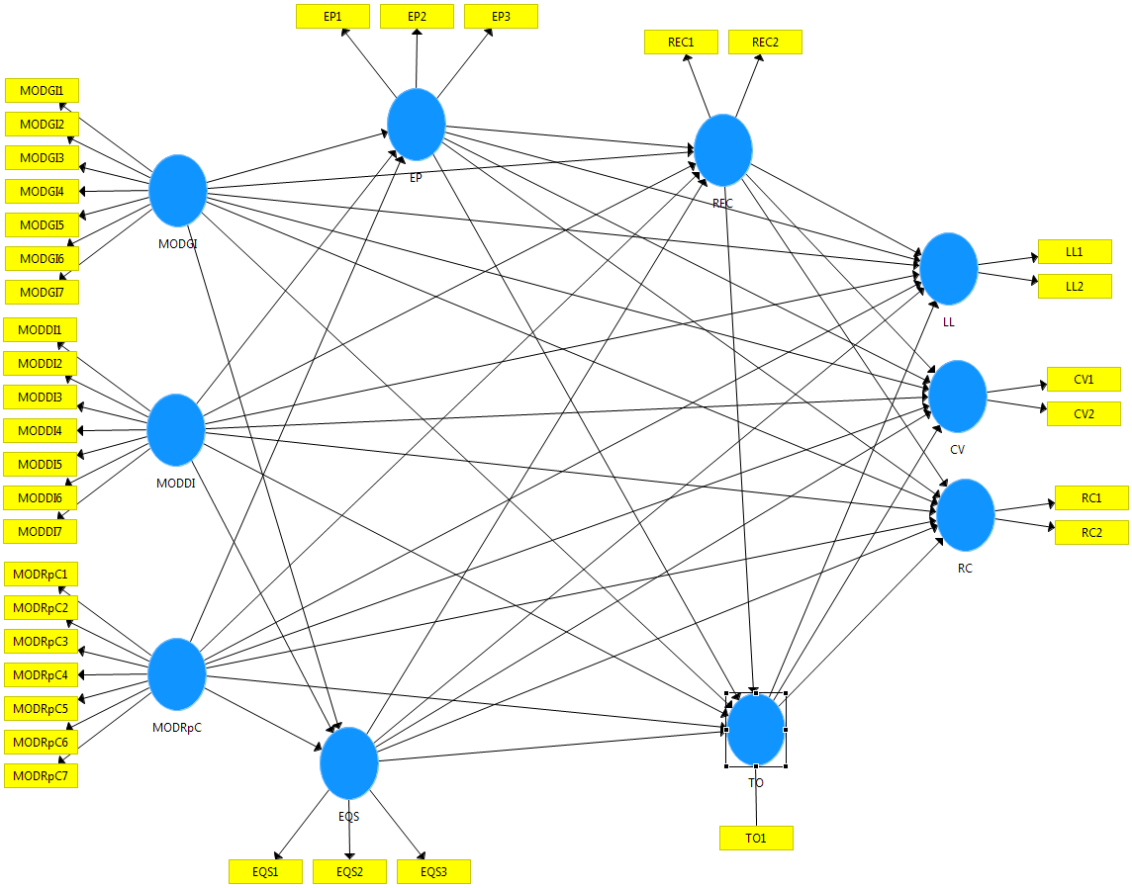
Figura 6.1. Modelo de relações estruturais com escala de medição da orientação para o mercado MOD – constructos de segunda ordem



Fonte: Elaboração própria

Na figura 6.2. apresentam-se o modelo de relações estruturais. Nesta figura, ao contrário da figura 6.1., eliminaram-se os constructos de segunda ordem. Para realizar os cálculos do algoritmo PLS, as relações que ligavam os constructos de primeira ordem aos constructos de segunda ordem foram substituídas por relações equivalentes como se os constructos de segunda ordem não existissem.

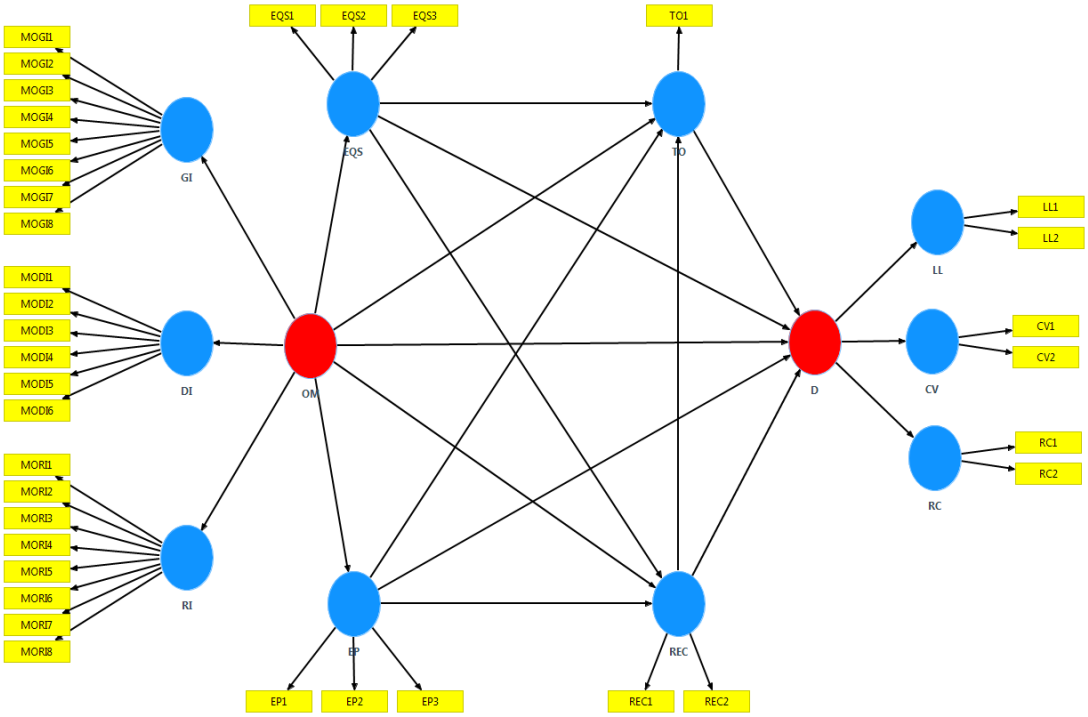
Figura 6.2. Modelo de relações estruturais com escala de medição da orientação para o mercado MOD – constructos de primeira ordem



Fonte: Elaboração própria

Na figura 6.3. apresenta-se o modelo de relações estruturais com escala de medição da orientação para o mercado MO. Podemos observar os constructos de segunda ordem a vermelho, bem como os constructos de primeira ordem a azul.

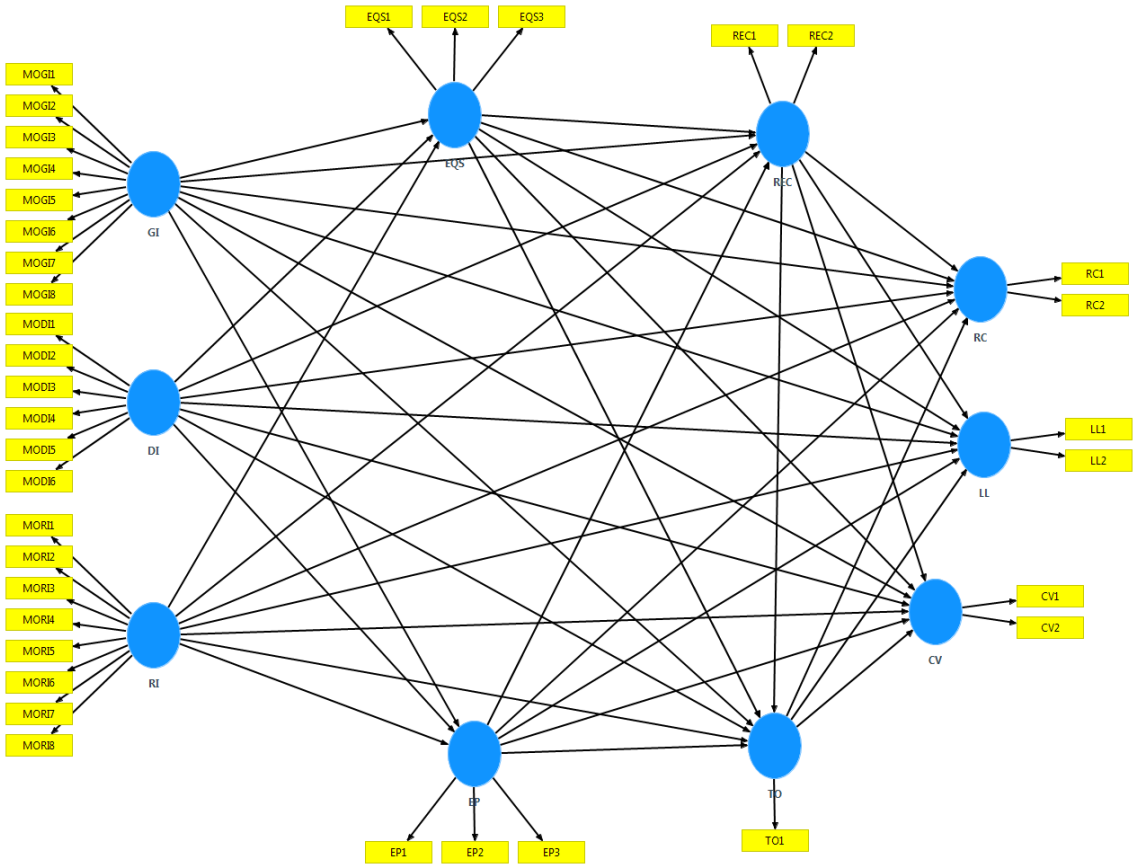
Figura 6.3. Modelo de relações estruturais com escala de medição da orientação para o mercado MO – constructos de segunda ordem



Fonte: Elaboração própria

Na figura 6.4. apresentamos o modelo de relações estruturais com escala MO. Nesta figura, ao contrário da figura 6.3. eliminaram-se os constructos de segunda ordem. Para realizar os cálculos do algoritmo PLS, as relações que ligavam os constructos de primeira ordem aos constructos de segunda ordem foram substituídas por relações equivalentes como se os constructos de segunda ordem não existissem.

Figura 6.4. Modelo de relações estruturais com escala de medição da orientação para o mercado MO – constructos de primeira ordem



Fonte: Elaboração própria

No subcapítulo seguinte iniciamos a avaliação dos constructos de primeira ordem, iniciando com o modelo com escala de medida da orientação para o mercado MOD.

6.5. Avaliação dos constructos – Escala MOD

Iniciamos a avaliação dos modelos de medida com os dados agregados de todas as subamostras utilizando a escala da orientação para o mercado concorrente (MOD). Iniciamos com os constructos de primeira ordem e de seguida, avaliamos os constructos de segunda ordem.

6.5.1. Avaliação dos constructos de primeira ordem

Procedemos à purificação dos modelos de medida e, para tal, realizamos uma análise à fiabilidade individual dos itens das escalas.

A análise à fiabilidade individual realiza-se com recurso à técnica de análise da consistência interna dos modelos de medida.

A medida mais utilizada na análise à consistência interna de modelos de medida é o coeficiente alfa de Cronbach. No entanto, de acordo com o mencionado no capítulo 5, vamos avaliar os dados através do método PLS. Assim seguem-se as recomendações de Hair et al (2011) e utilizamos o indicador de fiabilidade composta, que, contrariamente ao coeficiente alfa de Cronbach, não assume que todos os indicadores são igualmente fiáveis, tornando-se assim mais adaptada a análise de equações de modelos estruturais com PLS. Nestes casos o alfa de Cronbach tende a apresentar resultados severamente subestimados e o indicador de fiabilidade composto pode ser interpretado do mesmo modo que o alfa de Cronbach (Henseler et al., 2009).

Observam-se as correlações dos indicadores com os seus respetivos constructos, devendo eliminar-se os itens que apresentam correlações muito baixas. O princípio subjacente a este procedimento deve-se a que se os itens de um instrumento de medida se referem apenas a uma dimensão, então as respostas a esses itens deverão estar altamente correlacionadas (Churchill, 1979; Peter, 1979).

No que toca à análise às correlações dos indicadores para efeitos de manutenção no modelo de medida, diversos especialistas defendem um limite de carga superior a 0,707, (Barclay et al., 1995), 0,70 (Hair et al., 2011), 0,70 em fases iniciais da investigação ou de 0,80 a 0,90 em fases mais avançadas (Nunnaly & Bernstein, 1994). No entanto, não existe um valor definido pela comunidade científica quanto à aceitação de um indicador pelo valor da sua carga. De igual modo, os limites mencionados não devem ser tão rígidos em fases iniciais do desenvolvimento de escalas. Itens com valores entre 0,50 e 0,60 podem ser aceites (Chin, 2010).

Apesar de se observarem frequentemente em investigações empíricas valores relativamente baixos principalmente quando se utilizam modelos de medida novos. Tratando-se de indicadores reflexivos, valores abaixo de 0,40 devem ser eliminados (Hulland, 1999). Esta indicação é seguida por outros autores que indicam limites de rejeição de indicadores substancialmente mais baixos que valores em torno de 0,70. Por exemplo, de acordo com Churchill (1979), valores abaixo de 0,40 devem ser eliminados, já Hair et al. (2011) referem que os indicadores com cargas entre 0,40 e 0,70 apenas devem ser removidos se a eliminação levar a um aumento da fiabilidade composta.

Apesar das várias sugestões da literatura quanto a limites de manutenção de um indicador no modelo, optamos por seguir as recomendações de Falk e Miller (1992). Decidiu-se eliminar indicadores com correlação simples abaixo de 0,55. De acordo com estes autores, para este valor de correlação, valores abaixo partilham muito pouco com outras medidas e por isso põem em causa a contribuição para a definição do constructo. Um valor de correlação de 0,55 representa uma comunalidade de 0,3025, e portanto sugere que apenas 30% da variável manifesta está relacionada com o componente (Falk & Miller, 1992).

Uma vez definido o limite corte de indicadores para efeitos de manutenção no modelo, avaliamos em seguida, na tabela 6.16., a matriz de correlações cruzadas da amostra global, onde podemos observar, além das correlações simples, as correlações cruzadas de cada um dos indicadores com as várias variáveis latentes.

Tabela 6.16. Matriz de correlações cruzadas – amostra global

	CV	EP	EQS	LL	MODDI	MODGI	MODRpC	RC	REC	TO
CV1	**0,8965**	-0,1558	0,3034	0,6858	0,2387	0,249	0,1967	0,3714	0,2764	0,501
CV2	**0,9174**	-0,1483	0,2812	0,7587	0,3177	0,2984	0,3072	0,4565	0,3622	0,5383
EP1	-0,0721	**0,7807**	-0,2382	-0,0768	0,001	0,0705	0,0014	-0,0459	-0,0685	-0,058
EP2	-0,171	**0,8483**	-0,2306	-0,1575	0,0839	0,1009	0,0552	-0,1072	-0,0565	-0,1176
EP3	-0,1499	**0,8745**	-0,268	-0,1536	-0,0447	-0,0477	-0,1199	-0,1297	-0,2333	-0,0721
EQS1	0,3016	-0,298	**0,8412**	0,3051	0,2747	0,275	0,2726	0,3392	0,3074	0,2616
EQS2	0,2534	-0,2715	**0,8616**	0,2748	0,2291	0,2655	0,302	0,3747	0,3178	0,2936
EQS3	0,236	-0,1638	**0,7525**	0,1593	0,3063	0,4103	0,4009	0,409	0,5229	0,2762
LL1	0,763	-0,1586	0,2526	**0,9044**	0,276	0,2499	0,2146	0,3502	0,2331	0,4536
LL2	0,7029	-0,1443	0,2876	**0,9264**	0,3706	0,3	0,3254	0,4298	0,2671	0,4942
MODDI1	0,2258	-0,0251	0,2636	0,2738	**0,7706**	0,5808	0,5441	0,2483	0,2135	0,2187
MODDI2	0,2843	-0,0048	0,2604	0,3288	**0,7248**	0,5536	0,4701	0,2386	0,1486	0,2488
MODDI3	0,2774	0,0317	0,291	0,2982	**0,8256**	0,6535	0,5769	0,3032	0,231	0,2158
MODDI4	0,2731	0,0012	0,2138	0,3135	**0,7538**	0,5294	0,5639	0,1772	0,1534	0,2166
MODDI5	0,2137	0,0953	0,2466	0,2255	**0,81**	0,596	0,59	0,2636	0,2422	0,194
MODDI6	0,2053	-0,0026	0,3001	0,2585	**0,8472**	0,6025	0,6513	0,2288	0,2342	0,1958
MODDI7	0,2442	-0,0288	0,2864	0,2902	**0,8618**	0,6331	0,6764	0,2697	0,2792	0,2121
MODGI1	0,2522	0,02	0,2808	0,242	0,4609	**0,6745**	0,3903	0,2731	0,3078	0,2216
MODGI2	0,1358	0,031	0,2643	0,1443	0,4749	**0,6697**	0,4373	0,1499	0,1786	0,1321
MODGI3	0,2253	-0,0252	0,2263	0,2175	0,4292	**0,6476**	0,4142	0,2118	0,205	0,1702
MODGI4	0,2956	-0,0292	0,3601	0,2699	0,5872	**0,7805**	0,5526	0,3449	0,3645	0,2866
MODGI5	0,2218	0,0153	0,3398	0,2407	0,6395	**0,8354**	0,6241	0,3092	0,3345	0,2673
MODGI6	0,1308	0,1255	0,2533	0,1506	0,6175	**0,7452**	0,5899	0,2093	0,198	0,2175
MODGI7	0,1639	0,0865	0,1429	0,1668	0,4095	**0,5042**	0,3401	0,2008	0,0812	0,1116
MODRpC1	0,2159	-0,0646	0,4337	0,1472	0,4353	0,4956	**0,7318**	0,3693	0,4887	0,2425
MODRpC2	0,1465	-0,0117	0,3449	0,1346	0,5109	0,5384	**0,7902**	0,2728	0,399	0,1727
MODRpC3	0,0653	-0,2459	0,0685	0,0123	0,0613	0,0652	**0,2741**	0,1177	0,1822	0,0158
MODRpC4	0,1911	0,0776	0,1686	0,2811	0,5606	0,5005	**0,6849**	0,1519	0,1387	0,2119
MODRpC5	0,2529	0,0197	0,244	0,3106	0,6291	0,5483	**0,7902**	0,2099	0,1704	0,2445
MODRpC6	0,2531	-0,04	0,3241	0,2948	0,6582	0,5947	**0,8338**	0,2667	0,2692	0,2242
MODRpC7	0,2528	-0,0441	0,3114	0,2936	0,692	0,5982	**0,8355**	0,2892	0,2407	0,2317
RC1	0,4067	-0,0572	0,3869	0,3849	0,2601	0,3131	0,2895	**0,8934**	0,3851	0,5964
RC2	0,3933	-0,1682	0,4232	0,3616	0,2851	0,3195	0,3235	**0,8499**	0,363	0,4453
REC1	0,3124	-0,1699	0,4761	0,2481	0,3141	0,3852	0,4074	0,4248	**0,8978**	0,289
REC2	0,2973	-0,1034	0,3331	0,2216	0,1257	0,2286	0,2498	0,2993	**0,8173**	0,2292
TO1	0,5737	-0,1006	0,3403	0,5186	0,2686	0,3027	0,2805	0,6033	0,3049	**1**

Fonte: Elaboração própria

Conjugou-se o limite mínimo de carga de correlação de 0,55 para efeitos de exclusão do modelo, com as correlações de cada indicador com outros constructos. Isto é, cada indicador deverá ter um valor carga superior com o constructo subjacente que com os restantes constructos. O princípio subjacente a esta decisão deve-se a que se todos os itens do modelo pertencerem ao domínio do constructo, então as respostas a esses indicadores deverão estar intimamente relacionadas (Churchill, 1979).

O modelo de medição da orientação para o mercado desenvolvido (MOD) foi submetido a teste empírico pela primeira vez neste trabalho. No processo de

purificação dos modelos de medida e em especial dos constructos que refletem a medida da orientação para o mercado, além das especificidades referidas nos parágrafos anteriores, para efeitos de eliminação de indicadores, nomeadamente o limite de 0,55 da carga de correlação com o constructo subjacente e a inexistência de maior correlação com outros constructos do que com o subjacente, teve-se em consideração os efeitos que a eliminação de indicadores tem na validez e na fiabilidade dos modelos. Isto é, ponderou-se a eliminação de indicadores adicionais, de modo a obter modelos de medida válidos, desde que a eventual decisão não leve à eliminação de grande parte dos itens da escala, que diminua de tal modo a representação teórica do modelo proposto ou lhe retire a representação de alguma das dimensões, colocando deste modo em causa a validez de conteúdo (Hair et al., 2013), nem que os efeitos da eliminação de itens adicionais influencie de forma negativa o indicador de fiabilidade composta (Hair et al., 2011).

Por definição, itens com carga acima do limite de 0,70 proposto por (Hair et al., 2011; Nunnaly, 1978), entre outros autores, devem manter-se no modelo, mesmo que tenham maior correlação com outros constructos que com o constructo subjacente. No entanto, a manutenção destes indicadores no modelo coloca em causa a validez das escalas e, consequentemente, poderá desvirtuar os princípios teóricos subjacentes aos modelos de medida desenvolvidos implicando a reformulação do modelo estrutural.

Deste modo, o processo de purificação dos modelos de medida decorre tendo por base dois procedimentos: análise à matriz de correlações cruzadas, avaliação das cargas de correlação e eliminação daquelas que apresentem valor inferior a 0,55 de correlação com o constructo subjacente (Falk & Miller, 1992). De seguida comparam-se os valores das cargas e observa-se se a contribuição de cada indicador em outros constructos. Indicadores com correlação mais forte com outros constructos que com o próprio constructo são eliminados, considerando a condicionante de não eliminação de indicadores com carga acima do limite de corte de 0,70.

Relativamente aos pressupostos definidos para efeitos de análise da consistência interna dos modelos de medida, verifica-se que todos os indicadores de todos os modelos de medida apresentam cargas com o constructo subjacente superior às que apresentam com os restantes, incluindo os itens MODGI7 e MODRpC3, que apresentam correlação inferior ao limite de exclusão de 0,55, com 0,5042 e 0,2741 respetivamente, sendo desse modo eliminados do modelo.

O item MODRpC3 questiona o entrevistado quanto ao tempo de resposta às necessidades e desejos dos clientes. Contrariamente às sugestões Moreira (2009) e Webb (2002) este item foi colocado na negativa, pelo que, de algum modo, o resultado apresentado por este indicador não é de todo inesperado.

O indicador MODGI7 questiona o respondente se os colaboradores da empresa obtêm informação, por via informal, acerca das atividades dos concorrentes. O resultado da correlação simples com o constructo subjacente apresenta um resultado baixo. Apesar de alguns autores, nomeadamente Chin (2010) e Hair et al. (2011), indicarem que indicadores com correlação de 0,5042 de MODGI7 podem ser mantidos no modelo, o mesmo foi excluido.

Uma vez realizado o processo de purificação dos modelos de medida passamos a analisar a fiabilidade.

Tal como referido atrás o principal indicador de análise da fiabilidade utilizado em PLS é a fiabilidade composta. O processo de purificação dos modelos de medida procurou então atingir dois objetivos. Por um lado a obtenção de modelos de medida fiáveis e por outro verificar se as escalas vão de encontro aos pressupostos teóricos subjacentes ao seu desenvolvimento, nomeadamente no que refere à validez de conteúdo, convergente e discriminante.

Na primeira fase, apesar de as escalas apresentarem indicadores de fiabilidade composta acima do limite 0,60 para estudos exploratórios e de 0,70 para estudos mais avançados (Nunnaly & Bernstein, 1994), excluiram-se dos modelos de medida os itens os itens MODGI7 e MODRpC3 com carga de correlação cruzada abaixo do limite de 0,55 (Falk & Miller, 1992).

Na tabela 6.17. podem observar-se os efeitos da eliminação dos indicadores MODGI7 e MODRpC3 na fiabilidade composta e nos AVE.

Tabela 6.17. Efeito da eliminação dos indicadores MODGI7 e MODRpC3 na fiabilidade composta e nos AVE

Constructo	Fiabilidade Composta		AVE	
	Antes depuração	Depois depuração*	Antes depuração	Depois depuração*
CV	0,9027	0,9027	0,8227	0,8227
EP	0,8737	0,8734	0,698	0,6975
EQS	0,8597	0,8597	0,6721	0,6721
LL	0,9119	0,9119	0,8381	0,8381
MOSDI	0,9256	0,9256	0,6408	0,6408
MOSGI	0,8689	0,8729	0,4914	0,5358
MOSRpC	0,8816	0,9038	0,5317	0,6114
RC	0,8638	0,8637	0,7603	0,7603
REC	0,8483	0,8484	0,737	0,7371
TO	1	1	1	1

* Após eliminação dos indicadores MODGI7 e MODRpC3

Fonte: Elaboração própria

A eliminação dos itens com correlação inferior a 0,55 teve como consequência um aumento da fiabilidade composta dos constructos MODGI e MODRpC que passaram de 0,8689 para 0,8729 e 0,8816 para 0,9038, respetivamente. Confirma-se portanto que, quer a eliminação do indicador MODRpC3 com carga inferior a 0,40 (Churchill, 1979; Hair et al., 2011), quer a eliminação do indicador MODGI7 com carga de 0,504, inferior ao limite de 0,55 de (Falk & Miller, 1992) levou a um aumento da fiabilidade composta.

Confirma-se então que os modelos de medida apresentam indicador de fiabilidade composta acima de 0,70 (Hair et al., 2013, 2011; Nunnaly & Bernstein, 1994; Nunnaly, 1978), valor que indica a fiabilidade dos mesmos. De seguida procedeu-se a avaliação da validez convergente e validez discriminante.

Valores do AVE inferiores a 0,50 são indicador de inexistência de validez convergente (Barclay et al., 1995; Fornell & Larker, 1981; Hair et al., 2013, 2011). Os cálculos efetuados indicam que todos os modelos de medida apresentam AVE acima deste limite, confirmando-se a validez convergente dos mesmos.

Verifica-se ainda que o processo de purificação levou a que, nas variáveis onde ocorreu eliminação de indicadores, os AVE sofressem um aumento substancial. A variável MOSGI apresentava AVE de 0,4914 antes da purificação, valor que passou a 0,5358 após o processo de purificação. Do mesmo modo, a eliminação do indicador MODRpC3 implicou a passagem do AVE da variável latente MODRpC de 0,5317 para 0,6114.

Uma vez verificada a validez convergente passou-se à análise da validez discriminante.

Fornell e Larcker (1981) indicam que a existência de validez discriminante implica que os constructos latentes partilhem mais variância com os seus indicadores de medida que com outra variável latente do modelo, isto é, o AVE de cada constructo latente deve ser maior que o quadrado da correlação desse constructo com os outros constructos latentes (Barclay et al., 1995; Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009). Uma forma alternativa de realizar esta análise é comparar os dados da correlações das variáveis latentes com a raiz quadrada do AVE. Por esta via, a raiz quadrada do AVE deverá ser maior que a correlação dos constructos latentes para se comprovar a validez discriminante dos modelos de medida.

Outra forma, mais "liberal", de avalização da validez discriminante é a análise às correlações de cada indicador com o seu constructo latente. O valor desta carga deverá ser maior com o constructo subjacente que as cargas com os restantes constructos latentes (Chin, 1998; Götz, Liehr-Gobbers, & Krafft, 2010; Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

Na tabela 6.18. apresentam-se os dados das correlações dos constructos latentes. Na oblíqua, com letra a negrito, indicamos o valor da raiz quadrada dos AVE.

Tabela 6.18. Matriz de correlações dos constructos latentes após purificação dos modelos de medida

	CV	EP	EQS	LL	MODDI	MODGI	MODRpC	RC	REC	TO
CV	**0,907**	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EP	-0,1679	**0,8352**	0	0	0	0	0	0	0	0
EQS	0,3214	-0,2939	**0,8198**	0	0	0	0	0	0	0
LL	0,7979	-0,1653	0,2961	**0,9155**	0	0	0	0	0	0
MODDI	0,3089	0,0117	0,3339	0,3562	**0,8005**	0	0	0	0	0
MODGI	0,2995	0,0236	0,4007	0,2979	0,7333	**0,732**	0	0	0	0
MODRpC	0,2811	-0,023	0,4065	0,3032	0,736	0,6947	**0,7819**	0	0	0
RC	0,4586	-0,1243	0,4621	0,4285	0,3109	0,357	0,3466	**0,872**	0	0
REC	0,3544	-0,1633	0,4798	0,2742	0,2693	0,3793	0,386	0,4292	**0,8585**	0
TO	0,5737	-0,101	0,3402	0,5187	0,2686	0,3061	0,2842	0,6033	0,3048	**1**

Fonte: Elaboração própria.

A análise à matriz de correlações cruzadas na tabela 6.18. confirma a existência de validez discriminante. Contudo, utilizando a metodologia de análise da validez discriminante proposta por Fornell e Larker (1981), verificamos que a variável latente MODGI apresenta a raiz quadrada do AVE com um valor sensivelmente igual, no entanto inferior, à correlação da variável latente MODDI, 0,732 e 0,7333 respetivamente. Relativamente às restantes variáveis latentes, verificamos que todas

preenchem os critérios que confirmam a validez discriminante (Chin, 1998; Götz et al., 2010; Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

Apesar da raiz quadrada do quadrado do AVE da variável latente MODGI ser inferior, a diferença ser pouco significativa e o teste às correlações cruzadas confirmar a existência de validez discriminante pelo critério mais liberal. De modo a não se perder de vista o objetivo de obter uma escala de medida da orientação para o mercado que preencha os critérios de validez e fiabilidade, considerou-se relevante reanalisar a matriz de correlações cruzadas de modo a estudar os efeitos da eliminação do indicadores acima de 0,55 (Falk & Miller, 1992), que não tenham efeitos perversos na fiabilidade composta e possibilitem a confirmação e validez convergente e discriminante pela metodologia de Fornell e Larcker (1981), sem que tal ponha em causa a validez de conteúdo (Hair et al., 2013).

Após análise à matriz de correlações cruzadas eliminou-se o indicador MODGI3 com carga de 0,6476. Este indicador questiona o entrevistado acerca da existência de mecanismos informais de obtenção de informação acerca da evolução e tendências do mercado.

Analisados os efeitos na fiabilidade composta e AVE, apresenta-se abaixo a tabela 6.19. onde se comparam os efeitos da eliminação dos itens MODGI3, MODGI7 e MODRpC3 nestes indicadores.

Tabela 6.19. Fiabilidade composta e AVE antes e após o processo de purificação – amostra global

Constructo	Fiabilidade Composta		AVE	
	Antes depuração	Depois da depuração*	Antes depuração	Depois da depuração*
CV	0,9027	0,9027	0,8227	0,8227
EP	0,8737	0,874	0,698	0,6985
EQS	0,8597	0,8597	0,6721	0,672
LL	0,9119	0,9119	0,8381	0,838
MODDI	0,9256	0,9256	0,6408	0,6408
MODGI	0,8689	0,8702	0,4914	0,5746
MODRpC	0,8816	0,9038	0,5317	0,6114
RC	0,8638	0,8637	0,7603	0,7603
REC	0,8483	0,8484	0,737	0,7371
TO	1	1	1	1

* Após eliminação dos indicadores MODGI3, MODGI7 e MODRpC3

Fonte: Elaboração própria

Observa-se, na tabela 6.19., que os indicadores de fiabilidade composta apresentam valor acima de 0,70 (Nunnaly, 1978). A eliminação dos indicadores MODGI3, MODGI7

e MODRpC3 teve ainda efeitos positivos na fiabilidade composta cumprindo com os requisitos e permitindo um ligeiro aumento da fiabilidade composta das variáveis latentes MODGI e MODRpC, cumprindo deste modo, com o pressuposto de a eliminação de indicadores com carga entre 0,40 e 0,70 só se efetuar se possibilitasse o aumento da fiabilidade composta (Hair et al., 2011).

Confirma-se então que o processo de purificação possibilitou que a totalidade dos modelos de medida apresentassem fiabilidade composta acima de 0,70, nível que se considera representar modelos de medida fiáveis. A eliminação dos indicadores MODGI3, MODGI7 e MODRpC3, confirma também a inexistência de AVE com valor abaixo de 0,50, condição necessária à confirmação de validez convergente (Barclay et al., 1995; Fornell & Larker, 1981; Hair et al., 2011).

Após a avaliação da validez convergente seguiu-se a análise à validez discriminante. Para tal, recorreu-se à análise à matriz de correlações dos constructos latentes após o processo de purificação da medida, em que se eliminaram os indicadores MODGI3, MODGI7 e MODRpC3.

A tabela 6.20. representa a matriz de correlações cruzadas das variáveis latentes comparadas com a raiz quadrada dos AVE na diagonal.

Avaliamos as raízes quadradas dos AVE e as correlações das variáveis latentes de modo a analisar se existem raízes quadradas do AVE de valor inferior as correlações cruzadas, o que de acordo com Fornell e Larker, (1981) indica que a variável não passa nos critérios de validez discriminante.

Tabela 6.20. Matriz de correlações das variáveis latentes e raiz quadrada dos AVE após eliminação dos indicadores MODGI3, MODGI7 e MODRpC3 – amostra global

	CV	EP	EQS	LL	MODDI	MODGI	MODRpC	RC	REC	TO
CV	**0,907**	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EP	-0,1676	**0,8358**	0	0	0	0	0	0	0	0
EQS	0,3214	-0,2937	**0,8198**	0	0	0	0	0	0	0
LL	0,7979	-0,165	0,2959	**0,9154**	0	0	0	0	0	0
MODDI	0,3089	0,0122	0,334	0,3563	**0,8005**	0	0	0	0	0
MODGI	0,2882	0,0332	0,4023	0,2881	0,7326	**0,758**	0	0	0	0
MODRpC	0,2812	-0,022	0,4067	0,3033	0,736	0,692	**0,7819**	0	0	0
RC	0,4587	-0,1239	0,4622	0,4286	0,3109	0,3559	0,3466	**0,872**	0	0
REC	0,3545	-0,1621	0,4802	0,2743	0,2692	0,3825	0,386	0,4292	**0,8585**	0
TO	0,5738	-0,101	0,3403	0,5187	0,2686	0,3078	0,2842	0,6033	0,3048	**1**

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que todas as variáveis latentes apresentam raiz quadrada dos AVE superior às correlações dos constructos (tabela 6.20.), confirmamos que todos os modelos de medida apresentam validez discriminante também pelo método de Fornell e Larcker (1981).

O processo de purificação realizado, além de permitir melhorar os indicadores de fiabilidade composta que comprovam a fiabilidade dos modelos de medida propostos, possibilitou modelos de medida que apresentam validez convergente e discriminante, sem que para tal se tenha colocado em causa a validez de conteúdo dos modelos de medida.

Na tabela 6.21. apresentamos a matriz de correlações cruzadas após o processo de purificação.

Tabela 6.21. Matriz de correlações cruzadas após purificação – amostra global

	CV	EP	EQS	LL	MODDI	MODGI	MODRpC	RC	REC	TO
CV1	**0,8962**	-0,1565	0,3034	0,6852	0,2387	0,2363	0,1959	0,3714	0,2765	0,501
CV2	**0,9177**	-0,1483	0,2812	0,759	0,3177	0,2842	0,3083	0,4565	0,3622	0,5383
EP1	-0,0721	**0,7813**	-0,238	-0,0768	0,001	0,0707	0,0121	-0,0459	-0,0685	-0,058
EP2	-0,171	**0,8524**	-0,2305	-0,1574	0,0839	0,1085	0,0689	-0,1071	-0,0565	-0,1176
EP3	-0,1499	**0,8711**	-0,268	-0,1537	-0,0447	-0,0557	-0,1029	-0,1296	-0,2332	-0,0721
EQS1	0,3015	-0,2982	**0,8406**	0,3051	0,2747	0,269	0,2792	0,3392	0,3074	0,2616
EQS2	0,2533	-0,2712	**0,8612**	0,2749	0,2291	0,2658	0,306	0,3747	0,3177	0,2936
EQS3	0,236	-0,1633	**0,7534**	0,1593	0,3063	0,4289	0,3959	0,409	0,5228	0,2762
LL1	0,7628	-0,159	0,2525	**0,9036**	0,276	0,2451	0,2189	0,3502	0,2332	0,4536
LL2	0,7031	-0,1443	0,2875	**0,9271**	0,3706	0,2805	0,3295	0,4298	0,2671	0,4942
MODDI1	0,2258	-0,0242	0,2637	0,274	**0,7706**	0,5644	0,5459	0,2483	0,2134	0,2187
MODDI2	0,2843	-0,0039	0,2604	0,3289	**0,7248**	0,5466	0,4808	0,2386	0,1485	0,2488
MODDI3	0,2774	0,0325	0,2911	0,2984	**0,8256**	0,6458	0,5825	0,3032	0,2309	0,2158
MODDI4	0,2731	0,0018	0,2138	0,3136	**0,7537**	0,5224	0,5713	0,1772	0,1533	0,2166
MODDI5	0,2138	0,0961	0,2467	0,2256	**0,81**	0,5899	0,5974	0,2636	0,242	0,194
MODDI6	0,2054	-0,0015	0,3002	0,2586	**0,8472**	0,591	0,6572	0,2288	0,2341	0,1958
MODDI7	0,2442	-0,0278	0,2865	0,2904	**0,8618**	0,63	0,6847	0,2697	0,2791	0,2121
MODGI1	0,2523	0,0207	0,281	0,242	0,4609	**0,7095**	0,4006	0,2731	0,3078	0,2216
MODGI2	0,1358	0,0312	0,2644	0,1443	0,4749	**0,673**	0,4435	0,1499	0,1785	0,1321
MODGI4	0,2956	-0,0279	0,3603	0,27	0,5871	**0,8121**	0,5548	0,3449	0,3645	0,2866
MODGI5	0,2218	0,0165	0,34	0,2408	0,6395	**0,8473**	0,6284	0,3092	0,3344	0,2673
MODGI6	0,1309	0,1267	0,2535	0,1508	0,6175	**0,7341**	0,5977	0,2093	0,1978	0,2175
MODRpC1	0,216	-0,0632	0,434	0,1473	0,4353	0,5117	**0,7293**	0,3692	0,4886	0,2425
MODRpC2	0,1466	-0,0107	0,3451	0,1347	0,5109	0,5363	**0,7897**	0,2728	0,399	0,1727
MODRpC4	0,1912	0,0784	0,1686	0,2813	0,5606	0,4964	**0,694**	0,1519	0,1386	0,2119
MODRpC5	0,253	0,0203	0,244	0,3109	0,6291	0,5273	**0,7918**	0,2099	0,1703	0,2445
MODRpC6	0,2531	-0,0389	0,3242	0,295	0,6582	0,582	**0,8388**	0,2667	0,2691	0,2242
MODRpC7	0,2529	-0,0429	0,3115	0,2938	0,692	0,5855	**0,8371**	0,2892	0,2406	0,2317
RC1	0,4068	-0,0569	0,387	0,3851	0,2601	0,3043	0,2902	**0,8935**	0,3851	0,5964
RC2	0,3934	-0,1684	0,4233	0,3617	0,2851	0,3185	0,3175	**0,8498**	0,3629	0,4453
REC1	0,3124	-0,1683	0,4764	0,2482	0,3141	0,3935	0,4027	0,4248	**0,8974**	0,289
REC2	0,2973	-0,1029	0,3333	0,2215	0,1257	0,2472	0,2423	0,2993	**0,8178**	0,2292
TO1	0,5738	-0,101	0,3403	0,5187	0,2686	0,3078	0,2842	0,6033	0,3048	**1**

Fonte Elaboração própria

6.5.2. Avaliação dos constructos de segunda ordem

Após a avaliação do modelo de medida de primeira ordem é necessário implementar o segundo passo no processo de modelação de modelos multidimensionais.

Inicialmente analisaram-se os constructos de primeira ordem. Findo este processo, utilizaram-se os resultados obtidos durante este primeiro passo para o modelar os constructos de segunda ordem. Este procedimento segue as recomendações de Wright et al. (2012) quanto ao tratamento de modelos de multidimensionais e consiste na utilização dos valores das pontuações padronizadas de cada uma das variáveis de primeira ordem calculadas em PLS como indicadores do constructo de segunda ordem.

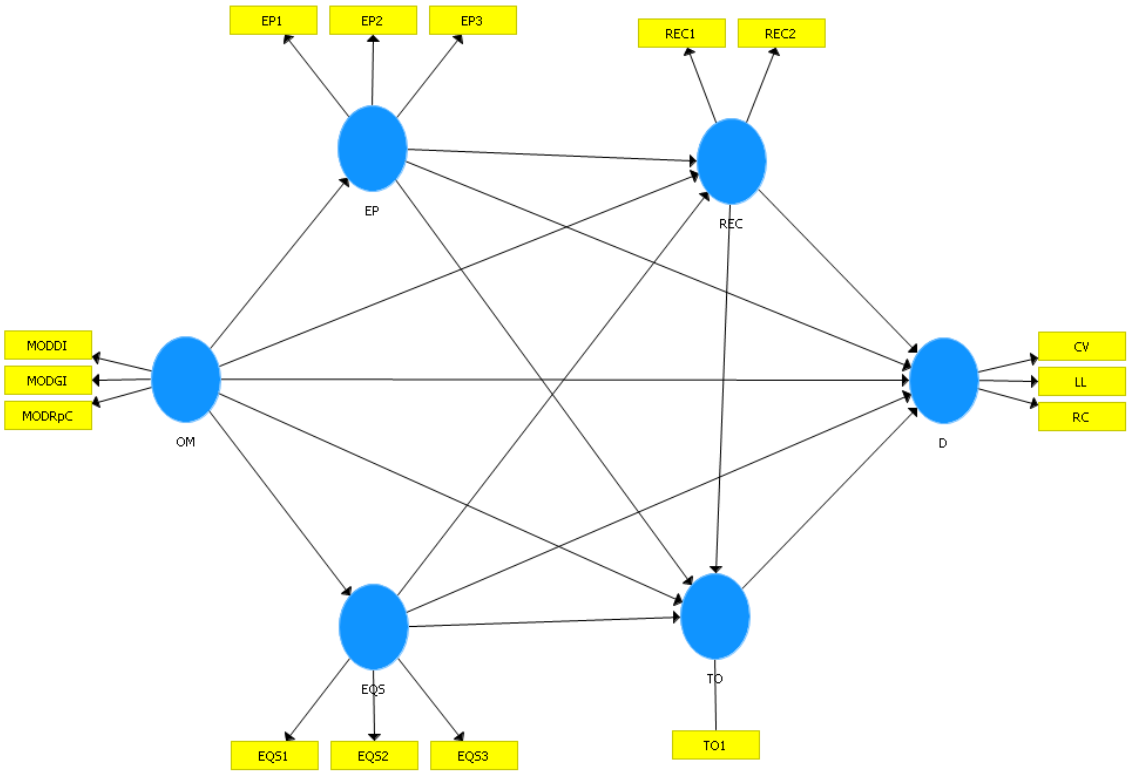
Assim, recorre-se às pontuações padronizadas e introduzem-se no ficheiro de dados onde constam os dados da amostra, criando-se desse modo uma nova base dados que se utilizará em análises posteriores.

Uma vez introduzidos os dados das variáveis latentes na base de dados, cria-se um novo modelo representado graficamente em PLS. Atribuem-se os dados das variáveis de primeira ordem aos agora denominados indicadores dos constructos de segunda ordem. Do mesmo modo que na primeira fase deste processo, às restantes variáveis latentes foram atribuídos os respetivos indicadores dos modelos de medida.

Após este procedimento realizámos as mesmas operações que nos constructos de primeira ordem. Procedemos à análise da matriz de correlações cruzadas e avaliámos a necessidade de purificar os modelos de medida, calculámos e avaliámos os indicadores de fiabilidade, validez convergente e validez discriminante.

Na figura 6.5. apresentamos o modelo de relações estruturais onde podemos observar os constructos de segunda ordem.

Figura 6.5. Modelo de relações estruturais com constructos de segunda ordem – Escala concorrente (MOD)



Fonte: Elaboração própria

De seguida avaliamos os constructos de segunda ordem.

O modelo de relações estruturais proposto considerou que todos os constructos são reflexivos. O constructo da orientação para o mercado, bem como os restantes constructos do modelo estrutural existem independentemente das medidas utilizadas. Pelo que a utilização de um constructos formativos não se aplicará neste caso especifico.

Na tabela 6.22. visualiza-se as correlações cruzadas do modelo com constructos de segunda ordem. Na diagonal, os valores a negrito representam as correlações dos indicadores com a variável latente subjacente.

Tabela 6.22. Matriz de correlações cruzadas com incorporação de constructos de segunda ordem – amostra global

	D	OM	EP	EQS	REC	TO
CV	**0,8847**	0,3239	-0,167	0,3213	0,3542	0,5738
LL	**0,8644**	0,3482	-0,165	0,2945	0,2743	0,5187
RC	**0,7727**	0,3761	-0,1251	0,4635	0,4305	0,6033
MODDI	0,3868	**0,9033**	0,0068	0,3353	0,2717	0,2686
MODGI	0,3735	**0,9009**	0,0258	0,4051	0,3842	0,3078
MODRpC	0,3722	**0,9009**	-0,0296	0,4086	0,3879	0,2842
EP1	-0,0763	0,0325	**0,7712**	-0,2352	-0,069	-0,058
EP2	-0,1714	0,0968	**0,8311**	-0,2292	-0,0562	-0,1176
EP3	-0,1715	-0,0763	**0,891**	-0,2679	-0,2346	-0,0721
EQS1	0,3777	0,3042	-0,2954	**0,8348**	0,3082	0,2616
EQS2	0,3631	0,298	-0,2718	**0,8552**	0,319	0,2936
EQS3	0,3295	0,4219	-0,1673	**0,7631**	0,5243	0,2762
REC1	0,3988	0,4134	-0,1774	0,4799	**0,904**	0,289
REC2	0,3284	0,2316	-0,1065	0,336	**0,8089**	0,2292
TO1	0,6779	0,3192	-0,0991	0,3407	0,3053	**1**

Fonte: elaboração própria

A avaliação à matriz de correlações cruzadas na tabela 6.22. confirma que nenhum dos indicadores apresenta correlação com o próprio constructo inferior ao limite de 0,70, nem apresenta correlação com outros constructos superior à correlação com os constructos subjacentes. Deste modo, confirma-se que todos os constructos preenchem as premissas base para manutenção no modelo, isto é, por um lado as cargas de correlação preenchem o mínimo de 0,55, representativo do mínimo admissível de correlação com o próprio constructo, por outro, como todos os indicadores apresentam maior correlação com o constructo subjacente que com qualquer um dos restantes, de acordo com Hair et al. (2011), as variáveis latentes apresentam validez discriminante.

De seguida, na tabela 6.23., observam-se as fiabilidades compostas e AVE do modelo proposto de modo a avaliarmos se os modelos de medida apresentam fiabilidade e validez convergente.

Tabela 6.23. Fiabilidade composta e AVE do modelo proposto, considerando constructos de segunda ordem – amostra global

Constructos	Fiabilidade composta	AVE
D	0,8793	0,709
EP	0,871	0,6931
EQS	0,8588	0,6702
OM	0,9288	0,8131
REC	0,8474	0,7358
TO	1	1

Fonte: Elaboração própria

Todos os modelos de medida apresentam fiabilidade composta bastante acima de 0,70 o que confirma que os modelos de medida são fiáveis (Hair et al., 2012; Nunnaly, 1978). Do mesmo modo, e no que se refere à validez convergente, todos os AVE apresentam valor acima de 0,50 confirmando também a validez convergente dos modelos de medida (Fornell & Larker, 1981; Hair et al., 2011).

Uma vez aferida a validez convergente, passamos a avaliar a validez discriminante. Para tal, recorremos à matriz de correlações das variáveis latentes e às raízes quadradas dos AVE, que podemos observar na tabela seguinte (raízes quadradas dos AVE a negrito).

Na tabela 6.24. podemos observar e confrontar as correlações das variáveis latentes com a raiz quadrada do AVE de cada constructo e observamos que as últimas apresentam um valor maior que as correlações das variáveis latentes. Confirma-se portanto a validez discriminante dos modelos de medida (Fornell & Larker, 1981).

Tabela 6.24. Matriz de correlações de variáveis latentes – análise à validez discriminante

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D	**0,842**	0	0	0	0	0
EP	-0,1804	**0,8325**	0	0	0	0
EQS	0,4359	-0,2935	**0,8187**	0	0	0
OM	0,4182	0,0009	0,4273	**0,9017**	0	0
REC	0,4273	-0,1707	0,4853	0,3899	**0,8578**	0
TO	0,6779	-0,0991	0,3407	0,3192	0,3053	**1**

Fonte: Elaboração própria

Do mesmo modo, tínhamos observado que também na matriz de correlações cruzadas todos os itens apresentam maior correlação com o constructo subjacente que com os restantes, pelo que confirma-se também a validez discriminante dos modelos de medida (Hair et al., 2011).

Uma vez purificadas as escalas e avaliadas a fiabilidade e validez dos modelos de medida quando utilizamos a escala de medida da orientação para o mercado MOD, o passo seguinte consiste na avaliação dos modelos de medida quando a medida de orientação para o mercado é a escala MO de Matsuno et al. (2000). Neste processo utilizaremos a mesma metodologia utilizada na avaliação dos modelos com a escala MOD. Contudo, previamente a esta análise realizamos alguns comentários à avaliação dos modelos de medida com incorporação da escala MOD.

6.5.3. Comentários à avaliação dos modelos de medida com modelo de medida da orientação para o mercado MOD

O processo de purificação e avaliação dos modelos de medida com constructos de primeira ordem levou à eliminação de três indicadores do modelo de medida da orientação para o mercado. Os restantes indicadores do modelo permitiram obter uma escala que apresenta fiabilidade composta, bem como validez convergente e discriminante, sem que se coloque em causa a validez de conteúdo.

Quanto aos restantes modelos de medida, após este processo, todos apresentam indicadores de fiabilidade e validez que os caracterizam como fiáveis e válidos.

Quanto à avaliação dos modelos de medida com constructos de segunda ordem, o processo de purificação não levou à eliminação de qualquer indicador uma vez que todos apresentam correlação com o próprio constructo acima de 0,70 e, de igual modo, também não apresentam correlação cruzada com qualquer dos restantes constructos superior à correlação com o constructo subjacente.

Após a análise às correlações cruzadas dos modelos com constructos de segunda ordem, a avaliação aos indicadores de fiabilidade composta indica que todos os modelos são fiáveis. Ao nível da validez convergente, os cálculos realizados indicam que os modelos de medida são válidos. O mesmo acontece com a validez discriminante, quer avaliando este indicador através da avaliação da matriz de correlações cruzadas de acordo com Hair et al. (2011), quer utilizando a metodologia de avaliação da matriz de correlações das variáveis latentes e comparação com a raiz quadrada dos AVE de acordo com Fornell e Larker (1981).

Deste modo, todos os modelos de medida preenchem os vários requisitos de qualidade de modo a que possamos proceder à avaliação do modelo estrutural.

Uma vez purificadas as medidas, avaliada a sua fiabilidade, validez convergente e validez discriminante, avaliamos, de seguida, os modelos de medida quanto a se

utiliza a escala MO, de Matsuno et al. (2000), como medida da orientação para o mercado.

6.6. Avaliação dos constructos de primeira ordem – Escala MO

De seguida realizamos o mesmo procedimento utilizado com a escala MOD, com escala MO. Analisamos os modelos de medida com os dados agregados de todas as subamostras e incluimos o modelo de medida da orientação para o mercado MO. Iniciamos com os constructos de primeira ordem. Após este primeiro passo avaliamos os constructos de segunda ordem.

6.6.1. Avaliação dos constructos de primeira ordem

Referiu-se aquando da caracterização do estudo e da amostra, que o questionário submetido incorporava dois modelos de medição da orientação para o mercado de modo a realizarmos uma comparação entre a escala concorrente e uma escala desenvolvida anteriormente e já testada empiricamente. Abaixo descrevemos o processo de avaliação dos dados considerando a medida de orientação para o mercado a escala MO. Os procedimentos levados a cabo tiveram por base os mesmos fundamentos teóricos relativos ao tratamento de modelos de equações estruturais tidos em conta aquando da avaliação do modelo proposto quando se utiliza a escala MOD de medição da orientação para o mercado.

Iniciamos o procedimento com o tratamento dos modelos de primeira ordem seguindo as recomendações de Wright et al. (2012).

Numa primeira fase avaliamos a consistência interna dos modelos de medida. Para tal recorremos ao indicador de fiabilidade composta. Observamos as correlações cruzadas dos indicadores com os respetivos constructos e vamos eliminando aqueles que apresentem correlações mais baixas, de modo a que se os itens dos modelos de medida se referirem apenas a uma dimensão, então as respostas a esses itens deverão estar altamente correlacionadas .

O processo de depuração de modelos de medida depende das correlações dos indicadores com os seus constructos. No que toca à análise às correlações dos indicadores para efeitos de manutenção no modelo de medida, o limite de exclusão foi de 0,55 tal como na avaliação dos modelos de medida com a escala MOD.

Nos procedimentos levados a cabo no processo de purificação dos modelos de medida tiveram-se em consideração as recomendações de (Falk & Miller, 1992) ao nível da correlação dos indicadores. Ou seja, valores de carga abaixo de 0,55 serão sempre eliminados. Por outro lado, conjugamos este procedimento com a obtenção de validez convergente e discriminante. Considerando os riscos inerentes relacionados com os efeitos nefastos na validez de conteúdo, avaliou-se a possibilidade de eliminação de indicadores acima da fasquia de 0,55, caso os indicadores de fiabilidade, validez convergente ou discriminante não fossem atingidos. Seguimos as recomendações de Hair et al. (2013) e tivemos em consideração que a eventual eliminação de indicadores deve ser realizada com cuidado, de modo a não causar perdas na validez de conteúdo.

Para avaliarmos os constructos de primeira ordem iniciamos com a análise à matriz de correlações cruzadas (tabela 6.25.), onde podemos observar além das correlações simples, as correlações de cada um dos indicadores com as várias variáveis latentes.

Tabela 6.25. Matriz de correlações cruzadas – amostra global

	CV	EP	EQS	LL	MODI	MOGI	MORI	RC	REC	TO
CV1	**0,8971**	-0,1544	0,3034	0,6876	0,2464	0,2427	0,1768	0,3713	0,2765	0,501
CV2	**0,9169**	-0,1484	0,2812	0,7579	0,3054	0,2828	0,2827	0,4566	0,3622	0,5383
EP1	-0,072	**0,7793**	-0,2381	-0,0769	-0,0042	0,0316	-0,0799	-0,0456	-0,0685	-0,058
EP2	-0,1711	**0,8388**	-0,2305	-0,1578	0,0671	0,0695	-0,0489	-0,1068	-0,0565	-0,1176
EP3	-0,1499	**0,8822**	-0,268	-0,1536	-0,0529	-0,0917	-0,2152	-0,1294	-0,2332	-0,0721
EQS1	0,3016	-0,2974	**0,8409**	0,3049	0,2775	0,2964	0,1838	0,3391	0,3074	0,2616
EQS2	0,2534	-0,272	**0,8617**	0,2746	0,2499	0,3017	0,232	0,3746	0,3177	0,2936
EQS3	0,2361	-0,1651	**0,7527**	0,1591	0,2554	0,3754	0,4201	0,4088	0,5228	0,2762
LL1	0,7632	-0,1578	0,2526	**0,9066**	0,2855	0,2632	0,1922	0,3501	0,2331	0,4536
LL2	0,7025	-0,1444	0,2875	**0,9244**	0,3523	0,3157	0,2806	0,4299	0,2671	0,4942
MODI1	0,2177	0,0071	0,2066	0,2631	**0,7949**	0,557	0,4559	0,1882	0,167	0,1672
MODI2	0,277	-0,0047	0,3142	0,3332	**0,7834**	0,5558	0,4101	0,2168	0,1656	0,2011
MODI3	0,2463	0,0184	0,2962	0,276	**0,8718**	0,6063	0,4657	0,1948	0,2069	0,207
MODI4	0,2621	-0,0169	0,2668	0,2809	**0,8351**	0,5995	0,4334	0,1709	0,1747	0,178
MODI5	0,2283	0,0243	0,2034	0,2709	**0,7673**	0,4803	0,366	0,1377	0,0974	0,1564
MODI6	0,2463	-0,0391	0,246	0,2698	**0,8063**	0,581	0,536	0,2651	0,2138	0,2322
MOGI1	0,1894	0,0202	0,2098	0,2103	0,3412	**0,6232**	0,2852	0,2219	0,2713	0,1746
MOGI2	0,0952	0,0361	0,1426	0,0983	0,3599	**0,5023**	0,25	0,1193	0,1361	0,0908
MOGI3	0,2194	-0,0483	0,3057	0,2708	0,4899	**0,7087**	0,3853	0,1963	0,2352	0,1874
MOGI4	0,1694	-0,0692	0,3065	0,1282	0,4426	**0,6646**	0,352	0,1797	0,1948	0,1468
MOGI5	0,2326	0,027	0,232	0,2428	0,4564	**0,7047**	0,3863	0,2517	0,1707	0,209
MOGI6	0,2116	0,0217	0,3514	0,2442	0,5927	**0,7834**	0,4913	0,3002	0,3135	0,2633
MOGI7	0,2026	-0,0109	0,2666	0,2212	0,5389	**0,6534**	0,308	0,1668	0,1728	0,1445
MOGI8	0,0332	-0,2043	0,0765	0,087	0,0629	**0,0048**	0,0591	0,0353	-0,0212	0,0315
MORI1	0,1904	-0,1897	0,2194	0,1429	0,2905	0,3226	**0,68**	0,1989	0,3242	0,1568
MORI2	0,0725	-0,1731	0,1736	0,0446	0,2528	0,3055	**0,6496**	0,1237	0,2667	0,0896
MORI3	-0,0144	-0,0743	0,0256	-0,0413	-0,0302	-0,0082	**0,2507**	0,0186	0,1306	-0,0484
MORI4	0,1402	0,0981	0,2068	0,2207	0,529	0,4626	**0,5739**	0,1724	0,161	0,195
MORI5	0,2437	-0,0707	0,3114	0,2493	0,5417	0,4804	**0,7425**	0,2909	0,3554	0,243
MORI6	0,1031	-0,2531	0,1247	0,0862	0,1985	0,1898	**0,5223**	0,0846	0,2073	0,0653
MORI7	0,1818	-0,0278	0,2547	0,2287	0,296	0,2961	**0,5806**	0,197	0,3297	0,1678
MORI8	0,02	-0,1189	0,0691	-0,0417	-0,0389	0,0349	**0,34**	0,0737	0,1469	0,0222
RC1	0,4066	-0,058	0,387	0,3843	0,1992	0,2791	0,2334	**0,8947**	0,3851	0,5964
RC2	0,3933	-0,1676	0,4232	0,3614	0,2313	0,2787	0,2941	**0,8484**	0,3629	0,4453
REC1	0,3122	-0,1735	0,4762	0,2477	0,2463	0,3498	0,4565	0,4248	**0,8975**	0,289
REC2	0,2972	-0,1047	0,3331	0,2218	0,1046	0,1968	0,3049	0,2993	**0,8176**	0,2292
TO1	0,5737	-0,0996	0,3403	0,5184	0,2374	0,2727	0,2494	0,6036	0,3049	**1**

Fonte: Elaboração própria

Uma avaliação inicial levou-nos a excluir do modelo os indicadores MOGI2, MOGI8, MORI3, MORI6 e MORI8, por terem carga de correlação com o próprio constructo inferior a 0,55. Para este valor de correlação, valores abaixo partilham muito pouco com outras medidas e por isso põem em causa a contribuição para a definição do constructo (Falk & Miller, 1992).

Uma vez removidos os indicadores cujas correlaçoes são inferiores a 0,55, recalcularam-se os dados com o algoritmo PLS e passou-se à avaliação da fiabilidade,

através dos valores das fiabilidades compostas das várias variáveis latentes e da validez convergente, através da avaliação aos valores dos AVE.

Na tabela 6.26. observam-se as fiabilidades compostas e os AVE antes e após a exclusão dos indicadores com carga de correlação abaixo da fasquia de 0,55.

Tabela 6.26. Fiabilidade composta e AVE dos modelos de medida – amostra global

Constructos	Fiabilidade composta		AVE*	
	Antes depuração	Após depuração*	Antes depuração	Após depuração*
CV	0,9028	0,9028	0,8228	0,8228
EP	0,8728	0,8718	0,6964	0,6946
EQS	0,8597	0,8598	0,6721	0,6723
LL	0,912	0,912	0,8383	0,8383
MODI	0,9198	0,9198	0,657	0,657
MOGI	0,8156	0,8484	0,3903	0,4841
MORI	0,7757	0,7938	0,3192	0,4372
RC	0,8637	0,8637	0,7602	0,7602
REC	0,8483	0,8481	0,7371	0,7368
TO	1	1	1	1

*Após eliminação dos indicadores MOGI2, MOGI8, MORI3, MORI6 e MORI8

Fonte: Elaboração própria

Se bem que os valores de fiabilidade composta apresentam valores elevados, acima de 0,70, que representa um valor aceitável, os valores dos AVE indicam problemas de validez convergente dos modelos de medida MOGI e MORI, mesmo após a eliminação dos indicadores com carga de correlação abaixo de 0,55.

Recorrendo à metodologia utilizada anteriormente, o passo seguinte seria a eliminação sucessiva de indicadores até obter medidas com validez e fiabilidade (Hair et al. 2013). No entanto, por um lado, o modelo de medida da orientação para o mercado MO já foi sujeito a um processo de purificação em estudos anteriores, por outro a eliminação de indicadores adicionais poderá implicar uma descaracterização do modelo de medida em questão, com resultados incertos, colocando em causa a validez de conteúdo do modelo (Hair et al. 2013).

Apesar das dúvidas que este procedimento poderá colocar, após análise cuidada às correlações cruzadas dos itens dos modelos de medida que apresentam problemas de validez convergente, removeram-se adicionalmente os itens MOGI1, MORI4 e MORI7, cujas correlações apresentam os valores mais baixos em ambos os constructos.

Na tabela 6.27. apresentamos as fiabilidades compostas após este último procedimento.

Tabela 6.27. Fiabilidade composta e AVE dos modelos de medida, após o processo de purificação – amostra global

Constructo	Fiabilidade composta*	AVE*
CV	0,9027	0,8227
EP	0,8722	0,6953
EQS	0,8599	0,6724
LL	0,912	0,8383
MODI	0,9198	0,657
MOGI	0,8458	0,5245
MORI	0,8071	0,583
RC	0,8637	0,7602
REC	0,848	0,7366
TO	1	1

*Após a eliminação dos indicadores MOGI1, MOGI2, MOGI8, MORI3, MORI4, MORI6, MORI7 e MORI8
Fonte: Elaboração própria

Após a eliminação dos indicadores, numa primeira fase, MOGI2, MOGI8, MORI3, MORI6 e MORI8, e mais tarde MOGI1, MORI4 e MORI7, verificamos que todos os modelos de medida apresentam fiabilidade composta acima de 0,70, bem como valor do AVE acima de 0,50. Confirmando a fiabilidade validez convergente em todos os modelos.

O passo seguinte consistiu na avaliação da validez discriminante. Para tal indicam-se na tabela 6.28. a matriz de correlações das variáveis latentes e raiz quadrada dos AVE na diagonal a negrito.

Tabela 6.28. Matriz de correlações das variáveis latentes e raiz quadrada dos AVE – amostra global

Constructos	CV	EP	EQS	LL	MODI	MOGI	MORI	RC	REC	TO
CV	**0,907**	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EP	-0,1662	**0,8338**	0	0	0	0	0	0	0	0
EQS	0,3214	-0,2951	**0,82**	0	0	0	0	0	0	0
LL	0,7985	-0,1644	0,296	**0,9156**	0	0	0	0	0	0
MODI	0,3057	-0,005	0,3197	0,35	**0,8106**	0	0	0	0	0
MOGI	0,2859	-0,0197	0,4055	0,3094	0,6984	**0,7242**	0	0	0	0
MORI	0,2405	-0,1769	0,3206	0,2141	0,5037	0,4957	**0,7635**	0	0	0
RC	0,4586	-0,124	0,4618	0,4279	0,2449	0,3084	0,2858	**0,8719**	0	0
REC	0,3543	-0,1686	0,4799	0,274	0,2149	0,3083	0,4207	0,4297	**0,8583**	0
TO	0,5737	-0,099	0,3402	0,5184	0,2374	0,2688	0,2304	0,6035	0,305	**1**

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à validez discriminante, observamos que todas as raízes quadradas dos AVE apresentam valor superior às correlações das variáveis latentes, confirmando-se então, de acordo com a metodologia desenvolvida por (Fornell & Larker, 1981) a validez discriminante dos modelos de medida.

Do mesmo modo, a ausência de indicadores com correlações cruzadas com outros constructos, superiores às com o constructo subjacente, confirma a validez discriminante dos modelos de medida.

Abaixo na tabela 6.29. apresentamos a matriz de correlações cruzadas após o processo de purificação realizado.

Tabela 6.29. Matriz de correlações cruzadas após purificação – amostra global

	CV	EP	EQS	LL	MODI	MOGI	MORI	RC	REC	TO
CV1	**0,8966**	-0,1536	0,3034	0,6877	0,2464	0,2458	0,1747	0,3713	0,2761	0,501
CV2	**0,9174**	-0,1484	0,2812	0,7579	0,3054	0,2718	0,2574	0,4566	0,3624	0,5383
EP1	-0,0721	**0,778**	-0,2386	-0,0769	-0,0042	0,0307	-0,0902	-0,0457	-0,0687	-0,058
EP2	-0,171	**0,8333**	-0,2308	-0,1578	0,0671	0,0643	-0,056	-0,1068	-0,0564	-0,1176
EP3	-0,1499	**0,8866**	-0,268	-0,1536	-0,0529	-0,0924	-0,2397	-0,1295	-0,2338	-0,0721
EQS1	0,3016	-0,2969	**0,842**	0,3049	0,2775	0,3004	0,1558	0,3391	0,3077	0,2616
EQS2	0,2534	-0,2723	**0,8626**	0,2746	0,2499	0,3072	0,2087	0,3747	0,3182	0,2936
EQS3	0,236	-0,1658	**0,751**	0,1591	0,2554	0,3755	0,3948	0,4089	0,5234	0,2762
LL1	0,763	-0,1574	0,2528	**0,9067**	0,2855	0,2556	0,161	0,3501	0,2329	0,4536
LL2	0,7029	-0,1445	0,2878	**0,9244**	0,3523	0,3086	0,2279	0,4299	0,2674	0,4942
MODI1	0,2178	0,0058	0,2065	0,2631	**0,7949**	0,5742	0,3983	0,1882	0,1676	0,1672
MODI2	0,277	-0,006	0,3141	0,3332	**0,7834**	0,5306	0,372	0,2169	0,166	0,2011
MODI3	0,2463	0,0176	0,2961	0,276	**0,8718**	0,5999	0,4447	0,1948	0,2075	0,207
MODI4	0,2621	-0,0182	0,2669	0,2809	**0,8351**	0,5995	0,3843	0,1709	0,175	0,178
MODI5	0,2284	0,0235	0,2035	0,2709	**0,7673**	0,4845	0,3372	0,1377	0,098	0,1564
MODI6	0,2464	-0,0399	0,246	0,2697	**0,8063**	0,5982	0,4983	0,2651	0,2147	0,2322
MOGI3	0,2195	-0,0488	0,3056	0,2708	0,4899	**0,7295**	0,3769	0,1963	0,2358	0,1874
MOGI4	0,1693	-0,0701	0,3062	0,1282	0,4426	**0,6871**	0,3173	0,1797	0,1952	0,1468
MOGI5	0,2328	0,0252	0,2318	0,2428	0,4564	**0,7243**	0,3243	0,2517	0,1714	0,209
MOGI6	0,2116	0,0203	0,3512	0,2442	0,5927	**0,8135**	0,4602	0,3002	0,3145	0,2633
MOGI7	0,2025	-0,0122	0,2665	0,2212	0,5389	**0,6569**	0,2877	0,1668	0,1729	0,1445
MORI1	0,1904	-0,1916	0,2189	0,1428	0,2905	0,323	**0,7758**	0,1989	0,3247	0,1568
MORI2	0,0726	-0,1736	0,173	0,0446	0,2528	0,309	**0,7088**	0,1237	0,2674	0,0896
MORI5	0,2438	-0,0722	0,3111	0,2493	0,5417	0,4705	**0,8029**	0,291	0,3561	0,243
RC1	0,4067	-0,0584	0,3868	0,3842	0,1992	0,267	0,2223	**0,8944**	0,3856	0,5964
RC2	0,3933	-0,1673	0,423	0,3614	0,2313	0,2723	0,282	**0,8488**	0,3633	0,4453
REC1	0,3123	-0,1756	0,4756	0,2477	0,2463	0,3373	0,4389	0,4248	**0,9001**	0,289
REC2	0,2973	-0,1054	0,3327	0,2218	0,1046	0,1713	0,2624	0,2993	**0,8143**	0,2292
TO1	0,5737	-0,099	0,3402	0,5184	0,2374	0,2688	0,2304	0,6035	0,305	**1**

Fonte: Elaboração própria

6.6.2. Avaliação dos constructos de segunda ordem

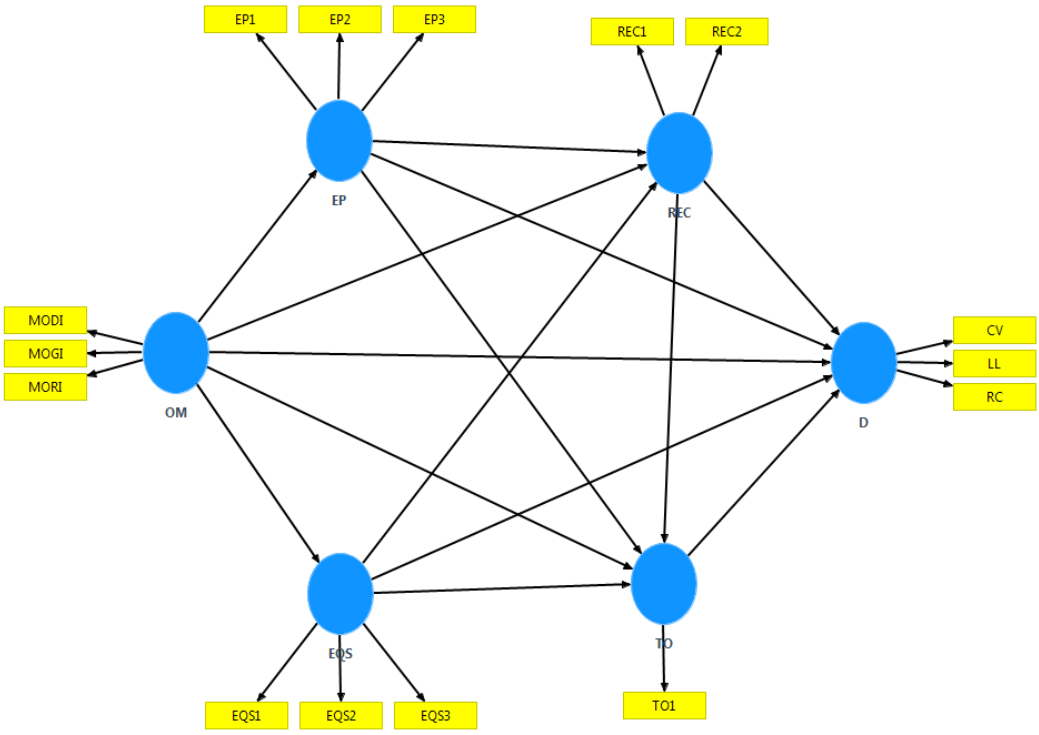
Após a avaliação dos modelos de medida de primeira ordem é necessário implementar o segundo passo no processo de modelação de modelos multidimensionais.

Este procedimento segue as recomendações de Wright et al. (2012) e o procedimento adotado aquando da avaliação dos modelos de medida com escala de medida da orientação para o mercado MOD.

Nos parágrafos seguintes analisam-se os dados do modelo de segunda ordem.

Na figura 6.6. apresenta-se o modelo de relações estruturais, com constructos de segunda ordem, em que a orientação para o mercado é medida com a escala MO.

Figura 6.6. Modelo de relações estruturais com constructos de segunda ordem Escala MO



Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6.30. visualizam-se as correlações cruzadas do modelo incorporando os constructos de segunda ordem. Na diagonal, os valores a negrito representam a correlações dos indicadores com a variável latente subjacente.

Tabela 6.30. Matriz de correlações cruzadas com constructos de segunda ordem – Escala MO

Constructos	D	OM	EP	EQS	REC	TO
CV	**0,8857**	0,3278	-0,1653	0,3212	0,3541	0,5737
LL	**0,8648**	0,3424	-0,1643	0,2943	0,274	0,5184
RC	**0,7715**	0,3345	-0,1257	0,4634	0,4306	0,6035
MODI	0,3544	**0,8554**	-0,012	0,3201	0,2161	0,2374
MOGI	0,3595	**0,8732**	-0,0296	0,4073	0,3097	0,2688
MORI	0,2972	**0,7992**	-0,1877	0,3247	0,4221	0,2304
EP1	-0,0763	-0,0257	**0,7594**	-0,2352	-0,069	-0,058
EP2	-0,1715	0,0277	**0,8019**	-0,2291	-0,0562	-0,1176
EP3	-0,1714	-0,1565	**0,9128**	-0,2679	-0,2347	-0,0721
EQS1	0,3775	0,289	-0,2917	**0,8345**	0,3082	0,2616
EQS2	0,3628	0,304	-0,2721	**0,8563**	0,3191	0,2936
EQS3	0,329	0,4115	-0,1715	**0,7625**	0,5244	0,2762
REC1	0,3983	0,4103	-0,188	0,4797	**0,9045**	0,289
REC2	0,3285	0,2174	-0,1104	0,3357	**0,8083**	0,2292
TO1	0,6778	0,2923	-0,0963	0,3407	0,3054	**1**

Fonte: Elaboração própria

A interpretação dos dados da matriz de correlações cruzadas que consta na tabela 6.30. indica que todos os indicadores apresentam correlação com o próprio constructo bastante acima deste limite de 0,70. De igual modo, todos os indicadores apresentam maior correlação com o constructo subjacente que com os restantes constructos. Estas características dos indicadores indicam-nos portanto, que não se afigura necessário realizar a purificação da escala uma vez que as correlações individuais dos indicadores com os constructos latentes têm valor acima do limite de carga utilizado neste estudo, de 0,55, proposto por Falk e Miller (1992).

Do mesmo modo, as correlações dos indicadores com os constructos subjacentes apresentam valor acima de 0,70, que indica nível suficiente de correlação.

Uma vez analisadas as correlações cruzadas, os passos seguintes consistem na avaliação da fiabilidade através dos valores da fiabilidade composta, seguida da avaliação da validez convergente através dos valores dos AVE.

Na tabela 6.31. apresentamos os valores das fiabilidades compostas e AVE da amostra global.

Tabela 6.31. Fiabilidade composta e AVE com constructos de segunda ordem - Escala MO

Constructo	Fiabilidade composta	AVE
D	0,8794	0,7092
EP	0,866	0,6843
EQS	0,8588	0,6703
OM	0,8805	0,7109
REC	0,8473	0,7357
TO	1	1

Fonte: Elaboração própria

Os dados da fiabilidade composta e dos AVE apresentam valores satisfatórios, todos acima de 0,70 e 0,50 respetivamente, o que indica que os modelos de medida são fiáveis e apresentam validez convergente.

Uma vez avaliada a fiabilidade e validez convergente, avaliamos a validez discriminante. Para tal, compraram-se as raízes quadradas dos AVE com as correlações cruzadas das variáveis latentes que podemos observar na tabela 6.32.

Tabela 6.32. Matriz de correlações das variáveis latentes e raiz quadrada dos AVE com constructos de segunda ordem – amostra global

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D	**0,8421**	0	0	0	0	0
EP	-0,1797	**0,8272**	0	0	0	0
EQS	0,4354	-0,2942	**0,8187**	0	0	0
OM	0,3994	-0,0941	0,4188	**0,8431**	0	0
REC	0,427	-0,1799	0,4851	0,381	**0,8577**	0
TO	0,6778	-0,0963	0,3407	0,2923	0,3054	**1**

Fonte: Elaboração própria

A comparação das correlações cruzadas das variáveis latentes com a raiz quadrada dos AVE, cujos valores podemos observar na tabela 6.32., confirma que os modelos de medida apresentam validez discriminante de acordo com Fornell e Larker, (1981). Do mesmo modo, a avaliação à matriz de correlações cruzadas confirma que também todos os indicadores apresentam maior correlação com o constructo subjacente que com qualquer dos restantes, confirmando também por este método, que os modelos de medida apresentam validez discriminante.

6.6.3. Comentários à avaliação dos modelos de medida com modelo de medida da orientação para o mercado MO

O processo de purificação e avaliação dos modelos de medida com constructos de primeira ordem levou à eliminação de oito indicadores do modelo de medida da orientação para o mercado, especificamente MOGI1, MOGI2, MOGI8, MORI3, MORI4, MORI6, MORI7 e MORI8.

A eliminação destes indicadores permitiu obter modelos de medida que preenchem os requisitos de fiabilidade, de validez convergente e de validez discriminante. Contudo, uma observação preliminar ao processo efetuado indica que o modelo de medida da orientação para o mercado MO, uma escala desenvolvida previamente, testada e purificada, pode apresentar problemas de validez de conteúdo.

Apesar do processo de avaliação dos modelos de medida com constructos e segunda ordem indicar que os critérios de análise de validez e fiabilidade dos modelos de medida foram plenamente verificados, o número de indicadores removidos durante o processo de purificação dos modelos de medida com constructos de primeira ordem indica-nos que o modelo estará descaracterizado em relação ao pressuposto inicial.

Os vários procedimentos realizados levaram à manutenção no modelo de todos os indicadores e constructos de segunda ordem, por apresentarem correlação com o constructo subjacente acima do limite de 0,55, bem como à indicação de que os modelos de medida apresentam validez discriminante, por as correlações dos indicadores com os constructos subjacentes serem superiores às correlações com os restantes constructos.

Quanto à fiabilidade, a avaliação realizada não permite encontrar problemas de fiabilidade dos modelos de medida. As fiabilidades compostas apresentam valor acima de 0,70.

Quanto à validez convergente, a análise realizada indica que não foram encontrados problemas de validez convergente, uma vez que todos os AVE apresentam valor acima de 0,50.

Quanto à validez discriminante, já vimos atrás, que a avaliação da matriz de correlações cruzadas indica que também que os modelos passam neste critério. A avaliação positiva da validez discriminante é confirmada pela análise da matriz de correlações das variáveis latentes e comparação com as raízes quadradas dos AVE, cujos valores são superiores às correlações referidas.

De um ponto de vista global, os modelos de medida com constructos de segunda ordem, quando é utilizada a escala de medida da orientação MO, passam todos os critérios de avaliação. No entanto, devemos ter em consideração dois aspetos tidos em conta aquando da avaliação dos modelos com constructos de primeira ordem. Por um lado foram detetadas vários problemas de validez convergente e discriminante no modelo de medida da orientação para o mercado, por outro, o processo de purificação realizado durante essa primeira parte da avaliação levou à eliminação de vários indicadores deste modelo.

Deste modo e face a estes resultados, a utilização do modelo de medida MO, como instrumento de medida da orientação para o mercado no modelo estrutural, levanta-nos sérias dúvidas acerca dos resultados do tratamento dos dados, bem como quanto à coerência das conclusões.

Por outro lado, comparando os indicadores de fiabilidade e validez das variáveis latentes "equivalentes" de ambos os modelos de medida, observamos que a escala concorrente, antes e após purificação, apresenta indicadores superiores aos do modelo de medida MO. Os indicadores de fiabilidade composta das variáveis latentes da escala concorrente são superiores aos equivalentes na escala MO, bem como os AVE e raiz quadrada dos AVE das variáveis latentes MODGI e MODRpC. A variável latente MODDI apresenta um AVE um pouco abaixo da sua equivalente na escala MO (MODI), contudo este valor de 0,6408 não nos deixa dúvidas acerca da validez convergente, nem a raiz quadrada do AVE põe em causa a validez discriminante.

Não nos parece portanto apropriado, em consequência do processo de purificação realizado, utilizar a escala MO purificada na avaliação do modelo estrutural. Neste ponto da investigação os resultados obtidos levam-nos a optar por avaliar o modelo estrutural, medindo a orientação para o mercado através da escala concorrente desenvolvida neste estudo. Este modelo, pelos resultados obtidos no processo de análise à fiabilidade e validez, é o que se apresenta como dando garantias de obter melhores resultados.

Tendo em consideração os efeitos do processo de purificação dos modelos de medida, de seguida centramo-nos na avaliação do modelo estrutural utilizando como modelo de medida da orientação para o mercado a escala MOD.

6.7. Avaliação do modelo estrutural

De acordo com o referido no final do subcapítulo anterior, os resultados do processo de purificação realizado indicam-nos que o modelo de medida MOD parece ser mais apropriado para medir a orientação para o mercado.

Deste modo iniciamos a avaliação do modelo estrutural com a escala MOD como medida da orientação para o mercado. Este procedimento envolve um exame às capacidades preditivas do modelo e às relações entre os constructos.

Segundo Hair et al. (2013), a avaliação de modelos estruturais deve reger-se por um conjunto de processos dos quais os indicadores chave são os coeficientes de determinação R^2 e os valores dos coeficientes de caminho. Estes autores complementam esta indicação referindo que o processo de avaliação de modelos de equações estruturais deve incluir também uma análise de colinearidade à significância e relevância das relações do modelo estrutural, ao coeficiente de determinação R^2, ao tamanho do efeito f^2 e à relevância preditiva através do teste de Stone Geisser Q^2.

O exame ao modelo estrutural a realizar nos parágrafos seguintes processa-se de acordo com as recomendações de Hair et al. (2013, 2011) e é composto pelos 5 passos referidos no parágrafo anterior.

Iniciamos por uma avaliação do modelo de equações estruturais utilizando os dados da amostra global que contém os dados obtidos em todos os países e de seguida realiza-se uma análise individual a cada uma das sub-amostras obtidas nos vários contextos.

6.7.1. Amostra global

Os termos colinearidade e multicolinearidade utilizam-se para indicar a existência de correlação entre várias variáveis independentes e referem-se à possibilidade de uma variável ser explicada por outras variáveis na análise. Deste modo, à medida que a multicolinearidade aumenta, complica-se a interpretação de uma variável uma vez que se torna mais difícil determinar o efeito de cada variável. Para além das dificuldades em determinar o efeito de cada variável, a presença de multicolinearidade pode indicar a não significância dos indicadores (Hair et al., 2012).

De modo a identificar a possibilidade de existência de multicolinearidade, as medidas mais utilizadas para a determinar são o valor da tolerância e seu inverso, o VIF (*variance inflation factor* – fator de inflação da variância).

Em análise com PLS, valores do VIF superiores a 5 ou da tolerância inferiores a 0,20 são um indicador forte da existência de multicolinearidade. Um VIF superior a 5 indica que 80% da variância do indicador é explicado pelos restantes indicadores relacionados com o mesmo constructo. Neste caso, recomenda-se a eliminação do ou dos indicadores com problemas (Hair et al., 2011).

Os valores do VIF foram calculados com recurso ao software SmartPLS (Ringle et al., 2014) e estão apresentados na tabela 6.33., bem como os valores da tolerância.

A avaliação da colinearidade apenas se pode realizar para os variáveis dependentes de modo a avaliar a existência de correlações entre variáveis independentes. Na tabela 6.33. apresentamos as estatísticas de colinearidade relativas à amostra global.

Tabela 6.33. Estatísticas de colinearidade, considerando as várias variáveis dependentes

Constructos	D		REC		TO	
	Tolerância	**VIF**	**Tolerância**	**VIF**	**Tolerância**	**VIF**
EP	0,8895	1,1242	0,8943	1,1182	0,8899	1,1237
EQS	0,6258	1,5979	0,7310	1,3679	0,6430	1,5551
OM	0,7318	1,3664	0,7999	1,2501	0,7544	1,3255
REC	0,7085	1,4115			0,7202	1,3885
TO	0,8325	1,2011				

Fonte: Elaboração própria

As estatísticas de colinearidade apresentadas na tabela 6.33. indicam que todos os indicadores VIF são inferiores a 5, pelo que não existem problemas de multicolinearidade.

Uma vez avaliada a existência de colinearidade, passamos a analisar os indicadores de análise do modelo estrutural discriminados nas tabelas seguintes.

A medida mais utilizada para avaliar um modelo estrutural é o coeficiente de determinação R^2. Este indicador é a medida de precisão preditiva do modelo e representa a proporção (ou percentagem) do nível com que o modelo consegue explicar os valores observados. Deste modo, um R^2 deverá ser elevado para indicar maior precisão preditiva do modelo.

O coeficiente R^2 varia no intervalo entre 0 e 1. Valores mais próximos de 1 indicam maior nível de precisão preditiva. Geralmente em investigações no ramo do marketing, valores de 0,75, 0,50 e 0,25 para as variáveis latentes endógenas, são descritos como forte, moderado e fraco, respetivamente (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

Quanto ao estudo da capacidade que o modelo tem em prever, recorremos ao teste de Stone-Geisser (Q^2). Este teste utiliza uma técnica que consiste na omissão de parte da amostra e reutilização de modo a estimar a parte omitida com recurso ao procedimento *blindfolding.* Os valores estimados pelo procedimento *blindfolding* representam uma medida do nível em que o modelo prevê os valores originais observados. Deste modo, quando o modelo de equações estruturais tratado com PLS demonstra relevância preditiva, o modelo prevê de forma precisa os indicadores dos constructos endógenos.

De igual modo é necessário explicar em que medida as variáveis exógenas contribuem para explicar as variáveis endógenas. Essa contribuição é dada pela coeficiente de caminho (B).

O coeficiente de caminho varia entre -1 e 1. Coeficientes de caminho próximos de 1 representam uma contribuição forte positiva na explicação das variáveis endógenas. De igual modo, coeficientes de caminho próximos de -1 representam uma contribuição forte, contudo, negativa. Valores próximos de zero indicam uma contribuição fraca.

A indicação se os coeficientes de caminho são significantes depende da realização de uma análise à significância dos caminhos. Para tal recorremos ao procedimento *bootstrapping.*

A significância de um coeficiente depende do desvio padrão que é obtido pelo cálculo do procedimento *bootstrapping*, que permite também calcular o valor empírico da estatística *t*. Quando o valor da estatística t é maior que um valor critico, dizemos que o coeficiente é significante para um certo nível de erro provável e denomina-se por nível de significância.

Geralmente utilizam-se três níveis 1,65, 1,96 e 2,58 para os níveis de significância de 10%, 5% e 1%, respetivamente.

De acordo com Hair et al. (2013), em estudos exploratórios, os investigadores utilizam um nível de significância de 10%. Seguimos esta indicação e utilizaremos este nível de significância no nosso modelo.

Uma vez avaliada a existência de colinearidade, e realizada um breve resumo quanto à interpretação dos indicadores de avaliação do modelo estrutural, na tabela 6.34. apresentamos os vários indicadores dos efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas.

Tabela 6.34. Efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas – amostra global

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Correlação	Variância explicada	R^2	Q^2
Desempenho					0,5488 (moderado a forte)	0,3721
H1	OM -> D	0,1467	0,4182	6,13%		
H10	EP -> D	-0,0737	-0,1804	1,33%		
H14	EQS -> D	0,0952	0,4359	4,15%		
H5	REC -> D	0,1442	0,4273	6,16%		
H6	TO -> D	0,5474	0,6779	37,11%		
Taxa de ocupação					0,1675 (fraco)	0,1472
H3	OM -> TO	0,1846	0,3192	5,89%		
H9	EP -> TO	-0,0203	-0,0991	0,20%		
H13	EQS -> TO	0,1887	0,3407	6,43%		
H4	REC -> TO	0,1383	0,3053	4,22%		
Recomendação					0,2798 (fraco)	0,1911
H2	OM -> REC	0,2331	0,3899	9,09%		
H8	EP -> REC	-0,0632	-0,1707	1,08%		
H12	EQS -> REC	0,3671	0,4853	17,82%		
Enfase na qualidade do serviço					0,1826 (fraco)	0,1102
H11	OM -> EQS	0,4273	0,4273	18,26%		
Enfase no preço					0 (nulo)	-0,0034
H7	OM -> EP	0,0009	0,0009	0,00%		

Fonte: elaboração própria

A variância explicada é calculada pela multiplicação do valor do caminho pela correlação correspondente e representa a proporção de variância total de um indicador comum à variável endógena. Uma variável exógena deve contar para pelo menos 1,5% da variância da variável endógena (Falk & Miller, 1992).

De modo a realizarmos esta análise, encontramos na tabela 6.34., o valor da variância explicada das variáveis endógenas.

Considerando o estabelecido por Falk e Miller (1992), que a variância explicada deve contar com pelo menos 1,5% da variância da variável endógena, verifica-se que apenas os caminhos EP - > D, EP - > TO, EP - > REC, e OM - > EP, não passam nesta regra. Os restantes caminhos do modelo preenchem este requisito.

Na tabela 6.34. indicam-se também os valores do coeficiente de determinação R^2 para as variáveis endógenas do modelo estrutural. Os valores dos R^2 indicam-nos o nível de precisão preditiva do modelo. Assim, quanto à variável endógena D verificamos que o modelo proposto consegue explicar 54,88% dos efeitos nesta variável, indicando um nível de precisão moderado a forte. Ou seja, observamos que a variância da variável endógena D é explicada em 54,88% pelos efeitos combinados das variáveis exógenas OM, EP, EQS, REC e TO.

Quanto à variável endógena EQS, o modelo (ou a variável exógena OM) consegue explicar apenas 18,26% da variância desta variável, o que significa que o modelo apresenta um nível de precisão fraco.

A variável exógena OM não produz efeitos na variância da variável endógena EP uma vez que o R^2 da variável EP apresenta o valor 0. De igual modo, este resultado indica que o modelo não é preciso a explicar esta variável.

Quanto à variável endógena REC, o modelo proposto (ou as variáveis exógenas OM, EP e EQS) consegue explicar apenas 27,98% da variância desta variável indicando um nível de precisão fraco.

Quanto à variável endógena TO, o modelo proposto (variáveis OM, EP, EQS, REC) apenas consegue explicar 16,75% dos efeitos da variância desta variável, representando portanto um nível de precisão fraco.

Para modelos de equações estruturais com Q^2 maior que zero numa variável latente específica, o modelo apresenta relevância preditiva para esse constructo. Do mesmo modo, valores abaixo de zero indicam a falta de relevância preditiva (Chin, 1998; Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

A aplicação do teste de Stone-Geisser (Q^2) ao modelo proposto, revela que o valor do Q^2 é maior que zero nos constructos D, REC, TO e EQS, indicando que os constructos têm capacidade preditiva. O constructo D apresenta o maior valor de relevância preditiva, com 0,3721, seguido do constructo REC, com 0,1911, do constructo TO, com 0,1472 e do constructo EQS, com 0,1102.

O constructo EP apresenta um Q^2 inferior a zero, mais precisamente -0,0034, indicando que o constructo apresenta falta de relevância preditiva.

Continuando com a avaliação do modelo estrutural, na tabela 6.35. apresentam-se os coeficientes de caminho (B) e as estatísticas *t*.

Tabela 6.35. Resultados do modelo estrutural, efeitos nas variáveis endógenas – amostra global

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Estatística t (bootstrap)	Estatisticamente significativa
1	OM -> D	0,1467	3,5845	Sim
H10	EP -> D	-0,0737	2,1238	Sim
H14	EQS -> D	0,0952	2,2052	Sim
H5	REC -> D	0,1442	3,6867	Sim
H6	TO -> D	0,5474	14,5705	Sim
H3	OM -> TO	0,1846	3,3577	Sim
H9	EP -> TO	-0,0203	0,5793	Não
H13	EQS -> TO	0,1887	3,2645	Sim
H4	REC -> TO	0,1383	2,5886	Sim
H2	OM -> REC	0,2331	4,5014	Sim
H8	EP -> REC	-0,0632	1,3271	Não
H12	EQS -> REC	0,3671	7,9988	Sim
H11	OM -> EQS	0,4273	9,794	Sim
H7	OM -> EP	0,0009	0,0179	Não

Os valores críticos da estatística *t* de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Os resultados dos efeitos nas variáveis endógenas revelam a significância dos caminhos (*path coefficients)*. Se todos os caminhos forem significantes e os coeficientes de caminho tiverem sinal no sentido da hipótese proposta, as hipóteses são suportadas pelos dados empíricos.

Como referido acima, para um nível de significância de 10%, os resultados indicam que onze dos catorze caminhos são significantes. Com exceção de três caminhos: EP -> REC, EP -> TO e OM ->EP, os restantes são significantes.

Deste modo, considerando os resultados da presente investigação, as relações OM->EP, EP -> REC e EP->TO não são suportadas pelos dados empíricos e consequentemente, as hipóteses H7, H8 e H9.

Adicionalmente, não é ainda suportada a hipótese H10. Esta hipótese estipula que existe uma relação positiva entre a enfâse no preço e o desempenho empresarial. Efetivamente, o coeficiente de caminho apresenta estatística t significante, no entanto, a relação apresenta-se como negativa, pelo que se rejeita a hipótese H10.

Quanto ao indicador de tamanho do efeito f^2, este é uma medida de impacto de um constructo exógeno específico num constructo endógeno. O tamanho do efeito f^2 avalia a mudança no coeficiente de determinação R^2 quando um determinado constructo exógeno é excluído do modelo e é usado para avaliar se o constructo omitido tem um efeito substancial no valor do R^2 dos constructos endógenos (Hair et

al., 2013). As recomendações sobre os valores do tamanho do efeito indicam que, para valores de 0,02, 0,15 e 0,35, corresponde um tamanho do efeito fraco, moderado e forte, respetivamente (Cohen, 1988; Hair et al., 2013).

Deste modo, o tamanho do efeito f^2 refere-se aos efeitos provocados no valor do R^2 pela exclusão do modelo de determinada variável exógena. Para calcularmos o valor do tamanho do efeito, procede-se ao cálculo do algoritmo PLS com todos os constructos e posteriormente excluímos determinado constructo exógeno e procedemos ao recalculo do algoritmo PLS (Hair et al., 2013).

Na tabela 6.36. indicam-se os valores do tamanho do efeito f^2 da amostra global.

Tabela 6.36. Tamanho do efeito f^2 – amostra global

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D						
EP	0,0107				0,0050	0,0004
EQS	0,0126				0,1368	0,0275
OM	0,0349	0,0000	0,2234		0,0603	0,0309
REC	0,0326					0,0166
TO	0,5528					

Fonte: Elaboração própria

Os valores do tamanho do efeito f^2 indicam-nos, que quanto ao constructo D, a exclusão do constructo TO representa um tamanho do efeito de 0,5528, indicando portanto que a exclusão deste constructo provoca um efeito forte no coeficiente de determinação do R^2 da variável endógena D e consequentemente influencia o poder de precisão do modelo. Os efeitos da exclusão dos restantes constructos no R^2 da variável D são fracos. A exclusão do constructo OM implica um f^2 de 0,0349, do constructo REC, 0,0326, do constructo EQS, 0,0126 e do constructo EP, 0,0107. implicando que os efeitos da exclusão destes constructos influenciem de modo fraco o poder de precisão do modelo proposto.

Quanto ao constructo EP, apenas é possível realizar cálculos quanto à exclusão do constructo OM. Os efeitos da exclusão deste constructo na variável EP são nulos indicando que o modelo não apresenta precisão para esta variável.

Tal como no constructo EP, no constructo EQS, apenas se pode realizar a avaliação do f^2 para o constructo OM, que apresenta um valor de 0,2234 e indica que os efeitos da exclusão do constructo OM no poder de precisão do modelo proposto no constructo EQS são moderados a fortes.

Os efeitos da exclusão do constructo EQS, com f^2 de 0,1368, no R^2 da variável endógena REC apresentam-se próximos de moderados. A exclusão do constructo OM

implica um f^2 fraco de 0,0603 e do constructo EP apresenta um f^2 muito fraco de 0,005. Consequentemente este resultados indicam que o poder de precisão do modelo na variável REC é influenciado de modo moderado pela eliminação do constructo EQS, fraco pela exclusão do constructo OM e praticamente nulo pela exclusão do constructo EP.

A eliminação dos constructos OM, EQS e REC tem efeitos fracos no poder de precisão do constructo TO pois apresentam efeitos f^2 fracos, de 0,0309, 0,0275 e 0,0166 no R^2 deste constructo, respetivamente. O constructo EP apresenta um efeito f^2 muito próximo de zero, pelo que a eliminação deste constructo não representa efeito relevante sob o poder de precisão do modelo.

Uma vez terminada a avaliação dos dados obtidos da amostra global, de seguida iniciamos a avaliação do modelo estrutural para cada uma das subamostras dos países em estudo.

O processo de avaliação organiza-se por ordem alfabética do nome dos países analisados. Iniciamos pela Espanha e terminamos com a subamostra obtida no Reino Unido e República da Irlanda.

6.7.2. Subamostra - Espanha

Seguimos a ordem de trabalhos utilizada na avaliação do modelo estrutural relativamente à amostra global. Assim, iniciamos pela avaliação da colinearidade cujos valores dos VIF e tolerância constam na tabela 6.37.

Tabela 6.37. Avaliação de colinearidade – amostra Espanha

Constructos	D		REC		TO	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
EP	0,9383	1,0658	0,9510	1,0515	0,9397	1,0642
EQS	0,7374	1,3561	0,7746	1,2910	0,7452	1,3419
OM	0,6687	1,4954	0,8104	1,2339	0,7119	1,4047
REC	0,7506	1,3322			0,7519	1,3300
TO	0,8883	1,1258				

Fonte: Elaboração própria

Quanto à avaliação da colinearidade, todos os constructos apresentam VIF inferior a 5 e tolerância superior a 0,20, como observamos na tabela 6.37., pelo que não existem problemas de multicolinearidade.

De seguida, na tabela 6.38. avaliamos os efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas.

Tabela 6.38. Efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas – subamostra Espanha

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Correlação	Variância explicada	R2	Q2
Desempenho					0,4299 (fraco a moderado)	0,2811
H1	OM -> D	0,1797	0,3958	7,11%		
H10	EP -> D	-0,1569	-0,2208	3,46%		
H14	EQS -> D	0,0553	0,3036	1,68%		
H5	REC -> D	0,0641	0,2547	1,63%		
H6	TO -> D	0,4971	0,5854	29,10%		
Taxa de Ocupação					0,1117 (fraco)	0,047
H3	OM -> TO	0,2838	0,3147	8,93%		
H9	EP -> TO	-0,038	-0,0682	0,26%		
H13	EQS -> TO	0,1124	0,2272	2,55%		
H4	REC -> TO	-0,0435	0,1311	-0,57%		
Recomendação					0,2481 (fraco)	0,0973
H2	OM -> REC	0,3583	0,4473	16,03%		
H8	EP -> REC	-0,0976	-0,1558	1,52%		
H12	EQS -> REC	0,1955	0,3715	7,26%		
Enfase na qualidade do serviço					0,1872 (fraco)	0,1081
H11	OM -> EQS	0,4326	0,4326	18,71%		
Enfase no preço					0,002 (nulo)	-0,0106
H7	OM -> EP	-0,0451	-0,0451	0,20%		

Fonte: Elaboração própria

A análise à informação constante na tabela 6.38. indica que quanto à avaliação da variância explicada (vimos atrás que o valor uma variável exógena deve contar com pelo menos 1,5% da variância da variável endógena), apenas os caminhos EP - > TO, REC - > TO e OM - > EP não apresentam variância explicada superior a 1,5%, pelo que não passam nesta regra. Os restantes caminhos do modelo preenchem este requisito, no entanto, o caminho EP - > REC, apesar de apresentar variância explicada de 1,52% tem coeficiente de caminho negativo indicando efeito contrário ao estipulado pela hipótese H8.

Na tabela 6.38. indicam-se também os valores do coeficiente de determinação R^2 das variáveis endógenas do modelo estrutural na subamostra em estudo. Quanto à variável endógena D verificamos que o modelo proposto consegue explicar 42,99% dos efeitos nesta variável e indica um nível de precisão fraco a moderado. Ou seja, observamos que a variância da variável endógena D é explicada em 42,99% pelos efeitos combinados das variáveis exógenas OM, EP, EQS, REC e TO.

Quanto à variável endógena TO, esta variável apresenta um nível de precisão fraca. Apenas 18,72% dos efeitos da variância desta variável são explicados pelo modelo (variáveis OM, EP, EQS, REC).

Quanto à variável endógena REC, o modelo proposto (ou as variáveis exógenas OM, EP e EQS) consegue explicar apenas 24,81% da variância desta variável indicando um nível de precisão fraco.

Quanto à variável endógena EQS, o modelo (ou a variável exógena OM) consegue explicar apenas 18,72% da variância desta variável, o que significa que o modelo apresenta um nível de precisão fraco.

A variável exógena OM não produz efeitos relevantes na variância da variável endógena EP uma vez que o R^2 da variável EP apresenta o valor 0,2%. De igual modo, este resultado indica que o modelo não é preciso a explicar esta variável.

Quanto à relevância preditiva do modelo, os valores do teste de Stone-Geisser (Q^2) no modelo proposto, revelam que o valor de Q^2 é maior que zero nos constructos D, TO, REC, e EQS, indicando que o constructos têm capacidade preditiva. O constructo D apresenta maior relevância preditiva, com 0,3721, seguido do constructo REC, com 0,1911, do constructo TO, com 0,1472 e do constructo EQS, com 0,1102.

O constructo EP apresenta um Q^2 inferior a zero de -0,0034 e indica que o constructo apresenta falta de relevância preditiva.

Continuando com a avaliação do modelo estrutural, na tabela 6.39. apresentamos os coeficientes de caminho (B) e as estatísticas *t*.

Tabela 6.39. Resultados do modelo estrutural, efeitos nas variáveis endógenas – subamostra Espanha

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Estatistica t (bootstrap)	Estatisticamente significativa
H1	OM -> D	0,1797	1,8645	Sim
H10	EP -> D	-0,1569	1,403	Não
H14	EQS -> D	0,0553	0,5168	Não
H5	REC -> D	0,0641	0,5949	Não
H6	TO -> D	0,4971	5,3034	Sim
H3	OM -> TO	0,2838	2,4216	Sim
H9	EP -> TO	-0,038	0,3372	Não
H13	EQS -> TO	0,1124	1,002	Não
H4	REC -> TO	-0,0435	0,3161	Não
H2	OM -> REC	0,3583	3,5268	Sim
H8	EP -> REC	-0,0976	0,4991	Não
H12	EQS -> REC	0,1955	1,772	Sim
H11	OM -> EQS	0,4326	5,4612	Sim
H7	OM -> EP	-0,0451	0,287	Não

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Para um nível de significância de 10%, os resultados empíricos (tabela 6.39.) indicam que apenas seis dos catorze caminhos são significantes. De acordo com os resultados empíricos, para este nível de significância, os caminhos EP -> D, EQS -> D, REC -> D, EP -> TO, EQS -> TO, REC -> TO, EP - > REC e OM -> EP não são significantes, pelo que também não são suportadas as hipóteses H10, H14, H5, H9, H13, H4, H8 e H7.

De seguida procede-se à avaliação do tamanho do efeito, f^2, para tal, na tabela 6.40. estão representados os valores dos tamanhos do efeito f^2 da subamostra Espanha.

Tabela 6.40. Tamanho do efeito, f^2 – subamostra Espanha

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D						
EP	0,0405				0,012	0,0015
EQS	0,004				0,0394	0,0106
OM	0,0379	0,002	0,2303		0,1384	0,0645
REC	0,0054					0,0016
TO	0,3851					

Fonte: Elaboração própria

Os valores do tamanho do efeito f^2 (tabela 6.40.) indicam-nos que, quanto ao constructo D, a exclusão do constructo TO representa um tamanho do efeito de 0,3851, indicando portanto que a exclusão deste constructo provoca um efeito forte no coeficiente de determinação do R^2 da variável endógena D e consequentemente influencia o poder de precisão de modo forte. Os efeitos da exclusão dos restantes

constructos no R^2 da variável D são fracos. A exclusão do constructo EP e OM implica um f^2 de 0,0405 e 0,0379 respetivamente e uma influência fraca no poder de precisão do constructo D. Os constructos REC e EQS, com f^2 de 0,0054 e 0,004 respetivamente, indicam que a exclusão destes constructos influencia de modo muito fraco o poder de precisão do constructo D.

Quanto ao constructo EP, apenas é possível realizar cálculos quanto à exclusão do constructo OM. Os efeitos da exclusão deste constructo na variável EP são de 0,002 indicando que o modelo apresenta um poder de precisão muito fraco.

Tal como no constructo EP, no constructo EQS, apenas se pode realizar a avaliação do tamanho do efeito f^2 para o constructo OM, que apresenta um valor de 0,2303 e indica que os efeitos da exclusão do constructo OM no poder de precisão do modelo proposto no constructo EQS são moderados a fortes.

Os efeitos da exclusão do constructo OM, com f^2 de 0,1384, no R^2 da variável endógena REC apresentam-se próximos de moderados. A exclusão do constructo EQS apresenta um f^2 fraco de 0,0394 e do constructo EP apresenta um f^2 muito fraco de 0,012. Consequentemente este resultados indicam que o poder de precisão do modelo no constructo REC é influenciado de modo: moderado, pela eliminação do constructo OM; fraco, pela exclusão do constructo EQS; e muito fraco, pela exclusão do constructo EP.

A eliminação do constructo OM tem efeitos fracos a moderados no poder de precisão do constructo TO pois apresenta um efeito f^2, de 0,0645 no R^2 deste constructo. A eliminação do constructo EQS do modelo implica um efeito muito fraco no poder de precisão da variável TO uma vez que apresenta um efeito f^2 de 0,0106.

A exclusão dos constructos EP e REC praticamente não produz efeito no poder de precisão da variável TO pois apresentam um efeito f^2 muito próximo de zero.

Terminada a avaliação do modelo estrutural na subamostra Espanha, de seguida procedemos à avaliação da subamostra França.

6.7.3. Subamostra - França

O primeiro passo na avaliação do modelo estrutural consiste na avaliação da colinearidade. Para tal recorremos à avaliação dos VIF e da tolerância que se encontram na tabela 6.41..

Tabela 6.41. Avaliação de colinearidade – subamostra França

Constructos	D		REC		TO	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
EP	0,6139	1,6288	0,6192	1,6151	0,6171	1,6204
EQS	0,4131	2,4206	0,5427	1,8428	0,4349	2,2994
OM	0,6715	1,4893	0,7343	1,3619	0,7111	1,4062
REC	0,5650	1,7698			0,5807	1,7221
TO	0,8947	1,1177				

Fonte: Elaboração própria

Quanto à avaliação da colinearidade, os valores de VIF e tolerância indicam que não existem problemas de multicolinearidade nesta subamostra. Ambos os indicadores apresentam valor inferior a 5 e superior a 0,20 respetivamente.

O passo seguinte na avaliação do modelo estrutural consiste na avaliação dos vários efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas que observamos na tabela 6.42..

Tabela 6.42. Efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas – subamostra França

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Correlação	Variância explicada	R2	Q2
Desempenho					0,579 (fraco a moderado)	0,3839
H1	OM -> D	0,004	0,2792	0,11%		
H10	EP -> D	-0,1046	-0,2365	2,47%		
H14	EQS -> D	0,0144	0,17	0,24%		
H5	REC -> D	0,1518	0,3167	4,81%		
H6	TO -> D	0,6926	0,7257	50,26%		
Taxa de Ocupação					0,1053 (fraco)	-0,0144
H3	OM -> TO	0,2727	0,2311	6,30%		
H9	EP -> TO	-0,0866	-0,0808	0,70%		
H13	EQS -> TO	-0,3293	-0,0085	0,28%		
H4	REC -> TO	0,2066	0,1571	3,25%		
Recomendação					0,4193 (fraco)	0,3038
H2	OM -> REC	0,1603	0,4423	7,09%		
H8	EP -> REC	-0,0557	-0,4321	2,41%		
H12	EQS -> REC	0,5149	0,6299	32,43%		
Ênfase na qualidade do serviço					0,2556 (fraco)	0,1337
H11	OM -> EQS	0,5056	0,5056	25,56%		
Ênfase no preço					0,1507 (nulo)	0,0982
H7	OM -> EP	-0,3882	-0,3882	15,07%		

Fonte: Elaboração própria

A variância explicada de uma variável exógena deve contar com pelo menos 1,5% da variância da variável endógena. A observação dos valores deste indicador na tabela 6.42. indica-nos que apenas os caminhos EQS - > D, EP -> TO e EQS - > TO não apresentam variância explicada superior a 1,5% pelo que não passam nesta regra. Pelo contrário, os restantes caminhos do modelo preenchem este requisito. Contudo, os caminhos EP - > D e EP - > REC, apresar de apresentarem variância explicada superior a 1,50%, apresentam também coeficiente de caminho menor que zero, contrariando o estipulado nas hipóteses H10 e H8.

Na tabela 6.42 indicam-se ainda os valores do coeficiente de determinação R^2 das variáveis endógenas do modelo estrutural na subamostra em estudo. Quanto à variável endógena D verificamos que o modelo proposto consegue explicar 57,9% dos efeitos nesta variável, indicando um nível de precisão moderado a forte. Ou seja, observamos que a variância da variável endógena D é explicada em 57,9% pelos efeitos combinados das variáveis exógenas OM, EP, EQS, REC e TO.

A variável endógena TO apresenta um nível de precisão fraco. Apenas 10,53% dos efeitos da variância desta variável são explicados pelo modelo (variáveis OM, EP, EQS, REC).

Quanto à variável endógena REC, o modelo proposto (ou as variáveis exógenas OM, EP e EQS) consegue explicar 41,93% da variância desta variável, indicando um nível de precisão fraco a moderado.

Quanto à variável endógena EQS, o modelo (variável exógena OM) consegue explicar 25,56% da variância desta variável, implicando que o modelo apresente um nível de precisão fraco desta variável.

A variável exógena OM produz um efeito fraco na variância da variável endógena EP uma vez que o R^2 da variável EP apresenta o valor 15,07%. De igual modo, este resultado indica que o modelo é pouco preciso a explicar esta variável na subamostra França.

Quanto à relevância preditiva do modelo, os valores do teste de Stone-Geisser (Q^2) revelam que o valor de Q^2 é maior que zero nos constructos D, REC, e EQS e EP, indicando que o constructos têm capacidade preditiva. O constructo D apresenta maior relevância preditiva, com 0,3839, seguido do constructo REC, com 0,3038, do constructo EQS, com 0,1337 e do constructo EP, com 0,0982.

Contrariamente aos restantes constructos, o constructo TO apresenta um Q^2 inferior a zero de -0,0144, indicando que o constructo apresenta falta de relevância preditiva.

Continuando com a avaliação do modelo estrutural, na tabela 6.43. apresentamos os coeficientes de caminho (B) e as estatísticas *t*.

Tabela 6.43. Coeficientes de caminho e estatística t – subamostra França

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Estatística t (bootstrap)	Estatisticamente significativa
H1	OM -> D	0,004	0,0359	Não
H10	EP -> D	-0,1046	0,7838	Não
H14	EQS -> D	0,0144	0,1252	Não
H5	REC -> D	0,1518	1,2174	Não
H6	TO -> D	0,6926	9,1941	Sim
H3	OM -> TO	0,2727	2,2401	Sim
H9	EP -> TO	-0,0866	0,455	Não
H13	EQS -> TO	-0,3293	1,6256	Não
H4	REC -> TO	0,2066	0,9761	Não
H2	OM -> REC	0,1603	1,5884	Não
H8	EP -> REC	-0,0557	0,3409	Não
H12	EQS -> REC	0,5149	3,7473	Sim
H11	OM -> EQS	0,5056	5,1641	Sim
H7	OM -> EP	-0,3882	3,3684	Sim

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao nível de significância dos caminhos, para um nível de significância de 10%, na subamostra França, os resultados empíricos indicam que apenas cinco dos catorze caminhos são significantes. Os caminhos OM -> D, EP -> D, EQS -> D REC -> D, EP -> TO, EQS -> TO, REC -> TO, OM -> REC, EP -> REC não são significantes para este nível de significância.

Consequentemente as hipóteses H1, H10, H14, H5, H9, H13, H4, H2 e H8 não são suportadas pelos resultados empíricos.

De seguida passamos à avaliação do tamanho do efeito f^2, cujos resultados apresentamos na tabela 6.44.

Tabela 6.44. Tamanho do efeito f^2 – subamostra França

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D						
EP	0,016				0,0033	0,0052
EQS	0,0002				0,2478	0,0527
OM	0	0,1774	0,3434		0,0325	0,0591
REC	0,0309					0,0277
TO	1,0195					

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6.44. observam-se os valores do tamanho do efeito f^2 da subamostra França. Os valores do tamanho do efeito f^2 indicam-nos, que quanto ao constructo D, a

exclusão do constructo TO representa um tamanho do efeito de 1,0195, indicando portanto que a exclusão deste constructo provoca um efeito forte no coeficiente de determinação do R^2 da variável endógena D e consequentemente influencia o poder de precisão do modelo. Os efeitos da exclusão dos restantes constructos no R^2 da variável D são fracos ou nulos. A exclusão dos constructos REC e EP implicam um f^2 de 0,0309 e 0,016 respetivamente e indicam uma influência fraca no poder de precisão do constructo D. Os constructos EQS e OM, com f^2 de 0,0002 e 0 respetivamente, indicam que a exclusão destes constructos influencia de modo muito fraco ou não influencia, o poder de precisão do modelo proposto.

Quanto ao constructo EP, apenas é possível realizar cálculos quanto à exclusão do constructo OM. O tamanho do efeito f^2, da exclusão deste constructo no R^2 da variável EP é de 0,1774 e indica que o efeito a exclusão deste constructo no poder de precisão do modelo da variável endógena EP é moderado.

Tal como no constructo EP, no constructo EQS, apenas se pode realizar a avaliação do tamanho do efeito f^2 para o constructo OM, que apresenta um valor de 0,3434 e indica que o efeito da exclusão do constructo OM no poder de precisão do modelo proposto na variável EQS é forte.

Os efeitos da exclusão do constructo EQS, com f^2 de 0,2478, no poder de precisão da variável endógena REC são moderados a fortes. A exclusão do constructo OM do modelo apresenta um f^2 fraco de 0,0394 e portanto um efeito fraco, no poder de precisão da variável endógena REC. A exclusão do constructo EP do modelo implica um efeito f^2 de 0,0033 e consequentemente um efeito muito fraco no poder de precisão da variável endógena REC.

A eliminação do constructo OM, EQS e REC tem efeitos fracos a moderados no poder de precisão do constructo TO pois apresentam um efeito f^2 de, 0,0591, 0,0527 e 0,0277 respetivamente. A eliminação do constructo EP do modelo apresenta um efeito muito fraco no poder de precisão da variável TO uma vez que apresenta um efeito f^2 de 0,0052.

Terminada a avaliação do modelo estrutural na subamostra França, de seguida procedemos à avaliação da subamostra Itália.

6.7.4. Subamostra - Itália

Iniciamos o processo de análise ao modelo estrutural, da amostra de Itália, pela avaliação da existência de colinearidade cujos resultados apresentamos na tabela 6.45..

Tabela 6.45. Avaliação de colinearidade – subamostra Itália

Constructos	D		REC		TO	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
EP	0,8189	1,2211	0,8273	1,2087	0,8222	1,2163
EQS	0,4970	2,0120	0,6538	1,5295	0,5674	1,7624
OM	0,5525	1,8101	0,5985	1,6708	0,5856	1,7076
REC	0,6648	1,5043			0,7287	1,3724
TO	0,5181	1,9303				

Fonte: Elaboração própria

A interpretação dos valores dos VIF e tolerância na tabela 6.45 indica-nos que nenhum dos constructos do modelo apresenta problemas de multicolinearidade, uma vez ambos os indicadores apresentam valores inferiores a 5 e superiores a 0,20, respetivamente.

Em seguida procede-se à avaliação dos efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas que iniciamos com os resultados apresentados na tabela 6.46..

Tabela 6.46. Efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas – subamostra Itália

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Correlação	Variância explicada	R^2	Q^2
Desempenho					0,6399 (fraco a moderado)	0,4059
H1	OM -> D	-0,0649	0,4415	-2,87%		
H10	EP -> D	0,0587	0,0387	0,23%		
H14	EQS -> D	0,3219	0,6634	21,35%		
H5	REC -> D	0,1664	0,5566	9,26%		
H6	TO -> D	0,4867	0,7399	36,01%		
Taxa de Ocupação					0,4819 (fraco)	0,4413
H3	OM -> TO	0,2305	0,5303	12,22%		
H9	EP -> TO	0,0497	0,074	0,37%		
H13	EQS -> TO	0,3596	0,6098	21,93%		
H4	REC -> TO	0,2614	0,523	13,67%		
Recomendação					0,2714 (fraco)	0,1735
H2	OM -> REC	0,1637	0,3598	5,89%		
H8	EP -> REC	-0,0746	-0,0593	0,44%		
H12	EQS -> REC	0,412	0,505	20,81%		
Ênfase na qualidade do serviço					0,2815 (fraco)	0,1306
H11	OM -> EQS	0,5306	0,5306	28,15%		
Ênfase no preço					0,0908 (nulo)	0,0417
H7	OM -> EP	0,3014	0,3014	9,08%		

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variância explicada, a observação dos valores deste indicador na tabela 6.46. indica-nos que apenas os caminhos OM -> D, EP -> D, EP -> TO e EP -> REC não apresentam variância explicada superior a 1,5% pelo que não passam nesta regra. Os restantes caminhos do modelo preenchem este requisito. Neste aspeto, o caminho OM -> EP destaca-se na subamostra Itália, por apresentar coeficiente de caminho positivo contrariamente ao estipulado na hipótese H7.

Na tabela 6.46. apresentam-se ainda os valores do coeficiente de determinação R^2 das variáveis endógenas do modelo estrutural na subamostra em estudo. Quanto à variável endógena D verificamos que o modelo proposto consegue explicar 63,99% dos efeitos nesta variável, indicando um nível de precisão moderado a forte. Ou seja, observamos que a variância da variável endógena D é explicada em 63,99% pelos efeitos combinados das variáveis exógenas OM, EP, EQS, REC e TO.

Quanto à variável endógena TO, esta variável apresenta um nível de precisão moderado. 48,19% dos efeitos da variância desta variável são explicados pelo modelo (variáveis OM, EP, EQS, REC).

Quanto à variável endógena REC, o modelo proposto (ou as variáveis exógenas OM, EP e EQS) consegue explicar apenas 27,14% da variância desta variável indicando um nível de precisão fraco.

Quanto à variável endógena EQS, o modelo (ou a variável exógena OM) consegue explicar 28,15% da variância desta variável e implica que o modelo apresente um nível de precisão fraco desta variável.

A variável exógena OM produz um efeito fraco na variância da variável endógena EP uma vez que o R^2 da variável EP apresenta o valor de apenas 9,08%. De igual modo, este resultado indica que o modelo é pouco preciso a explicar esta variável na subamostra Itália.

Quanto à relevância preditiva do modelo, os valores do teste de Stone-Geisser (Q^2) no modelo proposto, revelam que o valor de Q^2 é maior que zero em todos os constructos, pelo que apresentam capacidade preditiva. O constructo D apresenta relevância preditiva de 0,4059, o constructo TO apresenta 0,4413, o constructo REC 0,1735, o constructo EQS 0,1306 e o constructo EP 0,0417.

Continuando com a avaliação do modelo estrutural, na tabela 6.47. apresentamos os coeficientes de caminho (B) e as estatísticas *t*.

Tabela 6.47. Coeficientes de caminhos e estatística t – subamostra Itália

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Estatística t (bootstrap)	Estatisticamente significativa
H1	OM -> D	-0,0649	0,6626	Não
H10	EP -> D	0,0587	0,6543	Não
H14	EQS -> D	0,3219	3,163	Sim
H5	REC -> D	0,1664	2,0052	Sim
H6	TO -> D	0,4867	4,5474	Sim
H3	OM -> TO	0,2305	2,5601	Sim
H9	EP -> TO	0,0497	0,5249	Não
H13	EQS -> TO	0,3596	3,0386	Sim
H4	REC -> TO	0,2614	2,6551	Sim
H2	OM -> REC	0,1637	1,2501	Não
H8	EP -> REC	-0,0746	0,497	Não
H12	EQS -> REC	0,412	3,0401	Sim
H11	OM -> EQS	0,5306	6,1354	Sim
H7	OM -> EP	0,3014	1,8573	Sim

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao suporte para as hipóteses do modelo proposto, a interpretação da informação relativa às estatísticas *t* da subamostra de Itália na tabela 6.47. indicam-nos que, para um nível de significância de 10%, 9 das 14 hipóteses propostas são significantes.

Deste modo, para um nível de significância de 10%, os dados empíricos indicam-nos que as relações EQS -> D, REC -> D, TO -> D, OM -> TO, EQS -> TO, REC -> TO, EQS -> REC, OM -> EQS e OM -> EP são significantes. Contudo, apenas as hipóteses H14, H5, H6, H3, H13, H4, H12 e H11 são suportadas pelos resultados empíricos. A hipótese H7, que corresponde à relação OM - > EP, contrariamente ao estipulado, apresenta um coeficiente de caminho positivo. Esta hipótese estipula que quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa menor o seu foco no preço.

Seguindo os procedimentos adotados na avaliação do modelo estrutural de seguida, na tabela 6.48., passamos à avaliação do tamanho do efeito f^2.

Tabela 6.48. Tamanho do efeito f^2 – subamostra Itália

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D						
EP	0,0078				0,0063	0,0039
EQS	0,143				0,1523	0,1416
OM	0,0065	0,0999	0,3918		0,022	0,0601
REC	0,0511					0,0961
TO	0,3407					

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6.48. observam-se os valores do tamanho do efeito f^2 da subamostra Itália. Os valores do tamanho do efeito f^2 indicam-nos que, quanto ao constructo D, a exclusão do constructo TO representa um tamanho do efeito de 0,3407, indicando portanto que a exclusão deste constructo provoca um efeito forte no R^2 da variável endógena D e consequentemente influencia o poder de precisão do modelo. O efeito da exclusão do constructo EQS no poder de precisão do constructo D é moderado de 0,143. Por seu lado, a exclusão do constructo REC do modelo provoca um efeito fraco no poder de precisão da variável D.

A exclusão dos constructos EP e OM tem um efeito f^2 no poder de precisão da variável D de 0,0078 e 0,0065 respetivamente, a que corresponde um efeito muito fraco.

Quanto ao constructo EP, apenas é possível realizar cálculos quanto à exclusão do constructo OM. O tamanho do efeito f^2, da exclusão deste constructo no R^2 na variável

EP é de 0,0999. Conclui-se portanto que os efeitos da exclusão deste constructo no poder de precisão do modelo na variável endógena EP são fracos a moderados.

Tal como no constructo EP, no constructo EQS, apenas se pode realizar a avaliação do tamanho do efeito f^2 para o constructo OM, que apresenta um valor de 0,3918 e indica que os efeitos da exclusão do constructo OM no poder de precisão do modelo proposto na variável EQS são fortes.

O efeito da exclusão do constructo EQS, com f^2 de 0,1523, no poder de precisão da variável endógena REC é moderado. A exclusão do constructo OM do modelo apresenta um f^2 fraco de 0,022 e portanto um efeito fraco no poder de precisão da variável endógena REC. A exclusão do constructo EP do modelo implica um efeito f^2 de 0,0063 e consequentemente um efeito muito fraco no poder de precisão da variável endógena REC.

Quanto à variável TO, a exclusão do constructo EQS do modelo, representa um f^2 de 0,1416 e indica um efeito moderado no poder de precisão do modelo. Por seu lado, a exclusão do constructo REC provoca um tamanho do efeito f^2 fraco a moderado, de 0,0961, no poder de precisão da variável TO. A exclusão do constructo OM do modelo implica um efeito fraco, de 0,0601, no poder de precisão da variável TO e a exclusão do constructo EP do modelo representa um efeito muito fraco, com f^2 de 0,0039, no poder de precisão da variável TO.

Terminada a avaliação do modelo estrutural na subamostra Itália, de seguida procedemos à avaliação da subamostra Portugal.

6.7.5. Subamostra - Portugal

Iniciamos a análise ao modelo estrutural da subamostra de Portugal pela avaliação da existência de colinearidade. Na tabela 6.49. apresentam-se os valores do VIF e da tolerância.

Tabela 6.49. Avaliação de colinearidade – subamostra Portugal

Constructos	D		REC		TO	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
EP	0,9219	1,0847	0,9354	1,0691	0,9307	1,0745
EQS	0,6365	1,5710	0,7137	1,4011	0,6475	1,5444
OM	0,6645	1,5049	0,7559	1,3230	0,7058	1,4168
REC	0,7264	1,3767			0,7273	1,3749
TO	0,8289	1,2064				

Fonte: Elaboração própria

A interpretação dos valores dos VIF e tolerância indica-nos que nenhum dos constructos do modelo apresenta problemas de multicolinearidade, uma vez que todos os VIF e tolerâncias apresentam valores abaixo de 5 e acima de 0,2 respetivamente.

De seguida avaliamos os efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, que observamos na tabela 6.50..

Tabela 6.50. Efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas – subamostra Portugal

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Correlação	Variância explicada	R2	Q2
Desempenho					0,6151 (moderado a forte)	0,3927
H1	OM -> D	0,1668	0,5135	8,57%		
H10	EP -> D	-0,1307	-0,2913	3,81%		
H14	EQS -> D	0,1332	0,5052	6,73%		
H5	REC -> D	0,2163	0,4866	10,53%		
H6	TO -> D	0,4832	0,6599	31,89%		
Taxa de Ocupação					0,1711 (fraco)	0,1245
H3	OM -> TO	0,2702	0,3678	9,94%		
H9	EP -> TO	-0,0916	-0,1587	1,45%		
H13	EQS -> TO	0,1485	0,3227	4,79%		
H4	REC -> TO	0,0389	0,2386	0,93%		
Recomendação					0,2727 (fraco)	0,145
H2	OM -> REC	0,2613	0,4258	11,13%		
H8	EP -> REC	-0,063	-0,1666	1,05%		
H12	EQS -> REC	0,3229	0,4674	15,09%		
Ênfase na qualidade do serviço					0,2427 (fraco)	0,1195
H11	OM -> EQS	0,4926	0,4926	24,27%		
Ênfase no preço					0,0075 (muito franco)	-0,011
H7	OM -> EP	-0,0866	-0,0866	0,75%		

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variância explicada, a observação dos valores deste indicador na tabela 6.50., relativos à subamostra Portugal, indica-nos que apenas os caminhos EP -> TO, REC -> TO, EP -> REC e OM - > EP não apresentam variância explicada superior a 1,5% pelo que não passam nesta regra. Os restantes caminhos do modelo preenchem este requisito. Contudo, o caminho EP -> D destaca-se por apresentar um coeficiente de caminho com valor negativo e indica que esta relação é contrária à hipótese subjacente (H10).

Na tabela 6.50. apresentam-se ainda os valores do coeficiente de determinação R^2 das variáveis endógenas do modelo estrutural na subamostra em estudo. Quanto à variável endógena D verificamos que o modelo proposto consegue explicar 61,51% dos efeitos nesta variável, indicando um nível de precisão moderado a forte. Ou seja, a variância da variável endógena D é explicada em 61,51% pelos efeitos combinados das variáveis exógenas OM, EP, EQS, REC e TO.

A variável TO apresenta um nível de precisão fraco. O R^2 indica que apenas 17,11% dos efeitos da variância desta variável são explicados pelo modelo (variáveis OM, EP, EQS, REC).

Quanto à variável endógena REC, o modelo proposto (ou as variáveis exógenas OM, EP e EQS) consegue explicar apenas 27,27% da variância desta variável e indica um nível de precisão fraco.

Quanto à variável endógena EQS, o modelo (ou a variável exógena OM) consegue explicar apenas 24,27% da variância desta variável e implica que o modelo apresente um nível de precisão fraco desta variável.

A variável exógena OM quase não produz efeito na variância da variável endógena EP uma vez que o R^2 da variável EP apresenta o valor de apenas 0,75%. De igual modo, este resultado indica que o modelo é pouco preciso a explicar esta variável na subamostra Portugal.

Quanto à relevância preditiva do modelo, os valores do teste de Stone-Geisser (Q^2), revelam que o valor de Q^2 é maior que zero em todos os constructos exceto no constructo EP, pelo que todos exceto este apresentam capacidade preditiva. O constructo D apresenta relevância preditiva de 0,3927, o constructo TO apresenta 0,1245, o constructo REC 0,145 e o constructo EQS 0,1195.

O constructo EP apresenta um Q^2 de -0,011, indicando portanto falta de relevância preditiva deste constructo.

Continuando com a avaliação do modelo estrutural, na tabela 6.51., apresentamos os coeficientes de caminho (B) e as estatísticas *t*.

Tabela 6.51. Coeficientes de caminhos e estatística t – subamostra Portugal

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Estatistica t (bootstrap)	Estatisticamente significativa
H1	OM -> D	0,1668	2,2663	Sim
H10	EP -> D	-0,1307	1,5429	Não
H14	EQS -> D	0,1332	1,5419	Não
H5	REC -> D	0,2163	3,1831	Sim
H6	TO -> D	0,4832	7,7555	Sim
H3	OM -> TO	0,2702	2,5951	Sim
H9	EP -> TO	-0,0916	0,8169	Não
H13	EQS -> TO	0,1485	1,478	Não
H4	REC -> TO	0,0389	0,4263	Não
H2	OM -> REC	0,2613	2,0275	Sim
H8	EP -> REC	-0,063	0,5793	Não
H12	EQS -> REC	0,3229	3,1362	Sim
H11	OM -> EQS	0,4926	6,3922	Sim
H7	OM -> EP	-0,0866	0,396	Não

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao suporte para as hipóteses do modelo, a interpretação da informação relativa às estatísticas *t* da subamostra de Portugal, na tabela 6.51., indicam-nos que, para um nível de significância de 10%, 7 das 14 hipóteses propostas são significantes.

Deste modo, para um nível de significância de 10% as relações OM -> D, REC -> D, TO -> D, OM -> TO, OM -> REC, EQS -> REC, OM -> EQS são suportadas pelos resultados empíricos e consequentemente também são as hipóteses H1, H5, H6, H3, H2, H12 e H11.

Seguindo os procedimentos adotados na avaliação do modelo estrutural, de seguida na tabela 6.52., passamos à avaliação do tamanho do efeito f^2 da subamostra Portugal.

Tabela 6.52. Efeitos do tamanho f^2 – subamostra Portugal

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D						
EP	0,0409				0,0051	0,0094
EQS	0,0294				0,1023	0,0172
OM	0,048	0,0076	0,3204		0,0709	0,0622
REC	0,0883					0,0013
TO	0,5029					

Fonte: Elaboração própria

A interpretação dos resultados do tamanho do efeito f^2 da subamostra Portugal, na tabela 6.52., indicam que quanto ao constructo D, a exclusão do constructo TO representa um tamanho do efeito forte de 0,5029, indicando portanto que a exclusão

deste constructo provoca um efeito forte no coeficiente de determinação do R^2 da variável endógena D e consequentemente no poder de precisão do constructo D.

A exclusão do constructo REC implica um efeito f^2 fraco a moderado de 0,0883. Por seu lado, a exclusão dos constructos OM, EP e EQS, com efeitos f^2 de 0,048, 0,0409 e 0,0294 respetivamente indicam um efeito fraco sob o poder de precisão do modelo na variável D.

Quanto ao constructo EP, apenas é possível realizar cálculos quanto à exclusão do constructo OM. O tamanho do efeito f^2 da exclusão deste constructo no R^2 da variável EP é de 0,0076 e indica que o efeito a exclusão deste constructo no poder de precisão do modelo da variável endógena EP é quase nulo.

Tal como no constructo EP, no constructo EQS, apenas se pode realizar a avaliação do tamanho do efeito f^2 para o constructo OM, que apresenta um valor do tamanho do efeito f^2 de 0,3204 e indica que a exclusão deste constructo do modelo implica um efeito forte sobre o poder de precisão da variável EQS.

O efeito da exclusão do constructo EQS, com f^2 de 0,1023, no poder de precisão da variável endógena REC é fraco a moderado. A exclusão do constructo OM, com um f^2 de 0,0709, representa um efeito fraco sobre o poder de precisão da variável REC. Por seu lado, a exclusão do constructo EP implica um efeito muito fraco, de 0,0051, sobre o poder de precisão da variável REC.

Quanto à variável TO, a exclusão do constructo OM, representa um f^2 de 0,0622 e indica um efeito fraco no poder de precisão da variável TO. Por seu lado, a exclusão do constructo EQS, com f^2 de 0,0172, indica um efeito um pouco abaixo do valor indicativo de efeito fraco. A exclusão dos constructos EP e REC do modelo implicam um efeito muito fraco, de 0,0094 e 0,0013 no poder de precisão do constructo TO.

Terminada a avaliação do modelo estrutural na subamostra Portugal, de seguida procedemos à avaliação da subamostra RUIR.

6.7.6. Subamostra - RUIR

Quanto à análise à existência de colinearidade, a tabela 6.53. apresenta os valores dos VIF e tolerância.

Tabela 6.53. Avaliação de colinearidade – subamostra RUIR

Constructos	D		REC		TO	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
EP	0,6249	1,6002	0,6346	1,5758	0,6263	1,5968
EQS	0,3733	2,6786	0,5595	1,7874	0,4484	2,2302
OM	0,6831	1,4639	0,8482	1,1789	0,6988	1,4310
REC	0,4462	2,2412			0,4827	2,0718
TO	0,5237	1,9096				

Fonte: Elaboração própria

Os valores dos VIF e tolerâncias dos dados empíricos da amostra RUIR indica-nos que nenhum dos constructos do modelo apresenta problemas de multicolinearidade, uma vez todos os VIF e tolerâncias apresentam valores abaixo de 5 e acima de 0,2 respetivamente.

O passo seguinte na avaliação do modelo estrutural consiste na avaliação dos efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, que podemos observar na tabela 6.54.

Tabela 6.54. Efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas – subamostra RUIR

Hipóteses	Relação	Coeficiente de caminho (B)	Correlação	Variância explicada	R^2	Q^2
Desempenho					0,6639 (moderado a forte)	0,4159
H1	OM -> D	0,3038	0,5034	15,29%		
H10	EP -> D	-0,0581	-0,4038	2,35%		
H14	EQS -> D	0,1333	0,6522	8,69%		
H5	REC -> D	0,1121	0,6391	7,16%		
H6	TO -> D	0,4682	0,7025	32,89%		
Taxa de Ocupação					0,4763 (moderado)	0,3446
H3	OM -> TO	-0,1312	0,1949	-2,56%		
H9	EP -> TO	-0,042	-0,4348	1,83%		
H13	EQS -> TO	0,4846	0,6549	31,74%		
H4	REC -> TO	0,2978	0,5583	16,63%		
Recomendação					0,5173 (moderado)	0,4306
H2	OM -> REC	0,3488	0,517	18,03%		
H8	EP -> REC	-0,1006	-0,3942	3,97%		
H12	EQS -> REC	0,4623	0,6431	29,73%		
Ênfase na qualidade do serviço					0,1221 (fraco)	0,0882
H11	OM -> EQS	0,3495	0,3495	12,22%		
Ênfase no preço					0,0043 (nulo)	-0,0252
H7	OM -> EP	-0,0653	-0,0653	0,43%		

Fonte: Elaboração própria

Quanto à variância explicada, a observação dos valores deste indicador na tabela 6.54. relativos à subamostra RUIR, indica-nos que apenas os caminhos OM -> TO, e OM - > EP não têm variância explicada superior a 1,5%, pelo que não passam no teste à variância explicada. Os restantes caminhos do modelo preenchem este requisito. Contudo, os caminhos EP -> D, EP -> TO e EP -> REC destacam-se por apresentarem um coeficiente de caminho com valor negativo, indicando portanto que estas relações são contrárias às hipóteses subjacentes: H10, H9 e H8, respetivamente.

Na tabela 6.54. apresentam-se ainda os valores do coeficiente de determinação R^2 das variáveis endógenas do modelo estrutural. Quanto à variável endógena D verificamos que o modelo proposto consegue explicar 66,39% dos efeitos nesta variável, indicando um nível de precisão moderado a forte. Ou seja, observamos que a variância da variável endógena D é explicada em 66,39% pelos efeitos combinados das variáveis exógenas OM, EP, EQS, REC e TO.

A variável TO apresenta um nível de precisão moderado. O coeficiente R^2 indica que 47,63% dos efeitos da variância desta variável são explicados pelo modelo (variáveis OM, EP, EQS, REC).

Quanto à variável endógena REC, o modelo proposto (ou as variáveis exógenas OM, EP e EQS) consegue explicar 51,73% da variância desta variável indicando um nível de precisão moderado.

Quanto à variável endógena EQS, o modelo (ou a variável exógena OM) consegue explicar apenas 12,21% da variância desta variável, implicando que o modelo apresente um nível de precisão da variável muito fraco.

A variável exógena OM quase não produz um efeito na variância da variável endógena EP uma vez que o R^2 da variável EP apresenta o valor de apenas 0,43%. De igual modo, este resultado indica que o modelo é pouco preciso a explicar esta variável na subamostra RUIR.

Quanto à relevância preditiva do modelo, os valores do teste de Stone-Geisser (Q^2) revelam que o valor de Q^2 é maior que zero em todos os constructos exceto no constructo EP, pelo que todos exceto este apresentam relevância preditiva. O constructo D apresenta relevância preditiva de 0,4159, o constructo TO apresenta 0,3446, o constructo REC 0,4306 e o constructo EQS 0,0882.

O constructo EP apresenta um Q^2 de -0,0252, indicando portanto falta de relevância preditiva deste constructo.

De seguida avaliamos os coeficientes de caminho e as estatísticas t do modelo estrutural da subamostra RUIR, cujos valores se apresentam na tabela 6.55..

Tabela 6.55. Coeficientes de caminhos e estatística t – subamostra RUIR

Hipóteses	Relações	Coeficiente de caminho (B)	Estatística t (bootstrap)	Estatisticamente significativa
H1	OM -> D	0,3038	2,6624	Sim
H10	EP -> D	-0,0581	0,5866	Não
H14	EQS -> D	0,1333	1,0032	Não
H5	REC -> D	0,1121	0,906	Não
H6	TO -> D	0,4682	3,8415	Sim
H3	OM -> TO	-0,1312	1,067	Não
H9	EP -> TO	-0,042	0,328	Não
H13	EQS -> TO	0,4846	3,5606	Sim
H4	REC -> TO	0,2978	2,0949	Sim
H2	OM -> REC	0,3488	2,7172	Sim
H8	EP -> REC	-0,1006	0,6957	Não
H12	EQS -> REC	0,4623	3,4736	Sim
H11	OM -> EQS	0,3495	2,8286	Sim
H7	OM -> EP	-0,0653	0,4378	Não

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao suporte para as hipóteses do modelo proposto, a interpretação da informação relativa às estatísticas *t* da subamostra RUIR, na tabela 6.55, indicam-nos que para um nível de significância de 10%, 7 das 14 hipóteses propostas são significantes.

Deste modo, para um nível de significância de 10% as relações OM -> D, TO -> D, EQS -> TO, REC -> D, OM -> REC, EQS -> REC, OM -> EP são suportadas pelos resultados empíricos e consequentemente as hipóteses H1, H5, H6, H3, H2, H12 e H11 também o são.

Seguindo os procedimentos adotados na avaliação das restantes amostras, na tabela 6.56. observamos os indicadores do tamanho do efeito f^2 da amostra RUIR.

Tabela 6.56. Tamanho do efeito f^2 – subamostra RUIR

Constructos	D	EP	EQS	OM	REC	TO
D						
EP	0,0063				0,0133	0,0021
EQS	0,0197				0,2477	0,201
OM	0,1876	0,0043	0,1391		0,2139	0,023
REC	0,0167					0,0818
TO	0,3415					

Fonte: Elaboração própria

A interpretação dos resultados do tamanho do efeito f^2 da subamostra RUIR, na tabela 6.56., indica que quanto ao constructo D, a exclusão do constructo TO

representa um tamanho do efeito forte de 0,3415, indicando portanto que a exclusão deste constructo provoca um efeito forte no coeficiente de determinação do R^2 da variável endógena D e consequentemente no poder de precisão do modelo. O efeito da exclusão do constructo OM no poder de precisão do constructo D é moderado de 0,1876. Por seu lado, a exclusão dos constructos EQS e REC, com efeitos f^2 de 0,0197 e 0,0167 respetivamente, indica um efeito fraco do poder de precisão do modelo. A exclusão do constructo EP implica um efeito pouco relevante, de 0,0063, sobre o poder de precisão da variável D.

Quanto ao constructo EP, apenas é possível realizar cálculos do tamanho do efeito f^2 quanto à exclusão do constructo OM. O efeito da exclusão deste constructo no R^2 da variável EP é de 0,0043 indicando que os efeitos no poder de precisão do modelo na variável endógena EP são quase nulos.

Tal como no constructo EP, no constructo EQS, apenas se pode realizar a avaliação do tamanho do efeito f^2 para o constructo OM que apresenta um valor do tamanho do efeito f^2 de 0,1391 e indica que a exclusão deste constructo do modelo implica um efeito moderado sobre o poder de precisão da variável EQS.

Os efeitos da exclusão do constructo EQS e OM, com f^2 de 0,2477 e 0,2139, respetivamente, no poder de precisão da variável endógena REC são moderados a fortes. Quanto à exclusão do constructo EP, com um f^2 de 0,0133, o efeito sobre o poder de precisão da variável EQS é fraco.

Quanto à variável TO, a exclusão do constructo EQS do modelo, representa um f^2 de 0,201 e indica um efeito moderado a forte no poder de precisão desta variável. Por seu lado, a exclusão do constructo REC, com f^2 de 0,0818 indica um efeito fraco a moderado. A exclusão do constructo OM implica um efeito fraco, de 0,023 no coeficiente de determinação do constructo TO e portanto no poder de precisão desta variável. Por seu lado, a exclusão do constructo EP do modelo, com f^2 de 0,0021, quase não produz efeitos sobre o poder de precisão do modelo na variável TO.

Terminada a avaliação do modelo estrutural na subamostra RUIR, de seguida, previamente à apresentação dos resultados desta Tese de Doutoramento, apresentamos um resumo e comentários aos resultados obtidos com este estudo.

6.7.7. Resumo da avaliação ao modelo estrutural

De seguida analisamos a informação agregada relativa à avaliação do modelo estrutural, comparando as várias amostras.

Iniciamos pela análise à colinearidade, variância explicada, coeficiente de determinação e relevância preditiva (tabela 6.57.)

De seguida avançamos para a análise aos coeficientes de caminho e às estatísticas t, (tabela 6.58.) e terminámos com a informação relativa ao tamanho do efeito f^2 (tabela 6.59.).

Tabela 6.57. Colinearidade e efeitos das variáveis exógenas nas variáveis endógenas – dados agregados com escala MOD

Colinearidade		Global	Espanha	França	Itália	Portugal	RUIR
		Não	Não	Não	Não	Não	Não
Variancia explicada maior ou igual a 1,5%		EP -> D; EP -> TO; EP -> REC; OM -> EP: n/suportadas	EP -> TO; REC -> TO; OM -> EP: n/suportadas	OM -> D; EQS -> D; EP -> TO; EQS -> TO; n/suportadas	OM -> D; EP -> D; EP -> TO; EP -> REC: n/suportadas	EP -> TO; REC -> TO; EP -> REC; n/suportadas	OM -> TO: n/suportadas
R2	D	54,88%	42,99%	57,90%	63,99%	61,51%	66,39%
	TO	16,75%	11,17%	10,53%	48,19%	17,11%	47,63%
	REC	27,98%	24,81%	41,93%	27,14%	27,27%	51,73%
	EQS	18,26%	18,72%	25,56%	28,15%	24,27%	12,21%
	EP	0,00%	0,20%	15,07%	9,08%	0,75%	0,43%
Q2	D	0,3721	0,2811	0,3839	0,4059	0,3927	0,4159
	TO	0,1472	0,047	-0,0144	0,4413	0,1245	0,3446
	REC	0,1911	0,0973	0,3038	0,1735	0,145	0,4306
	EQS	0,1102	0,1081	0,1337	0,1306	0,1195	0,0882
	EP	-0,0034	-0,0106	0,0982	0,0417	-0,011	-0,0252

Fonte: Elaboração própria

Durante o processo de avaliação do modelo estrutural seguimos as indicações de Falk e Miller (1992). Uma variável exógena deve contar para pelo menos 1,5% da variância da variável endógena, sendo calculada pela multiplicação do coeficiente de caminho pela correlação correspondente.

Os resultados das várias amostras indicam que existem algumas diferenças nos resultados de contexto para contexto. Na amostra RUIR, apenas uma relação apresenta variância explicada abaixo de 1,5% (OM -> TO). Na posição oposta, as amostras global, França e Itália apresentam quatro relações que não passam neste critério. Na amostra global, as relações EP -> D, EP -> TO, EP -> REC e OM -> EP possuem variância explicada abaixo de 1,5%, na subamostra França as relações OM -

> D, EQS -> D, EP -> TO e EQS -> TO e na subamostra Itália, as relações OM -> D, EP -> D, EP -> TO e EP -> REC.

Na subamostra Espanha, as relações EP -> TO, REC -> TO e OM -> EP e na subamostra Portugal, as relações EP -> TO, REC -> TO e EP -> REC também não apresentam variância explicada acima de 1,5%.

Do mesmo modo verificamos que quanto ao limite de 1,5% da variância explicada:

A relação EP -> D não é aceite pelos resultados empíricos das amostras global e Itália;

A relação EP -> TO apenas não é rejeitada pelos resultados empíricos da subamostra RUIR;

A relação EP - > REC só não é suportada pelas amostras global, França e RUIR;

A relação OM -> EP apenas é rejeitada pelas amostras global e Espanha;

A relação REC -> TO não é aceite pelos resultados das amostras Espanha e Portugal;

A relação OM -> D não é aceite nas amostras França e Itália;

A relação EQS -> D não é aceite pelos resultados empíricos da amostra Espanha;

A relação OM -> TO apenas não é aceite pelos dados da amostra RUIR.

Quanto ao coeficiente de determinação R^2, verificamos que de modo geral os resultados indicam que os efeitos combinados das variáveis exógenas nas variáveis endógenas são relativamente fracos, com exceção dos efeitos combinados das variáveis exógenas nas variável endógena D, que apresentam geralmente um poder de precisão preditiva moderado a forte. Relativamente ao constructo D, apenas a amostra Espanha apresenta o valor do R^2 fraco a moderado, abaixo de 50%, de 42,99% e indica um nível de precisão preditiva fraco a moderado.

No que toca às restantes amostras, a amostra RUIR é aquela que apresenta um maior nível de precisão preditiva do constructo D, com R^2 de 66,39%, seguida das amostras Itália, Portugal, França e global com 63,99, 61,51%, 57,90% e 54,88%, respetivamente.

Quanto ao nível de precisão preditiva da variável endógena TO, o R^2 é relativamente baixo. Abaixo do limite “fraco” de 25%, exceto nas amostras RUIR e Itália com 47,63% e 48,19%, respetivamente, indicadores de efeitos fracos a moderados.

Quanto aos efeitos das variáveis exógenas na variável endógena REC, os resultados empíricos indicam coeficientes de correlação relativamente baixos, próximos do limite

definido como efeito fraco. Apenas as amostras França e RUIR apresentam efeitos das variáveis exógenas na variável endógena REC fracos a moderados, de 41,93% e 51,73%, respetivamente.

Quanto à variável endógena EQS, os efeitos das variáveis exógenas são fracos em todas as amostras. A amostra RUIR apresenta R^2 muito baixo, de 12,21%.

Quanto aos efeitos combinados das variáveis exógenas na variável endógena EP, os resultados empíricos indicam que os efeitos são desprezíveis uma vez que os coeficientes de determinação das várias amostras apresentam valores muito próximos de zero, com exceção das amostras França e Itália cujos R^2 são fracos de 15,07% e 9,08%, respetivamente.

Quanto ao teste de Stone-Geisser (Q^2), os resultados das várias amostras indica que no geral os vários constructos, exceto o constructo EP, apresentam relevância preditiva. O constructo EP, nas amostras global, Espanha, Portugal e RUIR não apresenta relevância preditiva.

De igual modo, o Q^2 do constructo TO na subamostra França indica que este constructo não apresenta relevância preditiva.

De seguida avaliamos os coeficientes de caminho na tabela 6.58.

Tabela 6.58. Coeficientes de caminhos e estatística t – dados agregados com escala MOD

Hipóteses	Relações	Amostra Global			Espanha		
		Coeficiente de caminho	Estatística t (bootstrap)	Suportada	Coeficiente de caminho	Estatística t (bootstrap)	Suportada
H1	OM -> D	0,1467	3,5845	Sim	0,1797	1,8645	Sim
H10	EP -> D	-0,0737	2,1238	Sim	-0,1569	1,403	Não
H14	EQS -> D	0,0952	2,2052	Sim	0,0553	0,5168	Não
H5	REC -> D	0,1442	3,6867	Sim	0,0641	0,5949	Não
H6	TO -> D	0,5474	14,5705	Sim	0,4971	5,3034	Sim
H3	OM -> TO	0,1846	3,3577	Sim	0,2838	2,4216	Sim
H9	EP -> TO	-0,0203	0,5793	Não	-0,038	0,3372	Não
H13	EQS -> TO	0,1887	3,2645	Sim	0,1124	1,002	Não
H4	REC -> TO	0,1383	2,5886	Sim	-0,0435	0,3161	Não
H2	OM -> REC	0,2331	4,5014	Sim	0,3583	3,5268	Sim
H8	EP -> REC	-0,0632	1,3271	Não	-0,0976	0,4991	Não
H12	EQS -> REC	0,3671	7,9988	Sim	0,1955	1,772	Sim
H11	OM -> EQS	0,4273	9,794	Sim	0,4326	5,4612	Sim
H7	OM -> EP	0,0009	0,0179	Não	-0,0451	0,287	Não

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Tabela 6.58. continuação - Coeficientes de caminhos e estatística t - dados agregados com escala MOD

Hipóteses	Relações	França			Itália		
		Coeficiente de caminho	Estatística t (bootstrap)	Suportada	Coeficiente de caminho	Estatística t (bootstrap)	Suportada
H1	OM -> D	0,004	0,0359	Não	-0,0649	0,6626	Não
H10	EP -> D	-0,1046	0,7838	Não	0,0587	0,6543	Não
H14	EQS -> D	0,0144	0,1252	Não	0,3219	3,163	Sim
H5	REC -> D	0,1518	1,2174	Não	0,1664	2,0052	Sim
H6	TO -> D	0,6926	9,1941	Sim	0,4867	4,5474	Sim
H3	OM -> TO	0,2727	2,2401	Sim	0,2305	2,5601	Sim
H9	EP -> TO	-0,0866	0,455	Não	0,0497	0,5249	Não
H13	EQS -> TO	-0,3293	1,6256	Não	0,3596	3,0386	Sim
H4	REC -> TO	0,2066	0,9761	Não	0,2614	2,6551	Sim
H2	OM -> REC	0,1603	1,5884	Não	0,1637	1,2501	Não
H8	EP -> REC	-0,0557	0,3409	Não	-0,0746	0,497	Não
H12	EQS -> REC	0,5149	3,7473	Sim	0,412	3,0401	Sim
H11	OM -> EQS	0,5056	5,1641	Sim	0,5306	6,1354	Sim
H7	OM -> EP	-0,3882	3,3684	Sim	0,3014	1,8573	Sim

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Tabela 6.58. continuação - Coeficientes de caminhos e estatística t - dados agregados com escala MOD

Hipóteses	Relações		Portugal			RUIR	
		Coeficiente de caminho	Estatística t (bootstrap)	Suportada	Coeficiente de caminho	Estatística t (bootstrap)	Suportada
H1	OM -> D	0,1668	2,2663	Sim	0,3038	2,6624	Sim
H10	EP -> D	-0,1307	1,5429	Não	-0,0581	0,5866	Não
H14	EQS -> D	0,1332	1,5419	Não	0,1333	1,0032	Não
H5	REC -> D	0,2163	3,1831	Sim	0,1121	0,906	Não
H6	TO -> D	0,4832	7,7555	Sim	0,4682	3,8415	Sim
H3	OM -> TO	0,2702	2,5951	Sim	-0,1312	1,067	Não
H9	EP -> TO	-0,0916	0,8169	Não	-0,042	0,328	Não
H13	EQS -> TO	0,1485	1,478	Não	0,4846	3,5606	Sim
H4	REC -> TO	0,0389	0,4263	Não	0,2978	2,0949	Sim
H2	OM -> REC	0,2613	2,0275	Sim	0,3488	2,7172	Sim
H8	EP -> REC	-0,063	0,5793	Não	-0,1006	0,6957	Não
H12	EQS -> REC	0,3229	3,1362	Sim	0,4623	3,4736	Sim
H11	OM -> EQS	0,4926	6,3922	Sim	0,3495	2,8286	Sim
H7	OM -> EP	-0,0866	0,396	Não	-0,0653	0,4378	Não

Os valores críticos da estatística t de Student são de 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível de significância de 5% e 2,58 para um nível de significância de 1%
Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos coeficientes de caminho e significância das estatísticas t dos dados agregados de todas as amostras, para um nível de significância de 10%, apresentamos, na tabela 6.58., a agregação da informação relativa à interpretação das estatísticas t de modo a avaliar o suporte às hipóteses propostas nas várias subamostras.

A **hipótese H1** estipula que quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, maior será o seu desempenho empresarial. Para um nível de significância de 10%, os dados empíricos das amostras global, Espanha, Portugal e RUIR suportam a hipótese H1, indicando portanto que existe uma relação direta positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Em sentido contrário, nas subamostras França e Itália, não se encontraram evidências que suportem esta hipótese.

A **hipótese H10** estipula que quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será o seu desempenho empresarial. Contrariamente ao estipulado, os resultados indicam que não há evidências da existência de relação entre as duas variáveis dado que as estatísticas t não são significantes. Em suma, esta hipótese é rejeitada pelos dados de todas as amostras.

A **hipótese H14** estipula que quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior será o seu desempenho empresarial. Para um nível de significância de

10%, os dados dados empíricos das amostras global e Itália suportam esta hipótese e indicam que existe uma relação direta positiva entre a ênfase na qualidade do serviço e o desempenho empresarial. Em sentido contrário, nas subamostras Espanha, França, Portugal e RUIR não se encontra suporte para esta relação, pelo que a hipótese H14 é rejeitada.

A **hipótese H5** estipula que quanto maior o nível de recomendações positivas dos clientes, maior o desempenho empresarial. Para um nível de significância de 10% as amostras global, Itália e Portugal suportam esta hipótese. Em sentido contrário, os resultados empíricos das amostras Espanha, França e RUIR rejeitam a hipótese de uma relação direta positiva entre a recomendação e o desempenho empresarial.

A **hipótese H6** estipula que quanto maior a taxa de ocupação, maior o seu desempenho empresarial. Para um nível de significância de 10%, os resultados empíricos de todas as amostras suportam esta hipótese.

A **hipótese H3** estipula que quanto maior o nível de orientação para o mercado, maior a taxa de ocupação. Para um nível de significância de 10%, apenas os resultados do contexto RUIR não dão suporte a esta hipótese.

A **hipótese H9** estipula que quanto maior o foco de uma empresa no preço, maior será a sua taxa de ocupação. Esta hipótese é rejeitada em todas as amostras. Os resultados indicam que não existem evidências da existência desta relação uma vez que as estatísticas t não são significantes.

A **hipótese H13** estipula que quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior a sua taxa de ocupação. Os resultados empíricos, para um nível de significância de 10%, levam à rejeição desta hipótese nos contextos Espanha, França e Portugal e dão-lhe suporte nos contextos global, Itália e RUIR.

A **hipótese H4** estipula que quanto maior o nível de recomendações positivas, maior a taxa de ocupação. Para um nível de significância de 10%, os resultados obtidos rejeitam esta hipótese nas amostras Espanha, França e Portugal. Em sentido contrário, as restantes amostras dão suporte à existência de uma relação positiva entre o nível de recomendações positivas e a taxa de ocupação.

A **hipótese H2** estipula que quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa, maior será o nível de recomendações positivas dos seus clientes em relação aos seus serviços. Para um nível de significância de 10%, os resultados empíricos rejeitam esta hipótese nos contextos França e Itália e dão-lhe suporte nas amostras global, Espanha, Portugal e RUIR.

A **hipótese H8** estipula que quanto maior o foco de uma empresa no preço maior será o nível de recomendações positivas dos seus clientes. Para um nível de significância de 10%, os dados empíricos de todas as amostras indicam que a relação não é significante pelo que se rejeita a hipótese.

A **hipótese H12** estipula que quanto maior a ênfase de uma empresa na qualidade do serviço, maior o nível de recomendações positivas que obterá dos seus clientes. Para um nível de significância de 10%, os resultados empíricos suportam esta hipótese em todas as amostras.

A **hipótese H11** estipula que quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa maior a sua ênfase na qualidade do serviço. Para um nível de significância de 10%, os resultados empíricos suportam esta hipótese em todas as amostras do estudo.

A **hipótese H7** estipula que quanto maior o nível de orientação para o mercado de uma empresa menor o seu foco no preço. Para um nível de significância de 10%, esta hipótese apenas encontra suporte na amostra França. Todas as restantes amostras rejeitam esta relação. Enquanto as amostras global, Espanha, Portugal e RUIR não encontram evidências de qualquer relação entre as duas variáveis, os resultados da amostra Itália indicam que a relação é significante, no entanto, contrariamente ao estipulado, o coeficiente de caminho indica que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a ênfase no preço.

Uma vez avaliados os resultados dos coeficientes de caminho e estatísticas t de todas amostras, de seguida analisamos os indicadores do tamanho do efeito f^2 que se observam na tabela 6.59..

Tabela 6.59. Efeitos do tamanho f^2 – dados agregados com escala MOD

Amostra	Constructo	D		EP		EQS		REC		TO	
		Valor	Efeito	Valor	Efeito	Valor	Efeito	Valor	Efeito	Valor	Efeito
Global	EP	0,0107	Fraco					0,005	Fraco/ sem efeito	0,0004	Fraco/sem efeito
	EQS	0,0126	Fraco					0,1368	Moderado	0,0275	Fraco
	OM	0,0349	Fraco	0	Sem efeito	0,2234	Moderado/ forte	0,0603	Fraco	0,0309	Fraco
	REC	0,0326	Fraco							0,0166	Fraco
	TO	0,5528	Forte								
Espanha	EP	0,0405	Fraco					0,012	Fraco	0,0015	Fraco/sem efeito
	EQS	0,004	Fraco/sem efeito					0,0394	Fraco	0,0106	Fraco
	OM	0,0379	Fraco/sem efeito	0,002	Fraco/sem efeito	0,2303	Moderado/ forte	0,1384	Moderado	0,0645	Fraco
	REC	0,0054	Fraco/sem efeito							0,0016	Fraco/sem efeito
	TO	0,3851	Forte								
França	EP	0,016	Fraco					0,0033	Fraco/ sem efeito	0,0052	Fraco/sem efeito
	EQS	0,0002	Fraco/Sem efeito					0,2478	Moderado/ forte	0,0527	Fraco
	OM	0	Sem efeito	0,1774	Moderado	0,3434	Forte	0,0325	Fraco	0,0591	Fraco
	REC	0,0309	Fraco							0,0277	Fraco
	TO	1,0195	Forte								
Itália	EP	0,0078	Fraco/sem efeito					0,0063	Fraco/sem efeito	0,0039	Fraco/sem efeito
	EQS	0,143	Moderado					0,1523	Moderado	0,1416	Moderado
	OM	0,0065	Fraco/sem efeito	0,0999	Fraco/ moderado	0,3918	Forte	0,022	Fraco	0,0601	Fraco
	REC	0,0511	Fraco							0,0961	Fraco/ moderado
	TO	0,3407	Forte								
Portugal	EP	0,0409	Fraco					0,0051	Fraco/sem efeito	0,0094	Fraco/sem efeito
	EQS	0,0294	Fraco					0,1023	Fraco/ moderado	0,0172	Fraco
	OM	0,048	Fraco	0,0076	Fraco/sem efeito	0,3204	Forte	0,0709	Fraco/ moderado	0,0622	Fraco
	REC	0,0883	Fraco/moderado							0,0013	Fraco/sem efeito
	TO	0,5029	Forte								
RUIR	EP	0,0063	Fraco/sem efeito					0,0133	Fraco	0,0021	Fraco/sem efeito
	EQS	0,0197	Fraco					0,2477	Moderado/ forte	0,201	Moderado /forte
	OM	0,1876	Moderado	0,0043	Fraco/sem efeito	0,1391	Moderado	0,2139	Moderado	0,023	Fraco
	REC	0,0167	Fraco							0,0818	Fraco /moderado
	TO	0,3415	Forte								

Fonte: Elaboração própria

A medida f^2 é uma medida de impacto de um constructo exógeno específico num constructo endógeno. O tamanho do efeito f^2 avalia a mudança no coeficiente de determinação R^2 quando um determinado constructo exógeno é excluído do modelo e é usado para avaliar se o constructo omitido tem um efeito substancial no poder de precisão (R^2) dos constructos endógenos (Hair et al., 2013). A avaliação agregada dos dados de todas as amostras permite-nos comparar os resultados.

A avaliação aos valores f^2 das várias amostras indica que os tamanhos do efeito são geralmente fracos.

Quanto ao constructo D, os tamanhos do efeito são por norma fracos ou sem efeito. Observamos na tabela 6.59. que apenas a omissão do constructo TO indica tamanho do efeito forte no constructo D em todas as amostras e portanto influencia de modo forte o poder de precisão deste constructo. Na amostra Itália os resultados indicam que o constructo EQS tem um efeito moderado no poder de precisão do constructo D e na amostra RUIR o constructo OM apresenta um efeito semelhante neste constructo.

Quanto ao constructo EP, apenas é possível calcular o tamanho do efeito para o constructo OM. Na amostra França e Itália, o tamanho de efeito é moderado e fraco a moderado, respetivamente. Nas restantes amostras o constructo OM não influencia o poder de precisão do constructo EP.

Quanto ao constructo EQS, apenas é possível calcular o tamanho do efeito da omissão do constructo OM. A omissão deste constructo do modelo produz um tamanho do efeito que apresenta valores forte ou moderado a forte no poder de precisão do constructo EQS em todas as amostras exceto na subamostra RUIR, cujo tamanho do efeito indica que o constructo OM produz um efeito moderado.

Quanto ao constructo REC, verifica-se que o efeito da omissão do constructo EP tem tamanho do efeito fraco/sem efeito em todas a amostras. A omissão do constructo EQS tem efeito moderado no poder de precisão do constructo REC nas amostras global e Itália, moderado a forte nas amostras França e RUIR, fraco na amostra Espanha e fraco a moderado na amostra Portugal. A omissão do constructo OM produz um efeito fraco no poder de precisão do constructo REC nas amostras global, França e Itália, fraco a moderado na amostra Portugal e moderado nas amostras Espanha e RUIR.

Quanto ao constructo TO, a omissão do constructo EP tem tamanho do efeito fraco/sem efeito no poder de precisão do constructo TO em todas as amostras, a omissão do constructo EQS tem tamanho do efeito fraco nas amostras, global,

Espanha, França e Portugal, moderado na amostra Itália e moderado a forte na amostra RUIR.

A omissão do constructo OM tem tamanho do efeito fraco no poder de precisão do constructo TO em todas as amostras. Por seu lado, a omissão do constructo REC tem um tamanho do efeito fraco/sem efeito no poder de precisão do constructo TO nas amostras Espanha e Portugal, fraco nas amostras global e França e fraco a moderado nas amostras Itália e RUIR.

Terminada a avaliação das relações do modelo estrutural passamos de seguida a avaliar os efeitos das variáveis mediadoras. Mais à frente voltaremos a abordar os resultados obtidos.

6.7.8. Avaliação das variáveis mediadoras

Quanto à avaliação das variáveis mediadoras seguimos a metodologia descrita no subcapítulo que definiu as técnicas de análise de dados.

Deste modo, desenvolvemos os cálculos necessários ao apuramento da existência ou não de variáveis mediadoras de acordo com as indicações de (Hair et al., 2013).

Em termos de metodologia, procedemos à avaliação de cada hipótese para cada uma das amostras de forma sequencial. Iniciamos pela hipótese H15, avaliamos os efeitos mediadores de todas as amostras e só depois passamos às hipóteses seguintes.

Deste modo, de acordo com as indicações de (Hair et al., 2013), seguimos a metodologia proposta por Preacher e Hayes (2004, 2008) e apresentamos os valores dos vários indicadores de aferição dos efeitos mediadores nas tabelas seguintes para cada uma das hipóteses.

Hipótese H15: A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

De acordo com a hipótese H15, uma ênfase por parte das empresas na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Procedemos aos cálculos dos diversos indicadores que nos permitem aferir o efeito mediador por amostra que podemos observar na tabela 6.60.

Tabela 6.60. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H15 – escala MOD

H15	OM - > D		OM -> EQS		EQS -> D		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,17	4,21	0,43	9,75	0,10	2,13	0,04	0,02	2,10	Suportada	0,19
Espanha	0,20	2,04	0,43	5,46	0,06	0,52	0,02	0,05	0,50	Não suportada	
França	0,32	2,97	0,51	5,16	0,01	0,13	0,01	0,05	0,15	Não suportada	
Itália	0,04	0,37	0,53	6,14	0,32	3,16	0,17	0,06	2,81	Não suportada	
Portugal	0,21	3,09	0,49	6,39	0,13	1,54	0,07	0,04	1,54	Não suportada	
RUIR	0,32	2,92	0,35	2,83	0,13	1,00	0,05	0,05	0,91	Não suportada	

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da ênfase na qualidade do serviço na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho indica que apenas a amostra global apresenta as estatísticas t dos vários caminhos significantes. No entanto, como o valor do VAF é de 0,19, o efeito indirecto conta apenas com 19% do efeito total. Uma vez que o VAF encontrado é inferior ao limite de 20% deduz-se, de acordo com Hair et al. (2013), que a ênfase da qualidade do serviço quase não representa efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial. Quanto às restantes amostras verificamos que não existe mediação devido à não significância dos vários coeficientes de caminho.

Hipótese H16: - A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

De acordo com a hipótese H16, uma ênfase por parte das empresas na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta, à luz dos resultados empíricos, analisamos os vários indicadores de avaliação representados na tabela 6.61..

Tabela 6.61. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H16 – escala MOD

H16	OM -> TO		OM -> EQS		EQS -> TO		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,24	4,74	0,43	9,75	0,19	3,20	0,08	0,03	3,07	Suportada	0,25
Espanha	0,32	3,00	0,43	5,46	0,11	1,00	0,05	0,05	0,93	Não suportada	
França	-0,08	0,73	0,51	5,16	-0,33	1,63	-0,17	0,08	-2,15	Não suportada	
Itália	0,40	5,00	0,53	6,14	0,36	3,04	0,19	0,07	2,67	Suportada	0,32
Portugal	0,32	3,44	0,49	6,39	0,15	1,48	0,07	0,05	1,45	Não suportada	
RUIR	-0,08	0,69	0,35	2,83	0,48	3,56	0,17	0,08	2,10	Não suportada	

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da ênfase na qualidade do serviço na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação indica que apenas as amostras global e Itália apresentam estatísticas t significantes dos vários caminhos.

Quanto à amostra global, o VAF de 0,25, indica que o efeito indireto corresponde a 25% do efeito total e portanto representa uma mediação parcial. Quanto à amostra de Itália, o VAF de 0,32 corresponde a um efeito indireto de 32% no efeito total e representa também um efeito mediador parcial.

Em resumo, a ênfase na qualidade do serviço apresenta efeitos mediadores parciais na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação apenas nas amostras global e Itália. Na restantes amostras, não se conclui a existência de efeitos mediadores.

Hipótese H17: - A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

De acordo com a hipótese H17, uma ênfase por parte das empresas no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta, à luz do resultados empíricos, analisamos os vários indicadores de avaliação que se representam na tabela 6.62..

Tabela 6.62. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H17 – escala MOD

H17	OM -> D		OM -> EP		EP -> D		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,13	3,17	0,00	0,01	-0,07	1,99	0,00	0,01	-0,01	Não suportada	
Espanha	0,16	1,66	-0,05	0,29	-0,16	1,40	0,01	0,02	0,32	Não suportada	
França	0,29	2,50	-0,39	3,37	-0,10	0,78	0,04	0,02	2,37	Não suportada	
Itália	-0,04	0,43	0,30	1,86	0,06	0,65	0,02	0,03	0,65	Não suportada	
Portugal	0,16	2,05	-0,09	0,40	-0,13	1,54	0,01	0,03	0,43	Não suportada	
RUIR	0,29	2,46	-0,07	0,44	-0,06	0,59	0,00	0,02	0,21	Não suportada	

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da ênfase no preço na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho indica que nenhuma das amostras apresenta evidências desse efeito. As estatísticas t não são significantes, pelo que se conclui que esta variável não apresenta efeitos mediadores na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Hipótese H18: - A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

De acordo com a hipótese H18, uma ênfase por parte das empresas no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta, à luz do resultados empíricos, analisamos os vários indicadores de avaliação que se apresentam na tabela 6.63..

Tabela 6.63. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H18 – escala MOD

H18	OM -> TO		OM -> EP		EP -> TO		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,18	3,30	0,00	0,01	-0,02	0,37	0,00	0,01	0,00	Não suportada	0,00
Espanha	0,28	2,36	-0,05	0,29	-0,04	0,34	0,00	0,02	0,10	Não suportada	0,01
França	-0,14	1,23	-0,39	3,37	-0,09	0,46	0,03	0,02	1,71	Não suportada	-0,32
Italia	0,26	3,22	0,30	1,86	0,05	0,52	0,01	0,03	0,49	Não suportada	0,06
Portugal	0,26	2,59	-0,09	0,40	-0,09	0,82	0,01	0,03	0,29	Não suportada	0,03
RUIR	-0,14	1,17	-0,07	0,44	-0,04	0,33	0,00	0,02	0,13	Não suportada	-0,02

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da ênfase no preço na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação indica que nenhuma das amostras apresenta evidências desse efeito. As estatísticas t não são significantes, pelo que se conclui que esta variável não apresenta efeitos mediadores na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

Hipótese H19: - A recomendação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

De acordo com a hipótese H19, a recomendação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta à luz dos resultados empíricos analisamos os vários indicadores de avaliação que apresentamos na tabela 6.64..

Tabela 6.64. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H19 – escala MOD

H19	OM -> D		OM -> REC		REC -> D		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,18	4,36	0,23	4,47	0,14	3,69	0,03	0,01	2,97	Suportada	0,16
Espanha	0,21	2,02	0,36	3,53	0,06	0,59	0,02	0,04	0,63	Não suportada	
França	0,34	3,62	0,16	1,59	0,15	1,22	0,02	0,04	0,54	Não suportada	
Italia	-0,05	0,51	0,16	1,25	0,17	2,01	0,03	0,03	0,95	Não suportada	
Portugal	0,23	3,16	0,26	2,03	0,22	3,18	0,06	0,03	1,79	Suportada	0,20
RUIR	0,34	3,42	0,35	2,72	0,11	0,91	0,04	0,05	0,84	Não suportada	

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da recomendação na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial indica que apenas as amostras global e Portugal apresentam as estatísticas t dos vários caminhos significantes. No entanto, como os valores dos VAF de 0,16 e 0,20, indicam que os efeitos indiretos correspondem a 16% e 20% dos efeitos totais, nas amostras global e Portugal e estes quase não representam efeitos mediadores na amostra global e indica efeitos mediadores parciais na subamostra Portugal. Nas restantes amostras, os cálculos realizados indicam a ausência de efeitos mediadores.

Hipótese H20: - A recomendação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

De acordo com a hipótese H20, a recomendação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta à luz do resultados empíricos analisamos os vários indicadores de avaliação representandos na tabela 6.65..

Tabela 6.65. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H20 – escala MOD

H20	OM -> TO		OM -> REC		REC -> TO		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,22	4,00	0,23	4,47	0,14	2,60	0,03	0,02	2,14	Suportada	0,13
Espanha	0,26	2,08	0,36	3,53	-0,04	0,32	-0,02	0,05	-0,33	Não suportada	
França	-0,03	0,21	0,16	1,59	0,21	0,98	0,03	0,07	0,48	Não suportada	
Italia	0,28	2,97	0,16	1,25	0,26	2,66	0,04	0,04	1,03	Não suportada	
Portugal	0,28	2,86	0,26	2,03	0,04	0,43	0,01	0,03	0,38	Não suportada	
RUIR	-0,03	0,20	0,35	2,72	0,30	2,09	0,10	0,07	1,47	Não suportada	

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da recomendação na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação indica que apenas a amostra global apresenta as estatísticas t significantes dos vários caminhos. No entanto, como o valor do VAF é de 0,13, a que corresponde um efeito indireto 13% do efeito total, e sendo inferior a 20%, quase não apresenta mediação na amostra global. Nas restantes subamostras não se encontram indícios de efeitos mediadores.

Hipótese H21: - A taxa de ocupação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

De acordo com a hipótese H21, a taxa de ocupação exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta à luz do resultados empíricos analisamos os vários indicadores de avaliação e procedemos aos cálculos dos coeficientes de caminho e estatísticas t, que representamos na tabela 6.66..

Tabela 6.66. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H21 – escala MOD

H21	OM -> D		OM -> TO		TO -> D		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,25	4,94	0,18	3,38	0,55	14,74	0,10	0,03	3,32	Suportada	0,29
Espanha	0,33	2,94	0,28	2,42	0,50	5,30	0,14	0,06	2,31	Suportada	0,30
França	0,24	1,95	0,27	2,24	0,69	9,19	0,19	0,06	3,04	Suportada	0,44
Itália	0,05	0,56	0,23	2,56	0,49	4,55	0,11	0,06	1,91	Não suportada	
Portugal	0,30	3,61	0,27	2,60	0,48	7,76	0,13	0,06	2,37	Suportada	0,31
RUIR	0,24	1,91	-0,13	1,07	0,47	3,84	-0,06	0,07	-0,93	Não suportada	

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da taxa de ocupação na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial indica que as amostras global, Espanha, França e Portugal apresentam as estatísticas t dos vários caminhos significantes. A amostra global apresenta um VAF de 0,29, a que corresponde um efeito mediador parcial de 29% e indica que o efeito mediador da variável corresponde a 29% dos efeitos totais. Do mesmo modo, na amostra Espanha, o VAF de 0,30 indica que o efeito indireto corresponde a 30% dos efeitos totais e portanto existe um efeito mediador parcial. Na subamostra França, o VAF de 0,44 indica que existe um efeito mediador parcial que corresponde a 44% dos efeitos totais. Na subamostra Portugal, o VAF de 0,29 corresponde a efeitos mediadores parciais de 29% dos efeitos totais

Nas restantes amostras os resultados obtidos não indicam que a taxa de ocupação seja variável mediadora da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

H22: - A ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação.

De acordo com a hipótese H22, a ênfase na qualidade do serviço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta à luz do resultados empíricos analisamos os vários indicadores de avaliação que se apresentam na tabela 6.67..

Tabela 6.67. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H22 – escala MOD

H22	OM -> REC		OM -> EQS		EQS -> REC		Efeito Indireto	Desvio Padrão	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t					
Global	0,39	7,18	0,43	9,75	0,37	7,84	0,16	0,03	5,71	Suportada	0,29
Espanha	0,44	4,12	0,43	5,46	0,20	1,77	0,08	0,05	1,58	Não suportada	
França	0,49	3,78	0,51	5,16	0,51	3,75	0,26	0,07	3,56	Suportada	0,35
Itália	0,42	3,23	0,53	6,14	0,41	3,04	0,22	0,09	2,47	Suportada	0,34
Portugal	0,42	3,97	0,49	6,39	0,32	3,14	0,16	0,06	2,72	Suportada	0,27
RUIR	0,49	3,65	0,35	2,83	0,46	3,47	0,16	0,08	2,12	Suportada	0,25

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da ênfase na qualidade do serviço na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação, na tabela 6.67., indica que as amostras global, França, Itália, Portugal e RUIR apresentam as estatísticas t dos vários caminhos significantes. Relativamente à amostra global, o valor do VAF de 0,29 indica que existe um efeito mediador parcial em que os efeitos indiretos correspondem a 29% do efeito total. Do mesmo modo, na amostra França, o VAF de 0,35, que corresponde a efeitos mediadores parciais e indica que a variável apresenta um efeito indireto igual a 35% do efeito total. Na amostra Itália o VAF de 0,34 indica que existe um efeito mediador parcial cujo efeito indireto corresponde a 34% do efeito total. Na amostra Portugal o VAF de 0,27, que corresponde a um efeito indireto de 27% do efeito total e indica que existe um efeito mediador parcial. Quanto à amostra RUIR, o VAF de 0,25 indica que o efeito indireto da variável mediadora corresponde a 25% do efeito total e portanto corresponde a um efeito mediador parcial.

Na amostra Espanha, os resultados obtidos indicam que a ênfase na qualidade do serviço não se apresenta como variável mediadora da relação entre a orientação para o mercado e a recomendação.

Hipótese H23: - A ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação.

De acordo com a hipótese H23, a ênfase no preço exerce um efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação.

De modo a avaliarmos se esta hipótese está correta à luz do resultados empíricos analisamos os vários indicadores de avaliação que apresentamos na tabela 6.68..

Tabela 6.68. Indicadores de aferição de efeitos mediadores – H23 – escala MOD

H23	OM -> REC		OM -> EP		EP -> REC		Efeito	Desvio	t	Suporte	VAF
	Caminho	t	Caminho	t	Caminho	t	Indireto	Padrão			
Global	0,22	4,19	0,00	0,01	-0,06	1,00	0,00	0,01	-0,01	Não suportada	
Espanha	0,35	3,53	-0,05	0,29	-0,10	0,50	0,00	0,03	0,15	Não suportada	
França	0,33	2,63	-0,39	3,37	-0,06	0,34	0,02	0,03	0,80	Não suportada	
Italia	0,13	0,90	0,30	1,86	-0,07	0,50	-0,02	0,04	-0,51	Não suportada	
Portugal	0,26	2,05	-0,09	0,40	-0,06	0,58	0,01	0,03	0,22	Não suportada	
RUIR	0,33	2,48	-0,07	0,44	-0,10	0,70	0,01	0,03	0,23	Não suportada	

Fonte: Elaboração própria

A avaliação de eventuais efeitos mediadores da ênfase no preço na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação indica que nenhuma das amostras apresenta evidências desse efeito. As estatísticas t não são significantes, pelo que se conclui que esta variável não apresenta efeitos mediadores na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

Quanto à avaliação global dos efeitos mediadores das várias variáveis, os resultados apurados questionam esses efeitos.

A variável ênfase no preço não apresenta quaisquer efeitos mediadores em nenhuma das variáveis exógenas.

A variável ênfase na qualidade do serviço quase não apresenta efeitos mediadores na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial na amostra global e não apresenta evidências nas restantes amostras.

A variável ênfase na qualidade do serviço apresenta ainda efeitos mediadores parciais na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação apenas nas amostras global e Itália e não apresenta evidências de efeitos mediadores nas restantes amostras.

A variável ênfase na qualidade do serviço apresenta também efeitos mediadores parciais na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação nas amostras global, França, Itália, Portugal e RUIR. Na amostra Espanha não há evidências de efeitos mediadores desta variável.

A variável recomendação quase não apresenta efeitos mediadores na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial na amostra global e apresenta efeitos mediadores parciais na subamostra Portugal. Nas restantes amostras não há quaisquer efeitos mediadores desta variável.

A variável recomendação quase não apresenta efeitos mediadores na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação na amostra global. Nas restantes subamostras não há evidências de quaisquer efeitos mediadores.

Quanto à variável taxa de ocupação, esta variável apresenta efeitos mediadores parciais na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial nas amostras global, Espanha, França e Portugal. Nas restantes amostras não existem evidências de efeitos mediadores desta variável.

Em resumo, os resultados empíricos dão suporte parcial, como variáveis mediadoras, às variáveis ênfase na qualidade do serviço, recomendação e taxa de ocupação.

A variável ênfase no preço não apresenta quaisquer efeitos mediadores.

Terceira parte:

Conclusões

7. Conclusões e reflexões finais

O presente capítulo serve de conclusão ao trabalho de investigação realizado e destina-se a tecer considerações acerca dos conceitos utlizados e relações estudadas, analisar os resultados obtidos comparativamente aos objetivos definidos, bem como indicar as eventuais consequências dos resultados obtidos tanto no campo académico como no dia a dia da gestão das empresas.

7.1. Conclusões - antecedentes e respostas

O conjunto de conclusões deste trabalho tem em consideração quatro aspetos essenciais. Em primeiro lugar a importância do sector da indústria hoteleira nas economias dos países alvo da presente investigação (Eurostat, 2015), que contrasta com a falta de trabalhos empíricos acerca da orientação para o mercado e o desempenho empresarial em empresas do setor da hotelaria (Gray et al., 2000; Sin, Tse, et al., 2005; Tajeddini, 2010) abrangendo contextos de carácter semelhante ao do trabalho desenvolvido.

Em segundo lugar, a importância dos efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial, constatado por inúmeros trabalhados de investigação, que evidenciam a existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (Agarwal et al., 2003; Baker & Sinkula, 1999b, 2009; Caruana et al., 2003; Ellinger et al., 2008; Farrell et al., 2008; Harris & Ogbonna, 2001; Haugland et al., 2007; Homburg & Pflesser, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Kara et al., 2005; Liao et al., 2011; Martín-Consuegra & Esteban, 2007; Pitt et al., 1996; Pulendran et al., 2003; Raju et al., 2000; Slater & Narver, 2000; Wang et al., 2012; Wood et al., 2000).

Em terceiro lugar, as críticas apontadas aos modelos de medida da orientação para o mercado (Farrell & Oczkowski, 1997; Farrell, 2002; Gauzente, 1999; Oczkowski & Farrell, 1998; Pelham & Wilson, 1996) que levantam a necessidade de desenvolver um modelo que cumpra com os requisitos de validez e fiabilidade.

Por último, a constatação da existência de eventuais efeitos mediadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial em empresas do setor hoteleiro, em especial a adoção por parte destas empresas de uma estratégia relacionada com o preço, por um lado, ou de uma estratégia relacionada com uma ênfase na qualidade do serviço, por outro, bem como os eventuais papéis mediadores da recomendação e da taxa de ocupação no desempenho destas empresas.

Deste modo, este capítulo procura responder aos aspetos referidos nos parágrafos anteriores seguindo a seguinte ordem de trabalhos:

Em primeiro lugar constatar eventuais diferenças, vantagens e desvantagens entre o modelo de medida da orientação para o mercado MO desenvolvido por Matsuno et al. (2000), previamente purificado e utilizado e comparar os resultados obtidos com os de um modelo de medida da orientação para o mercado concorrente, denominado escala MOD, desenvolvido neste trabalho de investigação e que se pretende que sirva de alternativa, com vantagens aos demais modelos de medida existentes, nomeadamente que suplante as características psicométricas de outros modelos presentes na literatura sobre a orientação para o mercado.

Em segundo lugar constatar os efeitos da orientação para o mercado nas estratégias de posicionamento por parte das empresas e destas na recomendação, taxa de ocupação e desempenho empresarial, bem como as relações entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial.

Em terceiro lugar evidenciar os efeitos práticos para a gestão empresarial das empresas do setor hoteleiro das principais conclusões da investigação realizada.

Por último descrever as eventuais limitações da presente investigação e futuras opções de investigação.

7.2. Escala MO (Matsuno et al., 2000) vs modelo concorrente, escala MOD

O teste empírico do modelo de investigação proposto para este trabalho partiu da utilização de dois modelos de medida da orientação para o mercado diferentes. A escala MO é um modelo que foi desenvolvido a partir dos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Kohli et al. (1993). O desenvolvimento da escala tomou em consideração o modelo de indicadores desenvolvidos nestas investigações, aos quais foram adicionados itens que procuraram alargar o leque de abrangência a aspetos que estão relacionados com a orientação para o mercado e que os modelos originais não abrangem, nomeadamente, reguladores, fornecedores, aspetos macroeconómicos e questões socioculturais (Matsuno et al., 2000).

A escala MO, pelas suas características, é superior à escala MARKOR em termos de validez de constructo e apresenta melhores indicadores de fiabilidade. Contudo, a fiabilidade de alguns componentes não é elevada (Matsuno et al., 2000). Pelo que, apesar de este modelo de medida, do ponto de vista das propriedades psicométricas, representar melhorias em relação à escala MARKOR, apresenta ainda lacunas.

Face às deficiências ao nível da validez e fiabilidade que os modelos de medida da orientação para o mercado apresentam (Farrell & Oczkowski, 1997; Farrell, 2002; Gauzente, 1999; Oczkowski & Farrell, 1998; Pelham & Wilson, 1996) e ao fato de os modelos existentes terem sido maioritariamente desenvolvidos com base no mercado estadunidense em empresas do setor industrial e de comércio e bens, desenvolvemos um modelo de medida concorrente.

O nosso modelo, apesar de ter uma estrutura semelhante ao modelo desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), nomeadamente as dimensões de geração de informação e disseminação de informação, incorpora uma dimensão de resposta coordenada, enquanto as escalas MARKOR e MO apresentam uma dimensão de resposta à informação.

Comparativamente com modelos anteriormente desenvolvidos, a nossa escala parte do estudo da literatura sobre o tema da orientação para o mercado e procura identificar os indicadores de medida da orientação para o mercado. Estes indicadores procuram medir cada um dos domínios constituintes das dimensões da orientação para o mercado. Assim, o modelo proposto procura medir o nível em que existe, é frequente e rápida a geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada, acerca dos domínios de cliente, concorrência e estrutura do mercado. A partir desta definição de dimensões, domínios e indicadores gerámos os itens do modelo de medida num total de 21 itens, divididos por três dimensões (geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada) com 7 itens cada uma. O modelo desenvolvido foi submetido a um painel de especialistas em marketing que possibilitaram a avaliação da validez de conteúdo do modelo proposto e permitiu obter um modelo final constituído pelas três dimensões e itens referidos decompostos em três domínios: cliente, concorrência e estrutura de mercado avaliados por 8, 7 e 6 itens respetivamente.

Por seu lado, a escala MO, à semelhança da escala MARKOR, foi desenvolvida com entrevistas a executivos de marketing, revisão à literatura sobre a orientação para o mercado e posterior pré-teste.

Definidos os modelos de medida da orientação para o mercado e dos restantes constructos, numa primeira fase procedeu-se à avaliação dos constructos de primeira ordem de modo a realizar a purificação dos modelos de medida. Comparados os resultados deste procedimento, enquanto no modelo MOD a purificação levou à exclusão de três indicadores: MODGI3; MODGI7; e MODRpC3, no modelo MO, os requisitos de fiabilidade de validez levaram à exclusão de 8 indicadores: MOGI1,

MOGI2, MOGI8, MORI3, MORI4, MORI6, MORI7 e MORI8. Este procedimento conduziu a uma redução substancial do número de indicadores da escala MO, o que quer dizer que, avaliando o modelo estrutural com a escala MO purificada veríamos as dimensões MOGI e MORI reduzidas de oito indicadores para cinco e três respetivamente.

Quanto à validez, concluiu-se que na primeira fase de análise aos modelos de medida se obteve validez convergente e discriminante. Contudo, os efeitos da purificação na escala MO levantaram-nos sérias dúvidas quanto à análise do modelo estrutural utilizando este modelo de medida.

Desde logo, uma vez que os restantes modelo de medida apresentam as propriedades psicométricas necessárias à avaliação do modelo estrutural, a escala MOD apresenta-se superior à escala MO, apresentando melhores indicadores de fiabilidade e validez.

A fiabilidade composta dos constructos dos modelos de medida da orientação para o mercado mostram-se superiores na escala MOD que na escala MO, de igual modo os AVE são mais elevados na escala MOD que na escala MO e indicam melhores características de validez convergente.

Quanto à validez discriminante, as escalas passam em ambos os critérios de avaliação, isto é, quer na avaliação à matriz de correlações cruzadas, quer pelo método de Fornell e Larcker (1981). Neste caso, as conclusões devem ser observadas com cautela uma vez que a escala MO encontrava-se severamente reduzida na sua dimensão, refletindo eventualmente uma medida diferente do pressuposto inicial e cuja aplicabilidade questionámos.

De igual modo, os efeitos da purificação da escala MO levantam sérias dúvidas sobre a validez de conteúdo da escala purificada.

Quanto à avaliação dos constructos de segunda ordem, os resultados indicam em ambos os casos que todos os modelos de medida apresentam validez de fiabilidade, pelo que estão em condições para se proceder à avaliação do modelo estrutural.

Comparando as escalas MOD e MO, a fiabilidade composta da primeira de 0,9288 é substancialmente superior à da segunda com 0,8805. De igual modo, o AVE da primeira, de 0,8131 é bastante superior ao da segunda com 0,7109. Quanto à validez discriminante, ambas as escalas passam os requisitos de validez discriminante.

Observa-se então que o modelo de medida desenvolvido neste trabalho ultrapassa as características psicométricas da escala MO, pelo que estes resultados foram tidos em

consideração tendo-se avaliado o modelo estrutural recorrendo à escala MOD para medir a orientação para o mercado.

7.3. Resultados da avaliação do modelo estrutural

Quanto aos resultados das hipóteses propostas, os resultados obtidos, vão de algum modo, no sentido de investigações anteriores.

Relativamente aos efeitos das várias variáveis do modelo no desempenho empresarial:

- A orientação para o mercado parece ter um efeito positivo suportado pelos resultados empíricos das amostras global, Espanha, Portugal e RUIR. Contrariamente a estes resultados, as amostras França e Itália apresentam resultados que não são estatisticamente significativos, rejeitando-se esta possibilidade, não se concluindo o mesmo nestes contextos.

- A ênfase no preço não parece ter efeitos positivos no desempenho empresarial. No modelo com escala de medida da orientação para o mercado MOD, os resultados das amostras Espanha, França, Itália, Portugal e RUIR não apresentam resultados estatisticamente significativos. A amostra global, contrariamente ao estipulado, indica que as empresas que se focam numa estratégia baseada numa ênfase no preço apresentam pior desempenho empresarial

- A ênfase na qualidade do serviço apresenta resultados mistos, isto é, as amostras global, Itália apresentam evidências de efeitos positivos de uma ênfase na qualidade do serviço no desempenho empresarial; por outro lado, as amostras Espanha, França Portugal e RUIR não apresentam evidências desse efeito e são rejeitadas.

- Os efeitos da recomendação no desempenho empresarial apresentam também resultados mistos. Por um lado, as amostras global, Itália e Portugal indicam efeitos positivos das recomendações positivas dos clientes no desempenho empresarial. Por outro, nas amostras Espanha, França e RUIR, não se detetam evidências desses efeitos e rejeita-se essa hipótese.

- Os efeitos positivos da taxa de ocupação no desempenho empresarial são confirmados pelos dados de todas as amostras. Maiores taxas de ocupação, naturalmente à luz dos resultados obtidos, implicam um maior desempenho empresarial.

Quanto aos efeitos das várias variáveis do modelo na taxa de ocupação:

- A orientação para o mercado apresenta resultados positivos na taxa de ocupação nas amostras global, Espanha, França, Itália e Portugal. Apenas os resultados da amostra RUIR não são estatisticamente significativos não permitindo tecer a mesma conclusão.

- A ênfase no preço não apresenta efeitos positivos na taxa de ocupação em qualquer das amostras. Tal como tínhamos verificado em relação aos efeitos da ênfase no preço no desempenho empresarial, os resultados parecem indicar que este tipo de posicionamento estratégico não leva a quaisquer tipo de resultados positivos nas variáveis com que se relaciona.

- A ênfase na qualidade do serviço tem efeitos positivos na taxa de ocupação nas amostras global, Itália e RUIR. Nas amostras Espanha, França e Portugal, os resultados não são estatisticamente significativos, pelo que a relação estudada não se confirma.

- A recomendação apresenta resultados mistos. Por um lado, os resultados das amostras global, Itália e RUIR indicam que existe um efeito positivo da recomendação na taxa de ocupação, por outro, os resultados das amostras Espanha, França e Portugal não são estatisticamente significativos e a relação não é confirmada.

Quanto aos efeitos das várias variáveis do modelo na recomendação:

- De acordo com os resultados das amostras global, Espanha, Portugal e RUIR, a orientação para o mercado apresenta efeitos positivos na recomendação. Contrariamente a estes resultados, os resultados das amostras de França e Itália não são estatisticamente significativos e não confirmam os resultados deste efeito nas restantes amostras.

- A ênfase no preço, mais uma vez, não se confirma como tendo efeitos positivos na recomendação. Os resultados das várias amostras não são estatisticamente significativos e não confirmam esta hipótese.

- A ênfase na qualidade do serviço apresenta um efeito positivo nas recomendações positivas dos clientes em todas as amostras. Efetivamente, de acordo com a hipótese proposta, os resultados obtidos confirmam que as empresas do setor hoteleiro que se posicionam numa maior ênfase na qualidade do serviço apresentam mais recomendações positivas dos clientes.

Quanto aos efeitos da orientação para o mercado na ênfase na qualidade do serviço, os resultados empíricos indicam que, em todas amostras, empresas mais orientadas para o mercado apresentam maior ênfase na qualidade do serviço.

Quanto aos efeitos da orientação para o mercado na ênfase no preço, os resultados suportam a hipótese na amostra Itália e rejeitam-na nas restantes. Sublinhe-se que, contrariamente ao estipulado, na amostra Itália os resultados são estatisticamente significantes, contudo indicam que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a ênfase no preço.

A orientação para o mercado parece ainda ter um efeito positivo no desempenho empresarial. Apesar de em alguns contextos de estudo os resultados apresentarem efeitos contraditórios, na amostra global que incorpora a totalidade das observações, a orientação para o mercado parece ter um efeito positivo no desempenho empresarial. Do mesmo modo, os resultados indicam ainda que a orientação para o mercado tem efeitos positivos na taxa de ocupação, na recomendação e na ênfase na qualidade do serviço.

Quanto à ênfase no preço, de acordo com os dados agregados na amostra global, esta variável tem efeitos negativos no desempenho empresarial. Pelo que uma ênfase no preço por parte das empresas do setor hoteleiro terá efeitos negativos no desempenho.

Relativamente aos efeitos da ênfase no preço na taxa de ocupação e na recomendação, os resultados não permitem tirar conclusões acerca de eventuais efeitos.

Quanto à ênfase na qualidade do serviço, os resultados agregados indicam que as empresas que adotam esta estratégia apresentam melhor desempenho empresarial, maior taxa de ocupação e mais recomendações positivas.

Quanto à recomendação, os resultados agregados indicam que as empresas que apresentam mais recomendações positivas dos clientes apresentam maior nível de taxa de ocupação e maior desempenho empresarial.

Relativamente à taxa de ocupação, os resultados obtidos agregados indicam que empresas com maior taxa de ocupação apresentam também maior desempenho empresarial.

Em conclusão, as empresas mais orientadas para o mercado apresentam maior ênfase na qualidade do serviço, maior nível de recomendações positivas, maior taxa de ocupação e maior desempenho empresarial.

No que se refere aos efeitos mediadores das variáveis ênfase no preço, ênfase na qualidade do serviço, recomendação e taxa de ocupação, os resultados da investigação indicam que:

Seguindo o que tínhamos verificado na avaliação do modelo de relações estruturais, a variável ênfase no preço não tem qualquer efeito mediador na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação, taxa de ocupação e desempenho empresarial em qualquer das amostras.

A ênfase na qualidade do serviço apresenta efeitos mediadores residuais, na amostra global, no efeito da orientação para o mercado no desempenho empresarial, efeitos mediadores parciais na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação nas amostras global e Itália e efeitos mediadores parciais na relação entre a orientação para o mercado e a recomendação em todas as amostras exceto na amostra Espanha.

A recomendação apresenta efeitos mediadores residuais e parciais na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial nas amostras global e Portugal. Apresenta ainda efeitos mediadores residuais na amostra global, na relação entre a orientação para o mercado e a taxa de ocupação.

Quanto aos efeitos mediadores da taxa de ocupação, os resultados obtidos da amostra global indicam que existem efeitos mediadores parciais nas amostras global, Espanha, França e Portugal, nada se concluindo em relação às restantes.

No cômputo geral, os resultados dos efeitos mediadores são de alguma forma vagos. A principal conclusão é que apenas nas amostras com maior número de observações é possível observar efeitos mediadores, pelo que a interpretação dos dados apresenta-se de algum modo difícil, os resultados obtidos não se apresentam estatisticamente significativos ou os efeitos são residuais.

De qualquer modo, os resultados obtidos indicam que apenas as variáveis ênfase na qualidade do serviço, recomendação e taxa de ocupação apresentam pontualmente efeitos mediadores.

7.4. Implicações teóricas dos resultados obtidos

Do ponto de vista teórico os resultados da investigação permitem a obtenção de um modelo de medida da orientação para o mercado que se apresenta com melhores características psicométricas que a escala MO.

Desde logo, o modelo de medida concorrente apresenta-se como um modelo válido e capaz de medir a orientação para o mercado em diferentes contextos.

Por outro lado, desconhecem-se os efeitos do processo de purificação na validez de conteúdo da escala MO. Durante o processo de purificação, foram eliminados do modelo vários indicadores cujos efeitos deverão implicar diminuição da validez de conteúdo do modelo. Hair et al. (2013) indicam que uma eventual eliminação de indicadores, com vista à obtenção de um melhor o nível de validez, deve ser cuidadosamente ponderada de modo a evitar efeitos nefastos na validez de conteúdo. Contudo, especificamente em relação ao caso da escala MO, a purificação levou à exclusão de vários indicadores que apresentavam correlações com os constructos subjacentes muito baixas, pelo que ou a escala ou não se adaptava aos contextos ou ao setor de atividade. A escala MO foi desenvolvida com base em empresas do setor industrial estadunidense (Matsuno et al., 2000), pelo que a sua utilização em empresas do setor hoteleiro em contexto europeu poderá implicar problemas com os resultados.

Deste modo, o modelo de medida concorrente, após purificação, representa uma alternativa que deverá ser tida em conta no processo de medição da orientação para o mercado.

Quanto aos efeitos dos resultados do modelo estrutural, a literatura sobre a orientação para o mercado, apesar de alguns resultados contraditórios, é relativamente unanime em indicar que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, seja ela direta ou indireta (Agarwal et al., 2003; Baker & Sinkula, 1999b, 2009; Caruana et al., 2003; Ellinger et al., 2008; Farrell et al., 2008; Harris & Ogbonna, 2001; Haugland et al., 2007; Homburg & Pflesser, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Kara et al., 2005; Liao et al., 2011; Martín-Consuegra & Esteban, 2007; Pitt et al., 1996; Pulendran et al., 2003; Raju et al., 2000; Slater & Narver, 2000; Wang et al., 2012; Wood et al., 2000).

Esta investigação confirma que existe uma relação positiva direta entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial e que, em alguma medida, esta relação

é também mediada pela ênfase na qualidade do serviço, recomendação e taxa de ocupação.

7.5. Implicações práticas dos resultados obtidos

Do ponto de vista das implicações dos resultados desta investigação para a gestão das empresas do setor hoteleiro e das consequências nas decisões que os gestores deste tipo de empresas deverão tomar, os resultados indicam desde logo que uma ênfase numa estratégia competitiva pelo preço tem resultados incertos e potencialmente negativos no desempenho empresarial, pelo que deve evitar-se este tipo de estratégia.

Relativamente aos efeitos da orientação para o mercado no desempenho empresarial, os resultados indicam que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho empresarial, pelo que as empresas terão todas as vantagens em colocar em prática as medidas necessárias à implementação de uma orientação para o mercado.

A orientação para o mercado tem um efeito positivo não só no desempenho empresarial, mas também na ênfase na qualidade do serviço, na recomendação e taxa de ocupação, que por sua vez, têm também efeitos positivos no desempenho empresarial, pelo que as atividades desenvolvidas na criação de uma orientação para o mercado implicam efeitos positivos diretos no desempenho empresarial e também efeitos indiretos através dos efeitos da orientação para o mercado nestas variáveis.

Deste modo, as empresas do setor hoteleiro, de modo a criarem ou aumentarem o nível de orientação para o mercado devem aumentar o nível de existência, frequência e rapidez com que geram informação acerca dos clientes, concorrentes e estrutura do mercado, disseminam essa informação pelos diversos departamentos da empresa e respondem coordenadamente à informação gerada e disseminada.

Para desenvolver ou criar uma orientação para o mercado, as empresas devem desenvolver metodologias de obtenção de informação frequente e rápida, acerca das necessidades e perceção que os clientes têm dos seus produtos e serviços, bem como das suas necessidades latentes. Deverão ainda ter mecanismos de disseminação formal e informal das informações obtidas entre as várias unidades departamentais, de forma rápida e frequente, e dispor de ou criar os mecanismos necessários à existência de um compromisso de todas as unidades departamentais com a realização de uma resposta coordenada à informação obtida e disseminada.

Relativamente à geração de informação de mercado, as empresas devem aproveitar integralmente as fontes de informação disponíveis para conhecerem melhor os seus clientes, presentes e potenciais, seja através de questionários de satisfação, seja através do acompanhamento dos comentários nas redes sociais, ou páginas de internet de avaliação/realização de reservas em hotéis, entre outros. Do mesmo modo, os recursos humanos poderão/deverão ter um papel decisivo no conhecimento das necessidades presentes e latentes dos clientes.

A obtenção de informação não deverá ser realizada apenas de modo formal, isto é, seguindo um conjunto de atividades mecanizadas e perfeitamente definidas em guiões de atendimento ou planos de trabalho. Mecanismos informais, poderão ter efeitos de igual modo ou mais eficazes que procedimentos formais. Julgamos que o mais importante é colocar os clientes a mostrar o porquê de gostarem ou não gostarem de determinado produto ou serviço. Eventuais críticas são oportunidades para reparar insatisfações e melhorar serviços. De igual modo, eventuais elogios permitem conhecer o que se faz bem e obter informação sobre potenciais necessidades latentes dos clientes.

De igual modo, atividades informais de obtenção de informação acerca dos concorrentes permitem efeitos tão ou mais eficazes que procedimentos formais. No entanto, a conjugação dos dois tipos de procedimentos levará a um melhor conhecimento da concorrência e estrutura de mercado.

Uma vez obtida informação relevante acerca dos clientes, concorrentes e estrutura de mercado, devem estar devidamente definidos os mecanismos de transmissão dessa informação pelos departamentos das empresas. A realização de reuniões, utilização de meios internos de transmissão de informação, verbal ou escrita, entre os vários departamentos, deve ser acompanhada por um clima organizacional que possibilite que a informação flua na organização de modo informal, por exemplo em conversas, eventos socias, etc.

Partindo do pressuposto que a informação obtida é devidamente disseminada é importante que as empresas disponham de mecanismos de coordenação que possibilitem que os vários departamentos sejam capazes de, coordenadamente, pôr em prática as ações de resposta à informação obtida e disseminada. Para tal é necessário que todos os departamentos estejam comprometidos com a resposta às necessidades dos clientes, ações dos concorrentes e às alterações que ocorram no mercado. As ações de resposta devem ser realizadas por todos os departamentos coordenadamente de modo a aumentar as hipóteses de sucesso. Iniciativas solitárias

não produzem os mesmos efeitos que se a organização agir de modo coordenado, pelo que as hipóteses de sucesso no desenvolvimento de uma orientação para o mercado implicam que todos os departamentos procurem o mesmo objetivo.

7.6. Limitações da investigação

Este trabalho de investigação apresenta uma série de limitações que se devem ter em conta na avaliação e generalização dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar é necessário enquadrar os resultados obtidos, as conclusões e eventuais generalizações no tipo de estudo realizado. O estudo realizado enquadra-se em investigações em ciências sociais que, apesar das fontes bibliográficas indicarem diversas metodologias ou guiões de atividades a realizar, não têm um procedimento completamente linear e preciso. Medir em ciências socias é difícil e é um procedimento de algum modo subjetivo, sujeito à influência de várias variáveis, com efeitos nos resultados obtidos que podem inviabilizar a interpretação dos resultados, indicar resultados e apontar direções contrárias aos efeitos reais.

Este é um processo subjetivo porque implica a tomada de decisões também elas de carácter subjetivo. Desde logo, a metodologia de avaliação utilizada é suscetível de ser diferente, bem como o método de análise de dados, os modelos de medida utilizados, decisões quanto aos procedimentos de purificação e características quanto ao suporte empírico.

A investigação realizada estuda relações causais e, apesar de a metodologia utilizada se mostrar a mais adequada a este tipo de investigações, não se pode colocar de parte a possibilidade de eventuais limitações relacionadas com o desenho da investigação ou com os instrumentos e metodologia de recolha de dados utilizados.

A utilização da técnica de análise de equações estruturais pressupõe que as relações entre as variáveis são lineares, pelo que uma configuração diferente das relações implica uma distorção do modelo em relação à realidade. De igual modo, o modelo utilizado pressupõe a existência de variáveis causa e variáveis efeito, no entanto não nos assegura que variações nas variáveis causa impliquem consequências nas variáveis efeito. Apesar deste problema ser comum às investigações deste tipo, apenas a utilização de outro tipo de metodologia poderia eventualmente corrigir este problema, como por exemplo o estudo de casos.

Quanto ao método de análise de dados, desde logo a utilização da técnica PLS afigura-se como a mais adequada ao estudo realizado, no entanto, eventualmente

poder-se-ia utilizar uma metodologia de análise de modelos de equações estruturais baseada na covariância.

De igual modo a escolha dos modelos de medida implicou decisões de carácter subjetivo, eventualmente os modelos utilizados podiam ser outros, bem como os resultados obtidos. As escalas utilizadas apresentam debilidades. O processo de purificação realizado, em especial da escala MO, implicou a eliminação de vários indicadores o que coloca em causa a validez de conteúdo do modelo. De igual modo, a escala concorrente poderia ter eventualmente outra configuração. Se bem que estamos convictos que este modelo representa um passo em frente e que, pelas características demonstradas, se apresenta como uma forte alternativa para medir a orientação para o mercado em empresas do setor dos serviços. Deste modo, comparações com resultados de estudos sobre outros setores de atividade devem ser realizadas com cautela. Os resultados obtidos com o modelo de medida concorrente, apesar de consistentes, devem ser interpretados à luz do contexto de estudo.

Quanto à amostra e metodologia de recolha de dados, a taxa de resposta é efetivamente muito baixa e com variação substancial entre contextos. Eventualmente questões culturais poderão ter influência na taxa de resposta. De igual modo, apesar da metodologia de recolha de dados permitir em teoria que um número próximo da população em estudo fosse sujeita a inquérito, pelas características da investigação, o fato de se tratar de uma Tese de Doutoramento impossibilita um prolongamento do tempo disponível e a utilização de meios diferentes. Sendo este trabalho único e de apenas um autor julgamos que um número maior de observações, maior número de contextos estudados e outro tipo de análises implicaria o trabalho coordenado de vários investigadores, preferencialmente um por contexto de estudo. Quanto ao último ponto, seria interessante avaliar se questionários submetidos por investigadores autóctones do ambiente em estudo terão taxas de resposta diferentes das obtidas nesta investigação.

De igual modo, a orientação para o mercado é um processo que implica a manutenção constante de um certo tipo de atividades. Este estudo, pelas suas características, impossibilita em tempo útil a obtenção de resultados longitudinais que permitam verificar a evolução ao longo de determinado período de tempo.

7.7. Futuras linhas de investigação

Futuras linhas de investigação estão intimamente relacionadas com algumas das limitações do presente estudo.

Desde logo, seria importante a obtenção de dados longitudinais. A realização de um estudo comparativo, passados três a cinco anos após o levantamento de dados, permitiria obter resultados comparativos, confirmar uns resultados e refutar outros.

A eventual generalização da utilização do modelo de medida MOD a outros setores de atividade e a contextos extra europeus permitiria constatar a força das características psicométricas do modelo de medida da orientação para o mercado desenvolvido.

De modo a possibilitar outro tipo de análises, a coordenação entre investigadores dos vários contextos em estudo ou a estudar, poderia ter efeitos na maior taxa de resposta, no volume de dados a tratar e potencialmente nos resultados obtidos. Um trabalho deste género possibilitaria uma descrição pormenorizada e uma maior amplitude geográfica, que estaria dependente apenas da necessidade de coordenação.

Uma linha de investigação que deve ser considerada é a incorporação de um modelo de medida da orientação para o mercado baseado na escala MKTOR no questionário, bem como um teste multissetorial. Esta possibilidade permitiria realizar comparações entre os vários modelos e verificar se a superioridade do modelo de medida desenvolvido se verifica nestes casos.

Bibliografia

8. Bibliografia

Agarwal, S., Erramilli, M. K. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, *17*(1), 68–82.

Alderson, W. (1957). *Marketing behaviour and executive action*. Homewood IL: Inc, R.D. Irwin.

AMA. (1948). "Report of the Definitions Committee," R. S. Alexander, Chairman. *Journal of Marketing*, *13*(October), 202–10.

Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, *1*(1), 5–17.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423.

Arndt, J. (1967). Word-of-mouth advertising and informal communication. In D. Cox (Ed). In *Risk taking and information handling in consumer behaviour1*. Boston: Harvard University.

Arshad, R., Mansor, S. M., & Othman, R. (2012). Market Orientation, Firm Performance And The Mediating Effect Of Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Business Research*, *28*(5), 851–860.

Au, A. K. M., & Tse, A. C. B. (1995). The effect of Marketing Orientation on company performance in the service sector: A comparative study of hotel industry in Hong Kong and New Zealand. *Journal of International Consumer Marketing*, *8*(2), 77–87.

Austen, A. (1983). The marketing concept--is it obsolete? *Quarterly Review of Marketing*, *9*(1), 6–8.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, *4*, 295–308.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999b). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, *47*, 443–464.

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, *2*(2), 285–309.

Barksdale, H. C., & Darden, B. (1971). Marketers' Attitudes toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, *35*, 29.

Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1993). Selected Determinats of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing*, *20*, 21–28.

Bell, M. L., & Emory, C. W. (1971). The Faltering Marketing Concept. *Journal of Marketing*, *35*, 37–42.

Bhuian, S. N. (1997). Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, *11*(5), 317–328.

Bhuian, S. N., & Abdul-Gader, A. (1997). Market Orientation in the Hospital Industry. *Marketing*

Health Services, (Winter).

Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, *58*(1), 9–17.

Bigne, E., & Blesa, A. (2002). Una concepcioón ecleéctica de la orientación al mercado y su escala de medición. *Revista Española de Investigación en Marketing*, *6*(2), 33–57.

Bigne, J. E., Andreu, L., Küster, I., & Blesa, A. (2005). Quality Market Orientation - Tourist Agencies' Perceived Effects. *Annals of Tourism Research*, *32*(4), 1022–1038.

Borch, F. J. (1957). The marketing philosophy as a way of business life. In E. M. and A. N. (eds.) (Ed.), *The Marketing Concept: Its Meaning in Management* (pp. 3–16). New York, New York, US: US: American Management Association.

Brennan, M. (1991). Is There More to Ethical Marketing than Marketing Ethics ?, 1–9.

Buttle, F. A. (1998). Word of mouth : understanding and managing referral marketing. *Focus*, *254*, 241–254.

Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Mortanges, C. P. de. (1999). A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, *30*(4), 689–707.

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, *56*(2), 81–105.

Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, *21*, 179 – 200.

Caruana, A., Pitt, L., & Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, *l44*(1), 5–15.

Caruana, A., Pitt, L., & Ewing, M. (2003). The Market Orientation-Performance Link: The Role of Service Reliability. *The Service Industrial Journal*, *23*(4), 25–41.

Chang, W., Franke, G. R., Butler, T. D., Musgrove, C. F., & Ellinger, A. E. (2014). Differential Mediating Effects of Radical and Incremental Innovation on Market Orientation-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *22*(3), 235–250.

Chen, S., & Quester, P. G. (2005). Developing a Value-Based Measure of Market Orientation in an Interactive Service Relationship. *Journal of Marketing*, (8628), 779–808.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). NJ, USA: Erlbaum: Ed. Mahwah.

Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In & H. W. (Eds. . In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler (Ed.), *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications* (pp. 655–690). Springer.

Churchill, G. a. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*(1), 64.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Dawes, J. (1999). The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research : Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin*, *10*, 65–75.

Dawes, J. (2000). Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, *25*(2), 173–200.

Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. Free Press.

Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, *36*(summer), 9–31.

Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing Tehory with a Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, *47*(Fall), 79–89.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1–20.

Day, R. L., & Landon, L. E. (1977). Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior. In A. G. Woodwide, J. N. Sheth, & P. D. Bennett (Eds.), *Consumer and Industrial Buying Behaviour* (pp. 425–437). New York: North-Holland.

Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, *49*(10), 1407–1424.

Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*, *10*, 725–742.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, *2*(3), 213–232.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23–37.

Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, *53*(1), 3.

Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, *1*(2), 93–121.

Dichter, E. (1966). How Word-of-Mouth Advertising Works. *Harvard Business Review*, *44*(November-December), 147–166.

Dickinson, R., Herbst, A., & O'Shaughnessy, J. (1986). Marketing Concept and Customer Orientation. *European Journal of Marketing*, *20*(10), 18–23.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management* . New York: Harper and Row Publishers.

Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures. *Psychological Bulletin*, *5*(2), 155–174.

Egeren, M. Van, & O'Connor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, *12*(1), 39–58.

Ellinger, A. E., Ketchenjr, D., Hult, G. T. M., Elmadag, a, Richeyjr, R., Ketchen, D. J., … Richey, R. G. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, *37*(4), 353–366.

Ellis, P. D. (2005). Market orientation and marketing practice in a developing economy. *European Journal of Marketing*, *39*(5/6), 629–645.

Ellis, P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, *43*(5), 1089–1107.

Eurostat. (2013). Glossary:Tourist accommodation establishment. *http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Tourist_accommodation_establishment*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Tourist_accommodation_establishment

Eurostat. (2014). Annual data on tourism industries. *Annual data on tourism industries*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/data/main-tables

Eurostat. (2015). Estatísticas do turismo. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/pt#Publica.C3.A7.C3.B5es

Eysenbach, G. (2004). Improving the quality of web surveys: The Checklist for Reporting Results of Internet E-Surveys (CHERRIES). *Journal of Medical Internet Research*. doi:10.2196/jmir.6.3.e34

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: University of Akron Press.

Farrell, M. (2002). A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation. *Marketing Bulletin*, *13*(Article 3), 1–14.

Farrell, M. a. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, *25*(2), 201–222.

Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (1997). An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. In *Marketing Bulletin* (Vol. 8, pp. 30–40).

Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.

Felton, A. P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Havard Business Review*, 55–65.

Fornell, C., & Larker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50.

Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *34*, 77–90.

Gauzente, C. (1999). Comparing Market Orientation Scales : A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, *10*(Research Note 4), 76–82.

Gefen, D., & Rigdon, E. E. (2011). EDITOR'S COMMENTS - An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. *MIS Quarterly*, *35*(2), iii–xiv.

Ghiselli, E. (1964). *Theory of psychological measurement*. McGraw-Hill.

González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2005). Cultural vs . operational market orientation and objective vs . subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, *34*(8), 797 – 829.

Gotteland, D., & Boulé, J. (2006). The market orientation – new product performance relationship: Redefining the moderating role of environmental conditions. *International*

Journal of Research in Marketing, *23*, 171 – 185.

Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares SE - 30* (pp. 691–711). Springer Berlin Heidelberg.

Gray, B. J. B. J., Matear, S. S. M., & Matheson, P. K. P. K. (2002). Improving service firm performance. *The Journal of Services Marketing*, *16*(2/3), 186–200.

Gray, B. J., & Hooley, G. J. (2002). Guest editorial Market orientation and service firm performance - a research agenda. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 980–988.

Gray, B. J., Matear, S. M., & Matheson, P. K. (2000). Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *12*(3), 149–155.

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, *32*(9/10), 884–903.

Greenley, G. E. (1995a). Forms of market orientation in UK companies. *The Journal of Management Studies*, *32*, 47–66.

Greenley, G. E. (1995b). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management*, *6*(1), 1–13.

Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, *34*(2), 259–284.

Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, *15*, 51–69.

Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organitazional Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, *65*(April), 67–80.

Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(2), 166–173.

Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *33*(0), 347–356.

Gupta, P., & Harris, J. (2010). How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, *63*, 1041–1049.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. a. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy*

of Marketing Science, *40*(3), 414–433.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, *62*(4), 30.

Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, *38*, 17–43.

Harris, L. C. L. C. (2002). Measuring Market Orientation : Exploring a Market Oriented Approach. *Journal of Market-Focused Management*, *5*(3), 603–632.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1999). Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation. *Journal of Management Studies*, *36*(2), 177–196.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, *51*, 157–166.

Harris, L. C., & Watkins, P. (1998). The impediments to developing a market orientation : an exploratory study of small UK hotels. *Group*, 221–226.

Haugland, S. A., Myrtveit, I., & Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, *60*(11), 1191–1197.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). THE USE OF PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING IN INTERNATIONAL MARKETING. *Advances in International Marketing (AIM)*, *20*(2009), 277–320.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGrawHill.

Hernandez-Mogollón, J. M. (2002). *Orientación al mercado, cultura y aprendizaje organizativo: un análisis exploratorio y causal de sus relaciones*. Universidad de Extremadura, Cáceres.

Hise, R. T. (1965). Have manufacturing firms adopted the marketing concept? *The Journal of Marketing*, *29*, 9–12.

Homburg, C., & Becker, J. (1998). Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective. In *EMAC - 27th EMAC Conference* (pp. 129–138.).

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, *XXXVII*(November), 449–462.

Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, *50*, 273–285.

Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). Market orientation in a turbulent environment : The service sector in Central Europe during the period of transition. In *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* (pp. 548–553).

Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J. (1990). The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing*, *22*(9), 7–24.

Houston, F. S. (1986). The marketing concept - What it is and what it is not. *Journal of Marketing*, *50*, 81–87.

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures.

Organization Science.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, *20*(2), 195–204.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. . J. J., & Slater, S. F. (2005). RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES MARKET ORIENTATION AND PERFORMANCE : AN INTEGRATION OF DISPARATE APPROACHES. *Strategic Management Journal*, *26*(January 2002), 1173–1181.

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Research Notes and Commentaries: Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, *22*(9), 899–906.

Hung, K., & Law, R. (2011). An overview of Internet-based surveys in hospitality and tourism journals. *Tourism Management*, *32*, 717–724.

Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, *40*, 17.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, *59*(April), 1–15.

IBM-Corp.-Released. (2012). IBM SPSS Statistics for Windows. Armonk, NY: IBM Corp.

Iverson, T., & Cusack, T. R. (1998). The causes of welfare state expansion: deindustrialization or globalization? *Discussion paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Wirtschaftswandel und Beschäftigung*, NO. FS I 98–304. Retrieved from http://hdl.handle.net/10419/44094

Jaw, C., Lo, J.-Y., & Lin, Y.-H. (2010). The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation*, *30*(4), 265–277.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53–70.

Kaldor, A. G. (1971). Imbricative Marketing. *Journal of Marketing*, *35*(April), 19–25.

Kara, A., Spillan, J. E., & Deshields, O. W. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance : A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, *43*(2), 105–118.

Kaynak, E., & Kara, A. (2004). Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, *33*(8), 743–753.

Kerby, J. K. (1972). The marketing concept: Suitable guide to product strategy. *The Business Quarterly*, *37*(Summer), 31–35.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, *69*(April 2005), 24–41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(April), 1–18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR : A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, *30*(4), 467–477.

Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, *36*(2), 45–54.

Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 67–75.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadeninng the Concept of Marketing. *Jorunal of Marketing*, *33*(January), 10–15.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1973). Buying Is Marketing Too! *Journal of Marketing*, *37*, 54–59.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Aproach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, *35*, 3–12.

Kumar, K., Subramanian, R., & Strandholm, K. (2002). Market Orientation And Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research*, *18*(1), 37–49. Retrieved from http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12569991

Kumar, K., Subramanian, R., Strandholm, K., Raju, P. S. S., Lonial, S. C., & Gupta, Y. R. (1995). Market Orientation and Performance in the Hospital Industry. *Journal of Health Care Marketing*, *15*(4), 34–41.

Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, *24*(2), 201–233.

Kumar, V., Aaker, D. A., & Day, G. S. (2001). *Essentials of Marketing Research* (2 edition.). New York: Wiley.

Kuokkanen, J. (2004). *Hotel Customer Dis/Satisfaction and Word-of-Mouth Intentions: A Field Survey*. *Administration, Turun Kauppakorkeakoulun Julkaisuja Publications of The Turku School of Economics and Business* (Vol. 7).

Kwak, N., & Radler, B. (2002). A Comparison Between Mail and Web Surveys : Response Pattern , Respondent Pro ® le , and Data Quality. *Journal of Official Statistics*, *18*, 257–273.

Lado, N., & Maydeu-olivares, A. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, *14*(3), 284–309.

Lado, N., Maydeu-olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations A structural equations model. *European Journal of Marketing*, *32*(1), 23–39.

Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, *35*(1/2), 92–109.

Landon, E. L. (1977). A Model of Consumer Complaint Behavior. In R. Day (Ed.), *Consumer Satisfaction. Dissatisfaction, and Complaining Behavior* (pp. 31–35). Bloomington: IN: Indiana University Press.

Langerak, F. (2003a). An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, *21*(4), 447–464.

Langerak, F. (2003b). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, *11*(June), 93–115.

Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. (2007). The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, *15*, 281–305.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, *38*(4), 21–40.

Levitt, T. (1969). *The marketing mode: pathways to corporate growth* (1St Editio.). New York: McGraw-Hill.

Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, *40*(2), 301–310.

Lichtenthal, J. D., & Wilson, D. T. (1992). Becoming market oriented. *Journal of Business Research*, *24*(3), 191–207.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *22 140*, 55.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, *29*, 458–468.

Llonch, J. A. (1993). Orientación al mercado y competividad de la empresa. In *EADA GESTIÓN (octobre)*.

Lonial, S. C., & Raju, P. S. (2001). The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation – Performance Relationship : A Study of the Hospital. *Journal of Economic and Social Research*, *3*(1), 5–27.

Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S., & Zaim, H. (2008). The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management & Data Systems*, *108*(6), 794–811.

Lumsden, J., & Morgan, W. (2005). Online-Questionnaire Design: Establishing Guidelines and Evaluating Existing Support. In *16th Annual International Conference of the Information Resources Management Association (IRMA'2005)* (p. 10).

Lusch, R. F., Udell, J. G., & Laczniak, G. R. (1976). The Future of Markering Strategy. *Business Horizons*, *Decembre*, 65–74.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *The Journal of Applied Psychology*, *90*, 710–730.

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais-Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.

Martín-Consuegra, D., & Esteban, Á. (2007). Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, *13*(6), 383–386.

Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. J. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance ? An examination of alternative mechanisms. *Inform*, *36*(9/10), 1058–1075.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4), 527–539.

McGee, L. W., & Spiro, R. L. (1988). The Markting Concept in Perspective. *Business Horizons*, 40–45.

McKitterick, J. B. (1957). *What is the marketing management concept?, in the frontiers of marketing thought and science.* (F. M. Bass, Ed.). Chicago: US: AMA.

McNamara, C. P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*,

36, 50–57.

McNaughton, R. B., Osborne, P., & Imrie, B. C. (2002). Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 990–1002.

McPeake, J., Bateson, M., & O'Neill, A. (2014). Electronic surveys: How to maximise success. *Nurse Researcher*, *21*(3), 24–26.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, *3*(3), 546–562.

Moreira, J. M. (2009). *Quetionários: Teoria e Prática*. *Reimpressão da Edição de Outubro 2004* (Edições Al.). Coimbra.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Research notes and commentaries market orientation: Marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*, 909–920.

Muñoz-Leiva, F., Sánchez-Fernández, J., Montoro-Ríos, F., & Ibáñez-Zapata, J. Á. (2010). Improving the response rate and quality in Web-based surveys through the personalization and frequency of reminder mailings. *Quality and Quantity*, *44*, 1037–1052.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–35.

Narver, J. C., Slater, S. F., & Maclachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, *21*(5), 334−347.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, *40*(3), 336–345.

Ngai, J. C. H., & Ellis, P. (1998). Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, *15*(2), 119–139.

Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, *66*, 25–39.

Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2012). Structural equation modelling and regression analysis in tourism research. *Current Issues in Tourism*, *15*(8), 777–802.

Nunnaly, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. (McGraw-Hill, Ed.) (2nd Ed.). New York.

Nunnaly, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Ed.). New York: McGrawHill.

Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998). Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, *15*, 349–366.

Osborne, P., & Gray, B. (2000). Forms of market orientation in New Zealand service firms. In *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* (pp. 895–898).

Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The Measurement of Meaning*. University of Illinois Press.

Pan, B. (2010). Online Travel Surveys and Response Patterns. *Journal of Travel Research*.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1983). Service firms need marketing skills. *Business Horizons*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, *49*, 41–50.

Payne, A. F. (1988). Developing a Marketing-Oriented Organization. *Business Horizons*, *May-June*, 46–53.

Pelham, a. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, *45*(1), 33–46.

Pelham, A. M. (1993). *Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance*. Pennsylvania State University.

Pelham, A. M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *12*(5), 276–296.

Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management2*, *January*, 48–67.

Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure , Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(1), 27–43.

Pena, A. I. P. (2010). *La orientación al mercado en el sector del turismo rural: Efectos en los resultados de la actividad empresarial y en el valor percibido por el mercado*. Universidad de Grandada.

Peter, J. P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, *14*(February), 6–17.

Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS QUARTERLY*, *31*, 623–656.

Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, *33*, 374–398.

Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, *13*(1), 5–18.

Pleshko, L. P., & Heiens, R. A. (2000). Customer-Focus or Competitor-Focus? A Financial Services Example. *Journal of Professional Services Marketing*, *20*(2), 19–32.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaning superior performance*. New York: Free Press.

Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, *16*, 15–37.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers : a journal of the Psychonomic Society, Inc*, *36*, 717–731.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, *40*, 879–891.

Pulendran, S., Speed, R., & Robert, E. W. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, *37*(3/4), 476–497.

Qu, R., & Ennew, C. T. (2003). An examination of the consequences of market orientation in China. *Journal of Strategic Marketing*, *11*(September 2003), 201–2014.

Quintana-Déniz, A., Beerli-Palacio, A., & Martín-Santana, J. (2007). Human resource systems as antecedents of hotel industry market orientation: An empirical study in the Canary Islands, Spain. *International Journal of Hospitality Management*, *26*(4), 854–870.

Raju, P. S., & Lonial, S. C. (2002). The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: an empirical examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *9*(6), 335–348.

Raju, P. S., Lonial, S. C., Gupta, Y. P., & Ziegler, C. (2000). The relationship between market orientation and performance in the hospital industry: a structural equations modeling approach. *Health care management science*, *3*(3), 237–247.

Reips, U. D. (2002). Standards for Internet-based experimenting. *Experimental Psychology*, *49*, 243–256.

Riesz, P. C. (1980). Revenge of the marketing concept. *Business Horizons*.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2014). SmartPLS. Hamburg: SmartPLS. Retrieved from http://www.smartpls.com

Rivera Camino, J. (1995). The market orientation: competitive organizational strategy.

Rodrigues, R. J. A. G. (2004). *Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendorismo*. Universidade da Beira Interior.

Rosenthal, R. (1976). Experimenter effects in behavioral research.(Enlarged ed).

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, *9*(3), 225–245.

Sachs, W. S., & Benson, G. (1978). Is it time to discard the marketing concept? *Business Horizons*.

Samovar, L. A., Porter, R. E., & Jain, N. C. (1981). Understanding intercultural communication. *International Journal of Intercultural Relations*, *31*, 222. Retrieved from http://www.mendeley.com/research/understanding-intercultural-communication/

Sampaio, C. A. F., Rodrigues, R. J. A. G., & Hernandez-Mogollón, J. M. (2013). Market orientation in the hotel industry: Developing a measurement scale tailored to the hotel industry. In *VI International Tourism Congress, the Image and Sustainability Tourism Congress* (p. 13). Peniche: Instituto Politécnico de Leiria.

Sanchez, F. J. S. (1999). Construcción de escalas de medida. In *Metodología para la investigación en marketing y direccion de empresas* (pp. 333–361). Fuenlabrada (Madrid): Ediciones Pirámide.

Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *Research in Marketing*, *20*, 355 – 376.

Sargeant, A., & Mohamad, M. (1999). Business Performance in the UK Hotel Sector - Does it Pay to be Market Oriented? *The Service Industries Journal*, *19*(3), 42–59.

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: text,*

cases, and readings. Allyn and Bacon.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, *62*(5), 529.

Shapiro, B. P. (1988). What the Hells Is "Market Oriented"? *Harvard Business Review*, (November-December 1988), 119–125.

Shoham, A., & Rose, G. M. (2001). Market orientation: A replication, cross-national comparison, and extension. *Journal of Global Marketing*, *14*(4), 5–25.

Shoham, A., Rose, G. M. G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, *23*(5), 435–454.

Siguaw, J. A., & Diamantopoulos, A. (1994). The market orientation measure: a reexamination of Narver and Slater's Scale. In *In: C. Whan Park & Daniel Smith (eds.) Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference, Volume 5, Marketing Theory and Applications: American Mark* (C. Whan Pa., pp. 150–151).

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *24*(4), 555–577.

Sin, L., Yim, F., Heung, V., & Tse, A. (2005). Market Orientation and Hotel Performance. *Annals of Tourism Research*, *32*(4), 1145–1147.

Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*.

Slater, S. F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millenium. *Managing Service Quality*, *11*(4), 240.

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

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994b). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, *March-Apri*, 22–28.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, *48*(1), 69–73.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, *28*, 339–358.

Smith, M. L., & Glass, G. V. (1977). Meta-analysis of psychotherapy outcome studies. *American psychologist*, *32*(9), 752.

Smith, W. R. (1958). Marketing Strategy: What Preparations should Precede the Marketing Concept? *Printer's Ink*, *264*(September 26).

Stampfl, R. W. (1978). Structural constraints, consumerism, and the marketing concept. *MSU business topics*, *26*(2), 5–16.

Stanley, J. C. (1971). Reliability. In R. L. Thorndike (Ed.), *Educational measurement* (2nd ed., pp. 356–442). Washington D.C.: American Council on Education.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, *31*(2), 221–231.

Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, *22*(5/6), 559–551.

Tauber, E. M. (1974). How market research discourages major innovation. *Business Horizons*.

Tay, L., & Morgan, N. a. (2002). Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms. *Construction Management & Economics*, *20*(4), 331–341.

Tse, A., Sin, L., Yim, F., & Heung, V. (2005). Market orientation and hotel performance. *Annals of Tourism Research*, *32*(4), 1145–1147.

Tuominen, M., & Möller, K. (1996). Market Orientation: A state-of-the-Art Review. In *EMAC - 25th EMAC Conference, Budapest, Hungary, 14-17 May* (pp. 1161–1181).

Varela, J. A., Calvo, A., Magalhães, E., & Carvalho, J. M. (1996). Perspectivas sobre el constructo "orientación al mercado". Análisis empírico de sus relaciones. In *Actas AEDEM:* (pp. 115–128).

Varela, J. a., & Río, M. Del. (2003). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, *21*(1), 6–15.

Vieira, V. A. (2010). Antecedents and Consequences of market orientation: a brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. *BAR. Brazilian Administration Review*, *7*(1), 40–58.

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*.

Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, *31*, 119–129.

Webb, J. R. (2002). *Investigación de Marketing: Aspectos esenciales* (2.ª Ed.). Madrid: Iternational Thomson Editores Spain.

Webb, J. R. (2003). *Investigación de marketing: aspectos esenciales*. Paraninfo.

Webster, F. E. J. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, *May-June*(3), 29–39.

Weiers, R. M. (1988). *Marketing research*. Prentice Hall.

Westbrook, R. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, *24*(3), 258–270.

Wood, V. R., Bhuian, S., & Kieker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, *48*(3), 213–226.

World-Tourism-Organization. (2015). *UNWTO Annual Report 2014*. Madrid. Retrieved from http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *10*, 0.

Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., & Roberts, N. (2012). Operationalizing Multidimensional Constructs in Structural Equation Modeling : Recommendations for IS Research Modeling. *Communications of the Association for Information Systems*, *30*(23), 367–412.

Zhang, J. Q., Craciun, G., & Shin, D. (2010). When does electronic word-of-mouth matter ? A study of consumer product reviews. *Journal of Business Research*, *Article in*, 1–6.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, *62*(11), 1063–1070.

Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, *29*, 985–1000.

Ziethaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *The Journal of Marketing*, *60*(2), 31–46.

Anexos

Anexo 1 – Carta de apresentação e questionário enviado para efeito de validez de conteúdo

De seguida apresentamos o questionário *online* enviado aos especialistas durante a fase de avaliação da validez de conteúdo, nas várias versões, para cada um dos contextos em estudo.

O questionário é composto por carta de apresentação e corpo do questionário.

O corpo do questionário reflete a imagem do questionário *online*, contudo, o número de páginas não coincide com o questionário submetido.

Anexo 1.1. Contexto Espanha

Carta de apresentação

Estimado Sr/Sra. Dr./Dra. --------

Mi nombre es Carlos Alberto Fernandes Sampaio, soy alumno de Doctorado en el Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura (España), y estoy desarrollando un instrumento transcultural de medida de la orientación al mercado como parte de mi Tesis Doctoral, orientada por los profesores Dres. José Manuel Hernández (Universidad de Extremadura) y Ricardo Gouveia Rodrigues (Universidad de Beira Interior - Portugal).

Para su elaboración es necesaria la obtención de una medida válida y fiable de la orientación al mercado aplicada al sector hotelero en un contexto transnacional.

Para este trabajo necesitamos de su inestimable colaboración como experto en marketing.

El desarrollo de la escala propuesta se realizó a partir de un profundo análisis de la literatura sobre orientación al mercado, que supuso un minucioso análisis de los ítems y las dimensiones de un importante número de escalas utilizadas para medir la orientación al mercado.

Una vez termine de contestar todas las cuestiones, le rogamos que indique su nombre y afiliación y pulse enviar.

En el caso de ser necesario alguna aclaración o cuestión, puede contactar con nosotros en Carlos Alberto Fernandes Sampaio / Catraia-Gândaras, 6230-160 Castelo Novo (Portugal) / móvil: (00351)965128014 / Correo electrónico: cfernandy@alumnos.unex.es, o contactar los Doctores:

José Manuel Hernandez Mogollón, Universidad de Extremadura (Espanha)

Correo: jmherdez@unex.es

Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, Universidade da Beira Interior (Portugal)

Correo: rgrodrigues@ubi.pt

Agradecemos de antemano su interés por este asunto, insistiéndole de nuevo en la importancia que esta cuestión tiene para el éxito de esta investigación.

A la espera de su respuesta, se despide atentamente,

Carlos Alberto Fernandes Sampaio

Le estaríamos muy agradecidos si es tan amable de cumplimentar el cuestionario que le adjuntamos en link:

https://docs.google.com/forms/d/1p8vovJrqvh95u4Qd5N_KIH31cJGfq9D9qBOIqtH7SvE/viewform

Questionário

Propuesta de Escala de Medición de la Orientación al Mercado

INSTRUCCIONES

1- En la encuesta adjunto hay una propuesta de escala de medición para la orientación al mercado.
2- La propuesta de la escala está constituida por veintiuno ítems, divididos en tres dimensiones (generación de información, diseminación de información y respuesta coordinada), identificadas en el inicio de las páginas de la encuesta, con siete ítems cada una.
3- Ademas, la propuesta de escala abajo propone que hay tres dominios (cliente, competencia y mercado), a que cada uno de los ítems pertenece
4- Para contestar deberá leer los ítems e indicar lo dominio que se corresponda con el ítem. Si no encontrar concordancia entre el ítem y uno de los tres dominios presentados, o el ítem estuviere mal formulado deberá especificar y justificar su respuesta.
5- El tiempo que tarda en contestar a la encuesta es de aproximadamente 15 minutos.

Agradezco su inestimable colaboración en esta investigación.

Generación de inteligencia

1. Realizamos encuestas a nuestros clientes para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

2. Cada cierto tiempo revisamos las acciones y propuestas que hacen nuestros competidores

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

3. Contamos con un procedimiento informal de recogida de información (p. ej. comidas, reuniones informales, etc.) sobre la evolución y tendencias del mercado (modas, cambios de mercado, ...etc.)

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

4. Nuestra empresa tiene un compromiso real en cuanto a la relación con sus clientes, la obtención de información sobre sus deseos y necesidades, aunque estos no sean conscientes de ello

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

5. Hacemos lo posible por intentar conocer lo antes posible cambios en el mercado que puedan modificar la forma en los clientes ven los productos y servicios que les ofertamos

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

6. Siempre que nuestros competidores ofertan nuevos productos y/o servicios a sus clientes, en el menor tiempo posible intentamos obtener información sobre ellos

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

7. Nuestros colaboradores consiguen información, de modo informal, sobre las actividades de nuestros competidores

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

Diseminación de inteligencia

8. La información sobre los clientes es transmitida a todos los departamentos de la empresa muy rápidamente

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

9. En nuestra empresa tenemos un procedimiento formal entre los departamentos de transmisión de información sobre nuestros clientes

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

10. Siempre que un departamentos de nuestra empresa consigue información importante sobre nuestros clientes, la transmite rápidamente a los demás departamentos

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

11. Periódicamente realizamos reuniones formales destinadas a debatir sobre las actividades y propuestas de nuestros competidores

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

12. Si uno de los departamentos de la empresa tiene conocimiento sobre actividades de nuestros competidores que los sitúan en una posición de ventaja en relación a nuestra empresa, rápidamente transmitimos esa información a los restantes departamentos

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

13. En nuestra empresa todos los departamentos tienen el mismo compromiso de compartir información sobre las tendencias de mercado que pueden influir en nuestra actividad

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

14. Si un departamento de nuestra empresa conoce información sobre cambios en el funcionamiento del mercado (modas, tendencias, regulaciones, etc), rápidamente transmite esa información a los otros departamentos

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

15. En nuestra empresa existe un compromiso de todos los departamentos en dar respuesta a las necesidades y deseos de los clientes

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

16. Cuando es necesario poner en práctica una acción de respuesta a las necesidades de los clientes, todos los departamentos de esta empresa participan

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

17. Algunos de nuestros departamentos tardan más tiempo que otros en dar respuesta a las necesidades y deseos de nuestros clientes

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

18. Respondemos siempre con acciones competitivas de nuestros competidores

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

19. Las acciones de nuestros competidores obtienen rápidamente una respuesta coordinada por parte de nuestra empresa

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

20. Todos los departamentos de nuestra empresa responden rápidamente a cambios en la estructura de mercado (modas, tendencias, regulaciones,...etc)

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

21. Los departamentos de nuestra empresa responden de manera coordinada a los cambios que se producen en el mercado

- ○ Cliente
- ○ Competencia
- ○ Mercado
- ○ Otro/ninguna de las opciones (especificar)

Your answer

Información acerca del respondente

Nombre

Your answer

Afiliación Institucional

Your answer

SUBMIT

100%: You made it.

Anexo 1.2. Contexto França

Carta de apresentação

Chère Madame/Cher Monsieur, ------

Je m'appelle Carlos Alberto Fernandes Sampaio, je suis élève de Doctorat au Département de Direction des Entreprises et Sociologie de l'Université de Extremadura (Espagne) et je suis en train de développer un instrument de mesure d'orientation marché. Cet instrument de mesure fait partie de ma Thèse de Doctorat, sous la supervision des Professeures José Manuel Hernández (Université de Extremadura, Espagne) et Ricardo Rodrigues (Université de Beira Interior, Portugal).

Le développement de cet instrument de mesure a pour but l'obtention d'une mesure valide et fiable pour mesurer l'orientation marché, de manière à l'appliquer au secteur hôtelier, dans le contexte transnational.

Pour conclure le processus de développement de l'instrument de mesure, votre précieuse collaboration est fondamentale, en tant qu'expert en Marketing.

Le développement de l'échelle de mesure proposée a eu pour base une étude approfondi de la littérature sur l'orientation marché. Cette étude a inclus une analyse point par point et dimension à dimension d'un groupe élargi d'échelles de mesures de l'orientation marché.

Je vous prie, donc, de remplir le questionnaire ci-joint ; aidant décisivement au succès de ce projet.

Après avoir répondu à toutes les questions, veuillez remplir les champs concernent votre nom et l'affiliation institutionnelle et soumettez le questionnaire.

SI vous prétendez poser une question ou discuter sur un thème en relation avec cette investigation, n'hésitez pas à utiliser l'adresse email suivante: cfernandy@alumnos.unex.es ou le numéro de portable suivant: (00351) 965128014.

Vous pourrez obtenir des informations supplémentaires sur cette investigation auprès de:

Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, Université de Beira Interior (Portugal)

Email: rgrodrigues@ubi.pt

José Manuel Hernandez Mogollón, Université de Extremadura (Espagne)

Email: jmherdez@unex.es

Je vous remercie pour votre participation et je souligne que le succès de ce projet dépend en grande partie de votre contribution.

Veuillez agréer, Madame/Monsieur, mes sincères salutations.

Carlos Alberto Fernandes Sampaio

Pour répondre au questionnaire veuillez utiliser le lien suivant :

https://docs.google.com/forms/d/1DqcOaTZb8yVDA8B9IM4eheDwy51kGAlJgQxYyHHT0F4/viewform

Questionário

Echelle de mesure de l'orientation marché proposée

Instructions

1. Ce questionnaire propose une échelle de mesure sur l'orientation marché.
2. L'échelle de mesure proposée a trois dimensions identifiées au début de chaque page du questionnaire (création de l'information, dissémination de l'information et réponse coordonnée), chacune avec sept points.
3. L'échelle de mesure proposée ci-dessous a aussi trois domaines (client, concurrent et marché) et chaque élément de l'échelle doit être lié à l'un de ces domaines.
4. Pour répondre, vous devrez lire les points de l'échelle de mesure de l'orientation marché proposée et indiquez avec quel domaine présent dans les options ces points se lient. Si vous jugez que le point est en rapport avec un autre domaine ou est mal structuré, veuillez le préciser dans votre réponse.
5. La durée estimée pour répondre au questionnaire est de environ quinze minutes.

Nous vous remercions pour la précieuse collaboration que vous apportez à notre investigation.

Génération de l'information

1. Nous réalisons des questionnaires à nos clients pour évaluer la qualité de nos produits et services.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

2. Nous accompagnons régulièrement les activités et les propositions de nous concurrents.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

3. Nous avons un procédé informel pour recueillir les informations (par exemple : réunions, dîner…) sur l'évolution et les tendances du marché (mode, changement de la structure du marché, etc.).

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

4. L'entreprise a pour principal compromis, dans la relation avec ses clients, l'obtention d'information sur leurs désirs et nécessités, même s'ils ne les reconnaissent pas encore.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

5. Nous cherchons à identifier rapidement les changements du marché qui puissent modifier l'approche des clients vis-à-vis des produits et des services que nous proposons.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

6. A chaque fois que nos concurrents offrent de nouveaux produits ou services aux clients, nous essayons de les connaître rapidement

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

7. Nos collaborateurs obtiennent des informations, de manière informel, sur les activités de nos concurrents..

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

Dissémination de l'information

8. Les informations sur les clients sont transmises à tous les départements de l'entreprise de façon rapide.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

9.º Dans notre entreprise, nous avons un procédé formel pour transmettre, entre les départements, l'information sur nos clients.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

10. A chaque fois que l'un de nos départements obtient une information importante sur un client, elle est transmise rapidement possible aux autres départements.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

11. Nous réalisons des réunions périodiques, de façon formelle, pour débattre les activités et les propositions de nos concurrents.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

12. Si l'un des départements prend connaissance d'une activité concurrentielle qui permet à nos concurrents d'assumer une position avantageuse, cette information est rapidement communiquée aux autres départements.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

13. Dans notre entreprise, tous les départements coopèrent dans le partage d'information sur les tendances du marché qui influencent nos activités.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

14. Si un département de cette entreprise a connaissance d'une information au sujet des changements du fonctionnement du marché (modes, tendances, etc), elle est rapidement transmise aux autres départements.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

Réponse coordonnée

15. Dans cette entreprise, il y a un engagement de tous les départements pour répondre aux nécessités et désirs de nos clients.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

16. Quand il est nécessaire de mettre en pratique une action de réponse aux nécessités des clients, tous les départements de cette entreprise participent.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

17. Certains de nos départements prennent plus de temps qu'il ne serait souhaitable pour répondre aux nécessités de nos clients.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

18. Nous répondons toujours au actions compétitives de nos concurrents.

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

19. Nous répondons de façon rapide et coordonnée aux actions de nos concurrents

- ○ Client
- ○ Concurrence
- ○ Marché
- ○ Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

20. Tous nos département répondent rapidement aux modifications structurelles du marché (modes, tendances, etc)

- Client
- Concurrence
- Marché
- Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

21. Les réponses aux évolutions vérifiées sur le marché sont données de façon coordonnée par tous les départements de notre entreprise.

- Client
- Concurrence
- Marché
- Aucune/outre option (spécifier ci-dessous)

Your answer

Identification

Nom

Your answer

Institution

Your answer

SUBMIT

100%: You made it.

Anexo 1.3. Contexto Itália

Carta de apresentação

Dear Madam/Sir -------

My name is Carlos Alberto Fernandes Sampaio, I'm a Ph.D student at the University of Extremadura (Spain), and I'm developing a transcultural scale to measure Market Orientation, as a part of my Doctoral Dissertation, supervised by Prof. José Manuel Hernández (University of Extremadura, Spain) and Ricardo Gouveia Rodrigues (University of Beira Interior, Portugal).

We aim to develop a reliable and valid scale to measure Market Orientation in the hospitality industry in a transnational context.

An extent market orientation literature review was made in order to develop our proposed scale, which included a dimensions and items analysis of the underground market orientation measurement scales.

In order to develop our proposed scale I kindly ask you to answer the attached questionnaire, giving your valuable contribution to this project, once your precious collaboration as a Marketing expert will be extremely important in the scale development

As soon as you fill the attached questionnaire, please submit it after identify you and your Affiliate Institution as soon as it is possible for you.

If there is any aspect of this survey that needs clarification or, if you need any enlightenment about this project, please contact me for more information: Carlos Alberto Fernandes Sampaio, 6230-160 Castelo Novo (Portugal), Mobile phone: (00351)965128014, email: cfernandy@alumnos.unex.es.

If you need additional enlightenment about this project you can also contact:

Dr. José Manuel Hernandez Mogollón, University of Extremadura (Spain)

Email: jmherdez@unex.es

Dr. Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, University of Beira Interior (Portugal)

Email: rgrodrigues@ubi.pt

I thank you in advance, and once again, I ask for your collaboration, so important for the success of this research project.

Kindest regards,

Carlos Alberto Fernandes Sampaio

I've invited you to fill out the form MARKET ORIENTATION MEASUREMENT SCALE PROPOSAL. To fill it out, visit:

https://docs.google.com/forms/d/1SW1onY0NCZu3mJ1jMZRzuxz61XmnbMsbVm9bfX7MTCQ/viewform

Questionário

Market Orientation Measurement Scale Proposal

This survey is written your Institutional Affiliation country language. Only these instructions are written in English.

INSTRUCTIONS

1. The survey below shows a proposed market orientation measurement scale.

2. The proposed measurement scale has three dimensions, (intelligence generation, intelligence dissemination and coordinated response) each one with seven items.

3. Our proposed scale has, as well, three domains (customer, competitor and market) and each scale item should be related with one of the domains.

4. You should choose one of these three domains in the answer. If you believe that the item is related with other domain than the proposed, or is misleading, please specify your answer.

5. At the end of the survey, please submit your answers.

We sincerely thank you, for you contribution to this project's success.

Generazione di informazioni

1. Portiamo avanti delle indagini sulla nostra clientela per valutare la qualità dei nostri prodotti e servizi

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

2. Controlliamo le azioni e le proposte dei nostri concorrenti con una certa periodicitá

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

3. Sfruttando dei momenti informali (pranzi, riunioni informali, ecc…) raccogliamo importanti informazioni circa l'evoluzione e le nuove tendenze del mercato (mode, cambiamenti di mercato, ecc…)

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

4. La nostra azienda si impegna per soddisfare le necessità dei suoi clienti ricercando informazione cosí da anticipare i desideri degli stessi

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

5. Ci sforziamo di ottenere velocemente l'informazione necessaria per poter modificare la percezione che i nostri clienti hanno circa i prodotti e i servizi che offriamo.

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

6. Cerchiamo di conoscere il prima possibile i nuovi prodotti o servizi che i nostri concorrenti propongono sul mercato

- Clienti
- Competitor
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

7. I nostri collaboratori vengono informati in maniera informale circa le attività dei concorrenti

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

Disseminazione di informazione

8. L'informazione riguardante i nostri clienti viene mandata rapidamente a tutti i dipartimenti dell'azienda

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

9. Nella nostra azienda adottiamo un procedimento formale di diffusione dell'informazione circa i nostri clienti tra i vari dipartimenti

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

10.° If a firm's department gets key intelligence about our clients, it spreads the information quickly to all the other departments.

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

11. La nostra azienda organizza abitualmente delle riunioni formali con la finalitá di discutere le attivitá e le proposte dei nostri concorrenti

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

12. Se uno dei dipartimenti dell'azienda viene a conoscenza di un'attivitá dei nostri concorrenti che li colloca in una posizione vantaggiosa nel mercato rispetto alla nostra azienda, gli altri dipartimenti ne vengono informati immediatamente

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

13. Nella nostra azienda tutti i dipartimenti si impegnano per condividere l'informazione relativa alle tendenze del mercato che possono incidere sulla nostra attività

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

14. Quando un dipartimento dell'azienda viene a conoscenza di un cambiamento nel funzionamento del mercato (mode, tendenze, regolamenti ecc...) trasmette immediatemente questa informazione agli altri dipartimenti.

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

Risposta coordinata

15. Tutta l'azienda si impegna a cercare di soddisfare le necessità e i desideri dei clienti

- ○ Clienti
- ○ Concorrente
- ○ Mercato
- ○ Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

16. Tutti i dipartimenti vengono coinvolti quando è necesarrio agire per soddisfare le necessitá dei clienti

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

17. Alcuni dipartimenti impiegano piú tempo di altri nel dare una risposta adeguata alle necessitá e ai desideri dei nostri clienti

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

18. Reagiamo sempre alle azioni competitive dei nostri concorrenti

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

19. Le azioni dei nostri concorrenti ricevono rapidamente una risposta coordinata da parte della nostra azienda

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

20. Tutti i nostri dipartimenti reagiscono rapidamente ai cambiamenti nella struttura del mercato (mode, tendenze, regolamenti ecc…)

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

21. Il dipartimenti della nostra azienda rispondo in modo coordinato ai cambiamenti che si producono nel mercato

- Clienti
- Concorrente
- Mercato
- Altro/nessuna delle precedenti (si prega di specificare)

Your answer

Dati

Nome

Your answer

Appartenenza istituzionale

Your answer

SUBMIT

100%: You made it.

Anexo 1.4. Contexto Portugal

Carta da apresentação

Exmo.(a) Sr.(a) Professor Doutor ---------

O meu nome é Carlos Alberto Fernandes Sampaio, sou aluno de Doutoramento no Departamento de Gestão de Empresas e Sociologia da Universidad de Extremadura (Espanha) e estou a desenvolver um instrumento transcultural de medição da Orientação para o Mercado como parte da minha Tese de Doutoramento, orientada pelos Doutores José Manuel Hernández (Universidad de Extremadura, Espanha) e Ricardo Gouveia Rodrigues (Universidade da Beira Interior).

O desenvolvimento deste instrumento de medição procura a obtenção de uma medida válida e fiável da medição da orientação para o mercado de modo à sua aplicação no setor hoteleiro num contexto transnacional.

O desenvolvimento da escala de medição proposta realizou-se tendo por base um estudo profundo da literatura sobre a orientação para o mercado, que incluiu uma análise item a item e dimensão a dimensão de um grupo alargado de escalas de medição da orientação para o mercado.

Para a concretização do processo de desenvolvimento do instrumento de medição é fundamental a sua preciosa colaboração na qualidade de especialista em marketing.

Deste modo, solicito que preencha o questionário em anexo, dando a sua imprescindível e valiosa contribuição para o desenvolvimento do instrumento de medição e sucesso deste projeto.

Para responder ao questionar prima o link abaixo:

https://docs.google.com/forms/d/1oQP6vBs7k20QbSKuCSG0M_6EIg6r9Xo6_hZhRWz1OJo/viewform

Após respondidas todas as questões, for favor preencha os campos relativos ao seu nome e afiliação institucional e submeta o questionário.

Se tiver alguma questão que queira colocar ou discutir algum assunto relacionado com a investigação em curso pode faze-lo através do endereço de correio eletrónico cfernandy@alumnos.unex.es ou através do número de Telemóvel (00351) 965128014.

Adicionalmente pode obter informações ou verificar a autenticidade da investigação através dos Professores Doutor:

Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, Universidade da Beira Interior (Portugal)

Email: rgrodrigues@ubi.pt

José Manuel Hernandez Mogollón, Universidad de Extremadura (Espanha)

Email: jmherdez@unex.es

Agradeço desde já a atenção despendida, apelando mais uma vez à sua sensibilidade para colaborar neste projeto cujo êxito dependerá da sua contribuição.

Aguardando a vossa resposta, apresento os meus melhores cumprimentos e subscrevo-me com elevada estima e consideração

Carlos Alberto Fernandes Sampaio

Atentamente de V.Ex.ª

Carlos Alberto Fernandes Sampaio

Questionário

Proposta de Escala de Medição da Orientação para o Mercado

INSTRUÇÕES DE RESPOSTA

1. Este questionário contem uma proposta de escala de medição da orientação para o mercado.
2. A proposta de escala de medição tem três dimensões identificadas no início de cada página do questionário (geração de informação, disseminação de informação e resposta coordenada), cada uma com sete itens.
3. O modelo apresentado propõe ainda três domínios (cliente, concorrência e mercado) e cada item da escala deverá estar relacionado com um desses domínios.
4. Para responder deverá ler os itens da proposta de escala de medição da orientação para o mercado e indicar, com qual dos domínios presentes nas opções o item se relaciona. Se acredita que o item está relacionado com outro domínio além dos apresentados ou está mal estruturado, por favor especifique a sua resposta.
5. O tempo de resposta previsto é de aproximadamente quinze minutos.

Agradecemos desde já a preciosa colaboração que presta à nossa investigação.

Geração de Informação

1.º Realizamos questionários aos nossos clientes para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique)

Your answer

2.º Acompanhamos regularmente as atividades e propostas dos nossos concorrentes.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique)

Your answer

3.º Temos um procedimento informal de recolha de informação (ex: jantares, reuniões informais, etc.) acerca da evolução e tendências do mercado (modas, mudanças na estrutura do mercado, etc.).

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique)

Your answer

4.º Esta empresa tem como compromisso principal, no relacionamento com os clientes, a obtenção de informação acerca dos seus desejos e necessidades, mesmo que estes ainda não as reconheçam.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

5.º Procuramos conhecer rapidamente alterações no mercado que possam modificar a forma como os clientes encaram os produtos e serviços que oferecemos.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

6.º Sempre que os nossos concorrentes oferecem novos produtos e serviços aos clientes, procuramos conhece-los muito rapidamente.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

7.º Os nossos colaborados obtêm informações, de modo informal, acerca das atividades dos nossos concorrentes.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

Disseminação de informação

8.º As informações acerca dos clientes são transmitidas a todos os departamentos da empresa muito rapidamente.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

9.º Na nossa empresa temos um procedimento formal de transmissão, entre departamentos, de informação acerca dos nossos clientes.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

10.º Sempre que um departamento da nossa empresa obtém informação importante acerca dos nossos clientes, transmite-a rapidamente aos restantes departamentos.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

11.º Realizamos periodicamente reuniões formais destinadas a debater as atividades e propostas dos nossos concorrentes.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

12.º Se um dos nossos departamentos toma conhecimento acerca de atividades dos nossos concorrentes que os colocam numa posição de vantagem em relação à nossa empresa, rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

13.º Nesta empresa todos os departamentos estão alinhados com o compromisso de partilha de informação acerca de tendências de mercado que influenciam a nossa atividade.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

14.º Se um departamento desta empresa toma conhecimento de informações acerca de alterações no funcionamento do mercado (modas, tendências, regulações, etc.), rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

Resposta coordenada

15.º Nesta empresa existe um compromisso de todos os departamentos com a resposta às necessidades e desejos dos clientes.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

16.º Quando é necessários pôr em prática uma ação de resposta às necessidades dos clientes, todos os departamentos desta empresa participam.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

17.º Alguns dos nossos departamentos demoram mais tempo que o desejável a responder às necessidades e desejos dos nossos clientes.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

18.º Respondemos sempre às ações competitivas dos nossos concorrentes

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

19.º As ações dos nossos concorrentes obtêm rapidamente uma resposta coordenada por parte da nossa empresa.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Nenhuma das Opções

Your answer

20.º As alterações na estrutura do mercado (modas, tendências, regulações, etc.) são respondidas rapidamente por todos os nossos departamentos.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

21.º As respostas às evoluções registadas no mercado são feitas, de modo coordenado, por todos os departamentos da empresa.

- ○ Cliente
- ○ Concorrência
- ○ Mercado
- ○ Outro/nenhuma das opções (especifique por favor)

Your answer

Informação acerca do respondente

Nome

Your answer

Afiliação Institucional

Your answer

SUBMIT

100%: You made it.

Anexo 1.5. Contexto Reino Unido e República da Irlanda

Carta de apresentação

Dear Madam/Sir --------

My name is Carlos Alberto Fernandes Sampaio, I am a Ph.D student at the University of Extremadura (Spain), and I am developing a transcultural scale to measure Market Orientation, as a part of my Doctoral Dissertation, supervised by Prof. José Manuel Hernández (University of Extremadura, Spain) and Ricardo Gouveia Rodrigues (University of Beira Interior, Portugal).

We aim to develop a reliable and valid scale to measure Market Orientation in the hospitality industry in a transnational context.

An extent market orientation literature review was made in order to develop our proposed scale, which included a dimensions and items analysis of the previous market orientation measurement scales.

In order to develop our proposed scale I kindly ask you to answer the attached questionnaire, giving your valuable contribution to this project, once your precious collaboration as a Marketing expert will be extremely important in the scale development.

As soon as you fill the attached questionnaire, please submit it after identifying you and your Affiliate Institution as soon as it is possible for you.

If there is any aspect of this survey that needs clarification or, if you need any enlightenment about this project, please contact me for further information: Carlos Alberto Fernandes Sampaio, 6230-160 Castelo Novo (Portugal), Mobile phone: (00351)965128014, email: cfernandy@alumnos.unex.es.

If you need additional enlightenment about this project you can also contact:

Dr. José Manuel Hernandez Mogollón, University of Extremadura (Spain)

Email: jmherdez@unex.es

Dr. Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, University of Beira Interior (Portugal)

Email: rgrodrigues@ubi.pt

I thank you in advance, and once again, I ask for your collaboration, so important for the success of this research project.

Kindest regards,

Carlos Alberto Fernandes Sampaio

I've invited you to fill out the form MARKET ORIENTATION MEASUREMENT SCALE PROPOSAL. To fill it out, visit:

https://docs.google.com/forms/d/1rpNQwYzuMiachVev3XKZQqH6VI1CA9cdY0cZx8CohNc/viewform

Questionário

Market Orientation Measurement Scale Proposal

INSTRUCTIONS

1. The survey below shows a proposed market orientation measurement scale.

2. The proposed measurement scale has three dimensions, (intelligence generation, intelligence dissemination and coordinated response) each one with seven items.

3. Our proposed scale has, as well, three domains (customer, competitor and market) and each scale item should be related with one of the domains.

4. You should choose one of these three domains in the answer. If you believe that the item is related with other domain than the proposed, or is misleading, please specify your answer.

5. It takes approximately fifteen minutes to answer this survey.

We sincerely thank you, for you contribution to this project's success.

Intelligence generation

1. We poll our clients to assess our products and services quality.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

2. We track regularly our competitors activities and offers.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

3. We have a gathering information informal procedure (ex: diners, informal meetings, etc.) about market developments and trends (ex: market structure, etc.)

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

4. Our company is fully committed, when dealing with customers, in gathering information about their desires and needs, even if they didn't recognize them yet.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

5. Our company seeks to gain quickly market information that could change clients' perceptions about our products and services.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

6. Our company seeks to know quickly our competitor new products and services each time they bring them to the market.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

7. People in this firm, other than sales people, obtain informal information about our competitors.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

Intelligence dissemination

8. Customer information is quickly disseminated to all firm's departments.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

9. In our company we have a formal information dissemination procedure between all firm's departments about our clients.

- ○ Customer
- ○ Concorrência
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

10. If a firm's department gets key intelligence about our clients, it spreads the information quickly to all the other departments.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

11. Our company usually organizes formal meetings targeted to discuss our competitors activities and offers.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

12. Information about our competitors advantages known by one of this firm departments is quickly spread to all the others departments.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

13. This firm's departments are fully committed in sharing information about market information and trends affecting our business.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Mercado
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

14. Information about market structure changing (trends, regulation, etc.) obtained by one of this company departments is quickly spread to all the others departments.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

Coordinated response

15. All our company departments are fully committed to respond our clients' needs and desires.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

16. When it is need to act targeted to clients needs, all departments in our company participate.

- Customer
- Competitor
- Market
- Other/none (please specify)

Your answer

17. Some of this company's departments take more time than it should to respond to our clients' needs and desires.

- Customer
- Competitor
- Market
- Other/none (please specify)

Your answer

18. We respond always to competitive activities from our competitors.

- Customer
- Concorrência
- Market
- Other/none (please specify)

Your answer

19. Competitive actions from our competitors have a quick coordinated response from our company.

- Customer
- Competitor
- Market
- Other/none (please specify)

Your answer

20. All this company departments responds quickly to changes in market structure (trends, regulations, etc.)

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

21. Response to market changes is done in a coordinated way by all this firm's departments.

- ○ Customer
- ○ Competitor
- ○ Market
- ○ Other/none (please specify)

Your answer

Respondent's data

Name

Your answer

Institutional affiliation

Your answer

SUBMIT

100%: You made it.

Anexo 2. Carta de apresentação e questionário final

De seguida apresentamos o questionário *online* enviado aos respondentes durante a fase de trabalho de campo.

O questionário é composto por carta de apresentação e corpo do questionário.

O corpo do questionário reflete a imagem do questionário *online*, contudo, o número de páginas não coincide com o questionário submetido.

Anexo 2.1. Contexto Espanha

Carta de apresentação

Estimado Sr.(a) Director(a)

Mi nombre es Carlos A. Fernandes Sampaio, soy alumno de Doctorado del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Extremadura (España), y participo en un proyecto de investigación sobre orientación al mercado y su relación con el desempeño empresarial en el sector hotelero en contextos internacionales.

El objetivo final es aportar una mayor información sobre este fenómeno, que sirva a los directivos de estas empresas en la toma de decisiones.

Para concretar este proyecto de investigación es fundamental su colaboración, dado que los datos sólo pueden ser proporcionados por usted.

En consecuencia le agradecería que pulse el link abajo y rellene el cuestionario adjunto. Las respuestas son totalmente confidenciales.

Después de responder a todas las preguntas, por favor, envíe el cuestionario.

Si desea obtener información adicional sobre este proyecto pude solicitarla a través del correo electrónico: cfernandy@alumnos.unex.es o csampaio@ubi.pt.

Atentamente

Carlos Alberto Fernandes Sampaio

Cuestionario:

https://docs.google.com/forms/d/1k1AlnLcKk9loh-OBJ29N1MxAiF2ARSuCes__-hn8Ivg/viewform

Questionário

Encuesta - Proyecto de Investigación

Instrucciones

En este cuestionario encontrará 7 grupos de cuestiones relacionadas con su percepción sobre aspectos relacionados con el nivel de orientación al mercado y gestión de su empresa, y con datos descriptivos de la empresa, a las cuáles le pedimos que conteste con la máxima sinceridad y detalle. El objetivo es posicionar su opinión (nivel de concordancia), con cada uno de esos aspectos, a través de las siguientes escalas.
Responder al cuestionario tardara aproximadamente 15 minutos.

*Required

GRUPO I

1. Realizamos cuestionarios a nuestros clientes al menos una vez al año, para comprobar la calidad de nuestros productos y servicios. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

2. Obtenemos información acerca nuestros competidores, a través de varios departamentos o áreas de trabajo, sin que haya coordinación previa entre ellos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

3. Realizamos encuestas a nuestros clientes para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

4. Al menos dos veces al año revisamos las acciones y propuestas que hacen nuestros competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

5. Periódicamente revisamos los posibles efectos sobre nuestros clientes por cambios en el contexto de la actividad (p. ej. por cambios en la regulaciones administrativas) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

6. Con frecuencia se obtiene y evalúa la información macroeconómica (por ejemplo, tasa de interés, tipo de cambio, el crecimiento del PIB, el crecimiento del sector, la tasa de inflación). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

7. Contamos con un procedimiento informal de recogida de información (p. ej. comidas, reuniones informales, etc.) sobre la evolución y tendencias del mercado (modas, cambios de mercado, etc.). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

8. Nuestra empresa tiene un compromiso real en cuanto a la relación con sus clientes, la obtención de información sobre sus deseos y necesidades, aunque estos no sean conscientes de ello. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

9. Mantenemos contactos regulares con las administraciones públicas (gobierno y entidades reguladoras), para obtener y evaluar información que nos pueda afectar. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

10. Recogemos y evaluamos información relacionada con tendencias sociales (estilos de vida, modas, etc) que puedan afectar a nuestra actividad. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

11. Hacemos lo posible por intentar conocer lo antes posible cambios en el mercado que puedan modificar la forma en que los clientes ven los productos y servicios que les ofertamos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

12. Siempre que nuestros competidores ofertan nuevos productos y/o servicios a sus clientes, intentamos obtener información sobre ellos en el menor tiempo posible. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

13. Nos reunimos con nuestros proveedores con el fin de comprender mejor sus negocios, proceso de fabricación, prácticas comerciales, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

14. En nuestra empresa, sólo un pequeño número de personas se dedican a recoger información sobre los competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

15. Nuestros colaboradores consiguen información, de modo informal, sobre las actividades de nuestros competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

GRUPO II

16. La información sobre los clientes es enviada a todos los departamentos de la empresa muy rápidamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

17. En nuestra empresa, el personal de marketing dedica tiempo a debatir sobre las necesidades futuras de los clientes con otras áreas de la empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

18. En nuestra empresa se distribuyen periódicamente documentos que proporcionan información acerca de nuestros clientes (tales como informes, notas, etc.). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

19. En nuestra empresa tenemos un procedimiento formal de transmisión de información sobre nuestros clientes entre los departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

20. Siempre que un departamento de nuestra empresa consigue información importante sobre nuestros clientes, la envia rápidamente a los demás departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

21. Realizamos con frecuencia reuniones con personal de los distintos departamentos o áreas de trabajo para discutir las tendencias del mercado y sus consecuencias. (Ej. clientes, competidores, proveedores). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

22. Realizamos con frecuencia reuniones con personal de los distintos departamentos o áreas de trabajo con el fin de actualizar la información sobre los aspectos legales relacionados con la actividad de la empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

23. Periódicamente realizamos reuniones formales destinadas a debatir sobre las actividades y propuestas de nuestros competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

24. Si uno de los departamentos de la empresa tiene conocimiento sobre actividades de nuestros competidores que los sitúan en una posición de ventaja en relación a nuestra empresa, rápidamente transmite esa información a los restantes departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

25. En nuestra empresa el personal técnico dedica mucho tiempo a compartir información sobre la tecnología o las características de los nuevos productos o servicios con otros departamentos o áreas de trabajo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

26. La información sobre el mercado se distribuye rápidamente dentro de la empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

27. En nuestra empresa todos los departamentos tienen el mismo compromiso de compartir información sobre las tendencias de mercado que pueden influir en nuestra actividad. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

28. Si un departamento de nuestra empresa conoce información sobre cambios en el funcionamiento del mercado (modas, tendencias, regulaciones, etc), rápidamente transmite esa información a los otros departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

GRUPO III

29. Por alguna razón, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de nuestros clientes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

30. La composición de nuestra oferta de productos o servicios depende más de las políticas internas que de las necesidades reales del mercado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

31. En nuestra empresa existe un compromiso de todos los departamentos en dar respuesta a las necesidades y deseos de los clientes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

32. Cuando es necesario poner en práctica una acción de respuesta a las necesidades de los clientes, todos los departamentos de esta empresa participan. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

33. En nuestra empresa se tarda mucho tiempo en empezar a trabajar con nuevos proveedores, aunque estemos convencidos de que son mejores que los actuales. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

34. Si un competidor importante lanza una fuerte campaña dirigida a nuestros clientes, nosotros responderemos rápidamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

35. Algunos de nuestros departamentos tardan más tiempo que otros en dar respuesta a las necesidades y deseos de nuestros clientes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

36. Respondemos siempre a las acciones competitivas de nuestros competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

37. En nuestra empresa, las actividades de los diferentes departamentos o áreas de trabajo están bien coordinadas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

38. Incluso si consiguiésemos confeccionar un excelente plan de marketing difícilmente seremos capaces de ponerlo en práctica oportunamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

39. Las acciones de nuestros competidores obtienen rápidamente una respuesta coordinada por parte de nuestra empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

40. Todos los departamentos de nuestra empresa responden rápidamente a cambios en la estructura de mercado (modas, tendencias, regulaciones,...etc). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

41. Los departamentos de nuestra empresa responden de manera coordinada a los cambios que se producen en el mercado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

42. Si un importante grupo de interés (p. ej., asociaciones de consumidores, asociaciones de protección del medio ambiente, etc.) acusa a nuestra empresa de prácticas de negocio perjudiciales a los intereses sociales, respondemos de inmediato a sus críticas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

43. Solemos tardar más tiempo que nuestros competidores en responder a los cambios en la legislación. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

GRUPO IV

44. Nuestros clientes recomiendan nuestros servicios. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

45. Obtenemos más comentarios positivos que negativos de nuestros clientes en páginas de internet, como por ejemplo www.tripadvisor.com, www.booking.com etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

GRUPO V

46. Nuestros clientes pertenecen a una clase muy exclusiva, cuyas necesidades son únicas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

47. Nuestros clientes son muy específicos en relación a los servicios que reciben. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

48. Nuestra empresa no tendría éxito en este mercado, si no proporcionase un servicio excelente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

49. Nuestro mercado objetivo es sensible al precio. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

50. Sentimos una gran presión para tener precios competitivos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

51. Nuestros clientes eligen los hoteles en función del precio. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

GRUPO VI

52. En comparación con nuestros competidores, nuestra tasa de ocupación es muy superior. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

53. La tasa de retención de clientes de nuestra empresa es más elevada que la de nuestros competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

54. Nuestros clientes no cambian nuestros productos y servicios por los de la competencia. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

55. En los tres últimos años el crecimiento de las ventas fue excelente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

56. En los tres últimos años el crecimiento de las ventas de nuestra empresa fue mayor que el crecimiento de las ventas de nuestros competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente de acuerdo

56. En los tres últimos años el crecimiento de las ventas de nuestra empresa fue mayor que el crecimiento de las ventas de nuestros competidores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

57. En los tres últimos años el beneficio líquido de la empresa fue excelente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

58. En los tres últimos años el beneficio liquido de la empresa fue mejor que el de la competencia. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

GRUPO VII

59. Indique, por favor, la categoría de hotel. *

- ☐ 1 Estrella
- ☐ 2 Estrellas
- ☐ 3 Estrellas
- ☐ 4 Estrellas
- ☐ 5 Estrellas

60. Indique, por favor, el país en el que se localiza su hotel. *

61. Cómo define su establecimiento hotelero de acuerdo con las siguientes opciones: *

- ☐ Centro de ciudad
- ☐ Suburbano
- ☐ Resort
- ☐ Campo
- ☐ Otro

Se contestó "Otro", indique cual.

62. Cómo define su establecimiento hotelero de acuerdo con las siguientes opciones: *

- ☐ Sol y playa
- ☐ Negocios y congresos
- ☐ Turismo rural/naturaleza
- ☐ Historia y cultura
- ☐ Otro

Se contestó "Otro", indique cual.

63. Cómo define su establecimiento hotelero de acuerdo con las siguientes opciones: *

- [ ] Forma parte de una cadena hotelera presente en varios destinos internacionales
- [ ] Forma parte de una cadena hotelera presente en varios destinos nacionales
- [ ] Es un hotel independiente presente sólo en esta población

64. ¿Cuál fue el año de fundación de la empresa? *

65. ¿Cuantos años hace que su establecimiento hotelero está presente en esa población? *

66. ¿Cuál fue el volumen de negocio del año pasado? *

- [ ] Menos de 7 millones de euros
- [ ] Entre 7 y 40 millones de euros
- [ ] Más de 40 millones de euros

67. ¿Cuál fue el número medio de trabajadores el año pasado? *

- [ ] Menos de 5
- [ ] De 5 a 9
- [ ] De 10 a 49
- [ ] De 50 a 249
- [ ] Más de 249

68. ¿Cuál es el cargo de la persona que ha cumplimentado el cuestionario? *

69. ¿Cómo valora este cuestionario en cuánto a la claridad de las preguntas? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy confusas	○	○	○	○	○	○	○	Muy Claras

70. ¿Desea recibir un informe con los resultados de la investigación? *

- [ ] Si
- [ ] No

Si es afirmativa, indique:

Nombre de la empresa:

Dirección de email

Nombre de la persona a la que dirigir la información a enviar

Cargo en la empresa

Submit

100%: You made it.

Never submit passwords through Google Forms.

Anexo 2.2. Contexto França

Carta de apresentação

Monsieur le Directeur, Madame la Directrice,

Je m'appelle Carlos Sampaio, je suis élève au Département de Gestion d'Entreprise et Sociologie de l'Université d'Extremadura (Espagne) et j'intègre un projet d'investigation sur les pratiques au niveau de l'orientation marché et de sa relation avec les résultats des entreprises du secteur hôtelier, dans un contexte international.

Ce projet a pour but de comprendre le niveau d'orientation marché des entreprises du secteur hôtelier et sa relation avec les résultats de l'entreprise. Une meilleure compréhension de cet aspect permettra de produire des informations d'appui aux dirigeants d'entreprises, dans le processus de prise de décision.

Pour conclure ce projet d'investigation, votre précieuse collaboration est fondamentale, en tant que dirigeant du secteur hôtelier.

C'est pourquoi, je vous demande de bien vouloir remplir le questionnaire ci-joint. Les réponses sont totalement confidentielles.

Après avoir répondu à la totalité des questions, veuillez soumettre le questionnaire.

Pour toute information supplémentaire, veuillez me contacter à l'adresse courriel: cfernandy@alumnos.unex.es. ou csampaio@ubi.pt.

Cordialement,

Carlos Sampaio

Questionnaire - cliquez sur le lien :

https://docs.google.com/forms/d/18iYsjztFRCw7b6JwpBqW-dKdMJfClw7cQCx1pBrxEsY/viewform

Questionário

Questionnaire - Projet d'investigation sur l'orientation marché

*Required

Instructions:

Dans ce questionnaire vous trouverez 7 groupes de questions par rapport à votre perception des aspects liés à l'orientation marché et à la gestion votre de l'entreprise, auxquels nous vous demandons de répondre très sincèrement. L'objectif principal de ce questionnaire est de placer votre opinion sur chacun des points présentés, en utilisant l'échelle présentée.

Temps de réponse estimé: 15 minutes

GROUPE I

1. Nous réalisons des questionnaires à nos clients au moins une fois par ans, de façon à vérifier la qualité de nos produits et services. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

2. Nous obtenons des informations sur nos concurrents à l'aide de plusieurs départements de travail, sans qu'il existe une coordination auparavant. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

3. Nous réalisons des questionnaires à nos clients pour évaluer la qualité de nos produits et services. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

4. Nous suivons régulièrement les activités et les propositions de nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

5. Périodiquement, nous revoyons les effets probables, sur nos clientes, des changements dans l'activité (ex : régulation). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

6. Fréquemment, nous obtenons e évaluons les informations macro-économiques (ex: taux d'intérêt, taux d'échanges, croissance du PIB, croissance du secteur, taux d'inflation). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

7. Nous avons un procédé informel pour recueillir les informations (par exemple : réunions, dîner…) sur l'évolution et les tendances du marché (mode, changement de la structure du marché, etc.). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

8. L'entreprise a pour principal compromis, dans la relation avec ses clients, l'obtention d'information sur leurs désirs et nécessités, même s'ils ne les reconnaissent pas encore. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

9. Nous maintenons des contacts réguliers avec les autorités publiques (gouvernement et autorités régulatrices du secteur) de façon à obtenir et évaluer les informations qui peuvent nous concerner. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

10. Nous recueillons et évaluons les informations concernent les tendances sociales (ex : modes…) qui peuvent affecter notre activité. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

11. Nous cherchons à identifier rapidement les changements du marché qui puissent modifier l'approche des clients vis-à-vis des produits et des services que nous proposons. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

12. A chaque fois que nos concurrents offrent de nouveaux produits ou services aux clients, nous essayons de les connaître rapidement *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

13. Nous passons du temps avec les fournisseurs afin de mieux connaître leurs activités, processus de fabrication, pratiques de l'entreprise, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

14. Dans notre entreprise, il n'y a que quelques personnes qui recueillent des informations sur nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

15. Nos collaborateurs obtiennent des informations, de manière informel, sur les activités de nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

GROUPE II

16. Les informations sur les clients sont transmises à tous les départements de l'entreprise de façon rapide. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

17. Dans notre entreprise, le personnel du marketing dédie du temps à débattre les nécessités futur de nos clients avec les autres départements. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

18. Dans notre entreprise circulent périodiquement des documents contenant des informations sur nos clients (compte-rendu, memo, etc) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

19. Dans notre entreprise, nous avons un procédé formel pour transmettre, entre les départements, l'information sur nos clients. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

20. A chaque fois que l'un de nos départements obtient une information importante sur un client, elle est transmise rapidement possible aux autres départements. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

21. Nous réalisons fréquemment des réunions avec le personnel des divers départements pour débattre les tendances du marché et leurs conséquences (clients, concurrents, fournisseurs). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

22. Nous réalisons fréquemment des réunions avec le personnel des divers départements pour actualiser les informations sur les aspects légaux de l'activité. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

23. Nous réalisons des réunions périodiques, de façon formelle, pour débattre les activités et les propositions de nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

24. Si l'un des départements prend connaissance d'une activité concurrentielle qui permet à nos concurrents d'assumer une position avantageuse, cette information est rapidement communiquée aux autres départements. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

25. Dans notre entreprise, le personnel technique dédie beaucoup de temps à échanger des informations sur les aspects technologique et/ou caractéristiques des nouveaux produits ou services, avec les divers départements. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

26. Les informations sur le marché se transmettent très rapidement dans notre entreprise. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

27. Dans notre entreprise, tous les départements coopèrent dans le partage d'information sur les tendances du marché qui influencent nos activités. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

28. Si un département de cette entreprise a connaissance d'une information au sujet des changements du fonctionnement du marché (modes, tendances, etc), elle est rapidement transmise aux autres départements. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

GROUPE III

29. Pour quelconque motif, nous ignorons les changements des nécessités de nos clients. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

30. La composition de nos produits et services offerte obéit plus à nos politiques internes plutôt que des nécessités réels du marché. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

31. Dans cette entreprise, il y a un engagement de tous les départements pour répondre aux nécessités et désirs de nos clients. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

32. Quand il est nécessaire de mettre en pratique une action de réponse aux nécessités des clients, tous les départements de cette entreprise participent. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

33. Dans notre entreprise, nous tardons à commencer à travailler avec de nouveaux fournisseurs, même si ceux-là sont meilleurs que les actuels. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

34. Si un concurrent important lançait une campagne forte orientée à nos clients, nous répondrions immédiatement. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

35. Certains de nos départements prennent plus de temps qu'il ne serait souhaitable pour répondre aux nécessités de nos clients. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

36. Nous répondons toujours au actions compétitives de nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

37. Dans cette entreprise, les activités des divers départements sont bien coordonnées. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

38. Même si nous concevions un excellent plan de marketing, il nous serait difficile de le mettre en pratique en temps opportun. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

39. Nous répondons de façon rapide et coordonnée aux actions de nos concurrents *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

40. Tous nos département répondent rapidement aux modifications structurelles du marché (modes, tendances, etc). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

41. Les réponses aux évolutions vérifiées sur le marché sont données de façon coordonnée par tous les départements de notre entreprise. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

42. Si un important groupe d'intérêt (association des consommateurs, association de défense de l'environnement) accusait notre entreprise de pratiques nuisibles à l'intérêt sociale, nous répondrions immédiatement à la critique. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

43. Nous répondons de façon moins célère que nos concurrents au changement de la législation. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

GROUPE IV

44. Nos clients recommandent nos services. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

45. Nous obtenons plus commentaires/opinions positives plutôt que négatives de nos clients sur des sites internet comme www.tripadvisor.com, www.booking.com, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

GROUPE V

46. Nos clientes appartiennent à une classe exclusive, avec des nécessités uniques. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

47. Nos clientes sont spécifiques par rapport aux services qu'ils reçoivent. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

48. Cette entreprise n'aurait aucun succès sur le marché si elle ne fournissait pas un excellent service. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

49. Notre marché est sensible au prix. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

50. Nous sentons une énorme pression pour avoir des prix compétitifs. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

51. Nos clientes choisissent les hôtels en se basent sur le prix. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

GROUPE VI

52. Par rapport à nos concurrents, notre taux d'occupation est supérieur. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

53. Le taux de maintien de la clientèle est plus élevé que nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

54. Nos clientes ne changent pas de produits et services pour ceux de nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

55. Ces 3 dernières années, la croissance des ventes a été excellente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

56. Ces 3 dernières années, la croissance des ventes de notre entreprise a été supérieure à la croissance des ventes de nos concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

57. Ces 3 dernières années, le bénéfice net de l'entreprise a été excellent. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

58. Ces 3 dernières années, le bénéfice net de l'entreprise a été meilleur que celui des concurrents. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Tout à fait en désaccord	○	○	○	○	○	○	○	Tout à fait d'accord

GROUPE VII

59. Veuillez indiquer la catégorie de l'hôtel. *

- ☐ 1 Étoile
- ☐ 2 Étoiles
- ☐ 3 Étoiles
- ☐ 4 Étoiles
- ☐ 5 Étoiles

60. Veuillez indiquer le pays où votre hotel se situe. *

61. Comment définissez-vous votre hôtel, par rapport aux options suivantes: *

- ☐ Centre-ville
- ☐ Faubourg
- ☐ Resort
- ☐ Campagne
- ☐ Autre

Si vous avez répondu «Autre» à cette question indiqué lequel.

62. Comment définissez-vous votre hôtel, par rapport aux options suivantes: *

- ☐ Soleil et plage
- ☐ Business et conférences
- ☐ Tourisme rural/nature
- ☐ Histoire et culture
- ☐ Autre

Si vous avez répondu «Autre» à cette question indiqué lequel.

63. Comment définissez-vous votre hôtel, par rapport aux options suivantes: *

- ☐ Nous sommes partie intégrante d'un groupe hôtelier présent au niveau international.
- ☐ Nous sommes partie intégrante d'un groupe hôtelier présent au niveau national.
- ☐ Hôtel indépendant, à peine présent à cet endroit.

64. Quelle est l'année de création de votre entreprise ?

65. Combien d'hôtel sont présent dans la même localisation?

66. Quel a été le chiffre d'affaire de l'année dernière ? *

- ☐ Moins de 7 millions d'euros
- ☐ Entre 7 et 40 millions d'euros
- ☐ Plus de 40 millions d'euros

67. Quel a été le nombre moyen d'employé l'année dernière? *

- ☐ Moins de 5
- ☐ De 5 à 9
- ☐ De 10 à 49
- ☐ De 50 à 249
- ☐ Plus de 249

68. Quelle est la position dans l'entreprise de la personne chargée de remplir le questionnaire?

69. Comment classifiez-vous ce questionnaire par rapport à la clarté des questions: *

	1	2	3	4	5	6	7	
Extrêmement confus	○	○	○	○	○	○	○	Extrêmement claire

70. Voulez-vous recevoir un compte-rendu avec les conclusions de cette investigation? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, indiquez:

Nom de l'entreprise

Adresse courriel

Nom de la personne à qui diriger la correspondance

Position dans l'entreprise

Submit

100%: You made it.

Never submit passwords through Google Forms.

Anexo 2.3. Contexto Itália

Carta de apresentação

Egregio/a Direttore/Direttrice

Il mio nome è Carlos A. Fernandes Sampaio, sono un alunno di Dottorato presso il Dipartimento di Direzione Aziendale dell'Università dell'Estremadura (Spagna). Sto partecipando ad un progetto di ricerca sull'orientamento al mercato e le sue ripercussioni sui risultati aziendali del settore alberghiero in un contesto internazionale (Italia, Francia, Regno Unito, Spagna e Portogallo).

L'obiettivo del progetto è ottenere una maggiore informazione riguardo a questo fenomeno, al fine di facilitare il processo decisionale dei dirigenti di questo tipo di aziende.

La Sua collaborazione è fondamentale per poter portare a termine il progetto, in quanto soltanto Lei può fornire i dati necessari per la ricerca.

Per questo motivo, Le sarei grato se potesse compilare il questionario che trova cliccando il link sottostante. Le risposte saranno trattate in modo strettamente confidenziale.

Dopo essersi accertato/a di aver risposto a tutte le domande, la prego di inviare il questionario.

Qualora desiderasse ottenere ulteriori informazioni circa il progetto, può farne richiesta all'indirizzo di posta elettronica cfernandy@alumnos.unex.es o csampaio@ubi.pt.

Cordiali Saluti,

Carlos Sampaio

Questionario:
https://docs.google.com/forms/d/1iAsCnUiEOwtacLiHHI8KqnDRagkw0vAkuCojrDm3ILk/viewform

Questionário

Questionario - Progetto di ricerca

Istruzioni

In questo questionario troverá 7 gruppi di domande riguardanti la Sua percezione circa alcuni aspetti relativi al livello di orientamento al mercato, alla gestione e ai dati descrittivi della sua azienda. Le chiediamo di rispondere alle questioni proposte con la massima sinceritá e precisione. L'obiettivo è quello di conoscere la sua personale opinione (livello di consapevolezza) in riferimento a ognuno di questi aspetti, utilizzando le scale proposte come strumento di misura.

Tempo di risposta: 15 minuti.

*Required

GRUPPO I

1. Somministriamo dei questionari ai nostri clienti al meno una volta all'anno per poter verificare la qualitá dei nostri prodotti e servizi. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente d'accordo

2. Otteniamo informazione circa i nostri concorrenti tramite vari dipartimenti o aree di lavoro, senza una coordinazione previa tra di loro. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente d'accordo

3. Portiamo avanti delle indagini sulla nostra clientela per valutare la qualità dei nostri prodotti e servizi *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente d'accordo

4. Controlliamo le azioni e le proposte dei nostri concorrenti almeno due volte all'anno *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente d'accordo

5. Realizziamo controlli periodici per verificare se eventuali cambiamenti concernenti l'ambiente in cui opera l'attività (cambiamenti nei regolamenti amministrativi, per esempio) hanno avuto delle ripercussioni sui nostri clienti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente d'accordo

6. Otteniamo e valutiamo spesso delle informazioni macroeconomiche (tasso d'interesse, tasso di cambio, incremento del PIL, crescita del settore, tasso d'inflazione). *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente d'accordo

7. Sfruttando dei momenti informali (pranzi, riunioni informali, ecc...) raccogliamo importanti informazioni circa l'evoluzione e le nuove tendenze del mercato (mode, cambiamenti di mercato, ecc...). *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

8. La nostra azienda si impegna per soddisfare le necessità dei suoi clienti ricercando informazione cosí da anticipare i desideri degli stessi. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

9. Siamo regolarmente in contatto con la pubblica amministrazione (governo, enti pubblici), per ottenere e valutare informazioni che potrebbero riguardarci. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

10. Raccogliamo e valutiamo informazioni concernenti le tendenze social (stili di vita, mode, ecc..) che potrebbero avere un effetto sulla nostra attività. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

11. Ci sforziamo di ottenere velocemente l'informazione necessaria per poter modificare la percezione che i nostri clienti hanno circa i prodotti e i servizi che offriamo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

12. Cerchiamo di conoscere il prima possibile i nuovi prodotti o servizi che i nostri concorrenti propongono sul mercato. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

13. Teniamo delle riunioni con i nostri fornitori per conoscere meglio la loro attività, i processi di produzione, le politiche commerciali, ecc... *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

14. Nella nostra azienda, solo un numero limitato di persone si dedica a raccogliere informazioni sui nostri concorrenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

15. I nostri collaboratori vengono informati in maniera informale circa le attività dei concorrenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

GRUPPO II

16. L'informazione riguardante i nostri clienti viene mandata rapidamente a tutti i dipartimenti dell'azienda. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

17. Nella nostra azienda, il personale di marketing dedica del tempo a discutere le necessità future dei clienti con altre aree dell'azienda. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

18. Nella nostra azienda si distribuiscono periodicamente dei documenti che forniscono informazioni riguardanti i nostri clienti (relazioni, memorie, ecc...). *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

19. Nella nostra azienda adottiamo un procedimento formale di diffusione dell'informazione circa i nostri clienti tra i vari dipartimenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

20. Se un dipartimento dell'azienda viene a conoscenza di un'informazione importante sui i nostri clienti, questa viene comunicata velocemente agli altri dipartimenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

21. Spesso si tengono delle riunioni con il personale di diversi dipartimenti o aree di lavoro per discutere le tendenze del mercato e le loro conseguenze (ad esempio: clienti, concorrenti, fornitori). *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

22. Spesso teniamo delle riunioni con il personale di diversi dipartimenti o aree di lavoro per mantenere aggiornata l'informazione riguardante gli aspetti legali dell'attività dell'azienda. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

23. La nostra azienda organizza abitualmente delle riunioni formali con la finalitá di discutere le attivitá e le proposte dei nostri concorrenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

24. Se uno dei dipartimenti dell'azienda viene a conoscenza di un'attivitá dei nostri concorrenti che li colloca in una posizione vantaggiosa nel mercato rispetto alla nostra azienda, gli altri dipartimenti ne vengono informati immediatamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

25. Nella nostra azienda, il personale tecnico dedica molto tempo a condividere informazione riguardante la tecnologia o le caratteristiche dei nuovi prodotti o servizi con altri dipartimenti o aree di lavoro. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

26. L'informazione riguardante il mercato viene comunicata velocemente all'interno dell'azienda. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

28. Quando un dipartimento dell'azienda viene a conoscenza di un cambiamento nel funzionamento del mercato (mode, tendenze, regolamenti ecc...) trasmette immediatemente questa informazione agli altri dipartimenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

GRUPPO III

29. Per qualche ragione, abbiamo la tendenza a ignorare i cambiamenti delle necessità dei nostri clienti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

30. La nostra offerta di prodotti e servizi si basa più su politiche interne che sulle necessità reali del mercato. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

31. Tutta l'azienda si impegna a cercare di soddisfare le necessità e i desideri dei clienti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

32. Tutti i dipartimenti vengono coinvolti quando è necesarrio agire per soddisfare le necessitá dei clienti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

33. Nella nostra azienda impieghiamo molto tempo a iniziare a lavorare con dei nuovi fornitori, anche se siamo convinti che siano migliori di quelli attuali. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

34. Se un nostro concorrente intraprende una forte campagna diretta ai nostri clienti, rispondiamo velocemente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

35. Alcuni dipartimenti impiegano piú tempo di altri nel dare una risposta adeguata alle necessitá e ai desideri dei nostri clienti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

36. Reagiamo sempre alle azioni competitive dei nostri concorrenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

37. Nella nostra azienda, le attività dei diversi dipartimenti o aree di lavoro sono ben coordinate. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

38. Anche se riuscissimo a elaborare un eccellente piano di marketing, non saremmo in grado di metterlo in pratica adeguatamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

39. Le azioni dei nostri concorrenti ricevono rapidamente una risposta coordinata da parte della nostra azienda. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

40. Tutti i nostri dipartimenti reagiscono rapidamente ai cambiamenti nella struttura del mercato (mode, tendenze, regolamenti ecc...). *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

41. Il dipartimenti della nostra azienda rispondo in modo coordinato ai cambiamenti che si producono nel mercato. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

42. Se un importante gruppo d'interesse (per esempio: associazioni di consumatori o per la protezione dell'ambiente) accusasse la nostra azienda di operare in modo pregiudizievole per gli interessi sociali, risponderemmo immediatamente alle critiche. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

43. Normalmente impieghiamo più tempo dei nostri concorrenti a rispondere ai cambiamenti della legislazione. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

GRUPPO IV

44. I nostri clienti consigliano i nostri servizi. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

45. Riceviamo un numero maggiore di commenti positivi che negativi da parte dei nostri clienti su pagine web come www.tripadvisor.com, www.booking.com, ecc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

GRUPPO V

46. I nostri clienti appartengono a una classe molto esclusiva e le loro necessità sono uniche. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

47. I nostri clienti sono molto specifici in quanto ai servizi che ricevono. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

48. La nostra azienda non avrebbe successo nel mercato se non offrisse un servizio eccellente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

49. Il nostro target di consumatori è sensibile al prezzo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

50. Sentiamo una forte pressione per mantenere dei prezzi competitivi. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

51. I nostri clienti scelgono gli alberghi in funzione al prezzo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

GRUPPO VI

52. Rispetto ai nostri concorrenti, il nostro tasso di occupazione è di gran lunga superiore. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

53. Il tasso di ritenzione di clienti storici della nostra azienda è più elevato di quello dei nostri concorrenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

54. I nostri clienti non cambiano i nostri prodotti e servizi per quelli della concorrenza. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

55. Negli ultimi tre anni la crescita nelle vendite è stata eccellente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

56. Negli ultimi tre anni, la crescita nelle vendite della nostra azienda è stata maggiore della crescita nelle vendite dei nostri concorrenti. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

57. Negli ultimi tre anni il profitto liquido dell'azienda è stato eccellente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente d'accordo

58. Negli ultimi tre anni il profitto liquido dell'azienda è stato superiore a quello della concorrenza. *

	1	2	3	4	5	6	7	
In completo disaccordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente d'accordo

GRUPPO VII

59. Indichi, per favore, la categoria dell'hotel. *

- ☐ 1 Stella
- ☐ 2 Stelle
- ☐ 3 Stelle
- ☐ 4 Stelle
- ☐ 5 Stelle

60. Indichi, per favore, il paese in cui si trova il suo hotel. *

61. Come definirebbe la sua struttura rispetto alle seguenti possibilità? *

- ☐ Centrale
- ☐ Periferica
- ☐ Resort
- ☐ Di campagna
- ☐ Altro

Se avete risposto "Altro", si prega indicare quale.

62. Come definirebbe la sua struttura rispetto alle seguenti possibilità? *

- ☐ Mare
- ☐ Affari e congressi
- ☐ Turismo rurale/natura
- ☐ Storia e Cultura
- ☐ Altro

Se avete risposto "Altro", si prega indicare quale.

63. Come definirebbe la sua struttura rispetto alle seguenti possibilità? *

- ☐ Fa parte di una catena alberghiera presente in varie destinazioni internazionali
- ☐ Fa parte di una catena alberghiera presente in varie destinazioni nazionali
- ☐ È un albergo indipendente presente solo in questa località

64. In che anno è stata fondata l'azienda? *

65. Da quanti anni la sua struttura alberghiera si trova in questa località? *

66. Qual è stato il volume d'affari dell'anno scorso? *

- [ ] Meno di 7 milioni di euro
- [ ] Tra 7 e 40 milioni di euro
- [ ] Più di 40 milioni di euro

67. Qual è stato il numero medio di dipendenti dell'anno scorso? *

- [ ] Meno di 5
- [ ] Tra 5 e 9
- [ ] De 10 a 49
- [ ] De 50 a 249
- [ ] Piú di 249

68. Che incarico possiede la persona che ha risposto al questionario? *

69. Come valuta questo questionario in quanto a chiarezza delle domande? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Molto confuse	○	○	○	○	○	○	○	Molto chiare

70. Desidera ricevere una relazione con i risultati della ricerca *

- [ ] Si
- [ ] No

Se si, indichi:

Nome dell'azienda

Indirizzo di posta elettronica

Nome della persona alla quale mandare l'informazione

Incarico che possiede all'interno dell'azienda

Submit

100%: You made it.

Never submit passwords through Google Forms.

Anexo 2.4. Contexto Portugal

Carta de apresentação

Exmo.(a) Sr.(a) Diretor(a)

O meu nome é Carlos Alberto Fernandes Sampaio, sou aluno de Doutoramento no Departamento de Gestão de Empresas e Sociologia da Universidad de Extremadura (Espanha) e integro um projeto de investigação sobre práticas ao nível da orientação para o mercado e da sua relação com o desempenho empresarial em empresas do setor hoteleiro num contexto internacional, que inclui Portugal, Espanha, França, Itália e Reino Unido.

Este projeto visa compreender o nível de orientação para o mercado das empresas do setor hoteleiro e se esta se relaciona com o desempenho empresarial. Com os dados obtidos pretende-se produzir informação que apoie os dirigentes das empresas no processo de tomada de decisão.

Para concretizar este projeto de investigação é fundamental a sua colaboração, dado que os dados apenas podem ser fornecidos por V.Ex.ª.

Deste modo, agradeço-lhe que prima sobre a hiperligação (link) abaixo e preencha o questionário. As respostas são completamente confidenciais.

Após respondidas todas as questões, for favor, submeta o questionário.

Se pretender obter informação adicional sobre este projeto, pode solicitá-la através dos seguintes endereços de correio eletrónico: csampaio@ubi.pt ou cfernandy@alumnos.unex.es.

Com os melhores cumprimentos,

Carlos Sampaio

Questionário:

https://docs.google.com/forms/d/1a6c0YhS9ZNjvO1vRsCznDJ_s9V6D3taPwDNJzKb0eB0/viewform

Questionário

Questionário - Projeto de Investigação sobre a orientação para o mercado

Instruções:

Neste questionário encontrará 7 grupos de questões relacionadas com a sua perceção sobre aspetos ligados ao nível de orientação para o mercado e gestão da empresa da qual faz parte, bem como alguns dados de caracterização, aos quais pedimos que responda com a máxima sinceridade e cuidado. O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de concordância) com cada um desses aspetos, utilizando as escalas apresentadas.
O tempo previsto de resposta é de aproximadamente 15 minutos.

*Required

GRUPO I

1. Realizamos questionários aos clientes, pelo menos uma vez por ano, de modo a verificar a qualidade dos nossos produtos e serviços. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente de acordo

2. Obtemos informação acerca dos concorrentes, através de vários departamentos ou áreas de trabalho, sem que haja coordenação prévia entre eles. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente de acordo

3. Realizamos questionários aos nossos clientes para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente de acordo

4. Pelo menos duas vezes por ano, analisamos as atividades e propostas dos nossos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente de acordo

5. Periodicamente revemos os efeitos prováveis, sobre os nossos clientes, de mudanças no contexto de atividade (ex: regulação). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente de acordo

6. Frequentemente obtemos e avaliamos informação macro-económica (ex: taxa de juro, taxa de cambio, crescimento do PIB, crescimento do setor, taxa de inflação). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente de acordo

7. Temos um procedimento informal de recolha de informação (ex: jantares, reuniões informais, etc.) acerca da evolução e tendências do mercado (modas, mudanças na estrutura do mercado, etc.). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	○	○	○	○	○	○	○	Completamente de acordo

8. Esta empresa tem como compromisso principal, no relacionamento com os clientes, a obtenção de informação acerca dos seus desejos e necessidades, mesmo que estes ainda não as reconheçam. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

9. Mantemos contactos regulares com a administração pública (governo e entidades reguladoras) de modo a obter e avaliar informação que nos possa afetar. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

10. Recolhemos e avaliamos informação relacionada com tendências sociais (estilos de vida, modas, etc.) que possam afetar a nossa atividade. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

11. Procuramos conhecer rapidamente alterações no mercado que possam modificar a forma como os clientes encaram os produtos e serviços que oferecemos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

12. Sempre que os nossos concorrentes oferecem novos produtos e serviços aos clientes, procuramos conhecê-los no menor tempo possível. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

13. Despendemos tempo com os fornecedores de modo a conhecer melhor a sua atividade, processo de fabrico, práticas empresariais, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

14. Na nossa empresa apenas um reduzido número de pessoas recolhe informação acerca dos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

15. Os nossos colaborados obtêm informações, de modo informal, acerca das atividades dos nossos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

GRUPO II

16. As informações acerca dos clientes são transmitidas a todos os departamentos da empresa muito rapidamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

17. Na nossa empresa, o pessoal de marketing, despende tempo a debater as necessidades futuras dos clientes com outras áreas da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

18. Na nossa empresa circulam periodicamente documentos que fornecem informação acerca dos nossos clientes (como relatórios, memorandos, etc.). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

19. Na nossa empresa temos um procedimento formal, de transmissão de informação acerca dos nossos clientes, entre departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

20. Sempre que um departamento da nossa empresa obtém informação importante acerca dos nossos clientes, transmite-a rapidamente aos restantes departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

21. Realizamos frequentemente reuniões entre o pessoal de vários departamentos ou áreas de trabalho para debater as tendências de mercado e as suas consequências. (ex: clientes, concorrentes, fornecedores). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

22. Realizam-se frequentemente reuniões entre o pessoal de vários departamentos ou áreas de trabalho de modo a atualizar informações acerca de aspetos legais relacionados com a atividade. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

23. Realizamos periodicamente reuniões formais destinadas a debater as atividades e propostas dos nossos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

24. Se um dos nossos departamentos toma conhecimento acerca de atividades dos nossos concorrentes, que os colocam numa posição de vantagem em relação à nossa empresa, rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

25. Nesta empresa, o pessoal técnico despende muito tempo a partilhar informação acerca da tecnologia e/ou características de novos produtos ou serviços com os outros departamentos ou áreas de trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

26. A informação acerca do mercado difunde-se rapidamente na nossa empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

27. Nesta empresa todos os departamentos estão alinhados com o compromisso de partilha de informação acerca de tendências de mercado que influenciam a nossa atividade. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

28. Se um departamento desta empresa toma conhecimento de informações acerca de alterações no funcionamento do mercado (modas, tendências, regulações, etc.), rapidamente transmite essa informação aos restantes departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

GRUPO III

29. Por um motivo qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos nossos clientes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

30. A composição das nossas ofertas de produtos ou serviços depende mais de políticas internas que de necessidades reais do mercado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

31. Nesta empresa existe um compromisso, de todos os departamentos, com a resposta às necessidades e desejos dos clientes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

32. Quando é necessário pôr em prática uma ação de resposta às necessidades dos clientes, todos os departamentos desta empresa participam. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

33. A nossa empresa tende a demorar muito tempo para começar a trabalhar com novos fornecedores, mesmo que estejamos convencidos que estes são melhores que os atuais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

34. Se um concorrente importante lançasse uma campanha forte direcionada aos nossos clientes, responderíamos de imediato. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

35. Alguns dos nossos departamentos demoram mais tempo que o desejável a responder às necessidades e desejos dos nossos clientes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

36. Respondemos sempre às ações competitivas dos nossos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

37. Nesta empresa, as atividades dos diversos departamentos ou áreas de trabalho estão bem coordenadas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

38. Mesmo que concebamos um excelente plano de marketing, dificilmente seremos capazes de o colocar em prática atempadamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

39. As ações dos nossos concorrentes obtêm rapidamente uma resposta coordenada por parte da nossa empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

40. As alterações na estrutura do mercado (modas, tendências, regulações, etc.) são respondidas rapidamente por todos os nossos departamentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

41. As respostas às evoluções registadas no mercado são feitas, de modo coordenado, por todos os departamentos da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

42. Se um importante grupo de interesse (ex: associação de consumidores, associação de defesa do meio ambiente) acusasse a nossa empresa de práticas empresariais danosas ao interesse social, responderíamos imediatamente à crítica. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

43. Tendemos a demorar mais tempo que os concorrentes a responder a mudanças na legislação. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

GRUPO IV

44. Os nossos clientes recomendam os nossos serviços. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

45. Obtemos mais comentários positivos que negativos dos nossos clientes em páginas da internet como, por exemplo, www.tripadvisor.com, www.booking.com, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

GRUPO V

46. Os nossos clientes pertencem a uma classe muito exclusiva, cujas necessidades são únicas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

47. Os nossos clientes são muito específicos em relação aos serviços que recebem. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

48. Esta empresa não teria sucesso neste mercado se não fornecesse um serviço excelente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

49. O nosso mercado alvo é sensível ao preço. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

50. Sentimos uma grande pressão para que tenhamos preços competitivos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

51. Os nossos clientes escolhem os hotéis com base no preço. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

GRUPO VI

52. Comparativamente com os nossos concorrentes, a nossa taxa de ocupação é muito superior. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

53. A taxa de retenção de clientes da nossa empresa é mais elevada que a dos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

54. Os nossos clientes não trocam os nossos produtos e serviços pelos dos nossos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

55. Nos últimos três anos o crescimento das vendas foi excelente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

56. Nos últimos três anos o crescimento das vendas da empresa foi maior que o crescimento das vendas das empresas concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

57. Nos últimos três anos o lucro líquido da empresa foi excelente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

58. Nos últimos três anos o lucro líquido da empresa foi melhor que o da concorrência. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente em desacordo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Completamente de acordo

GRUPO VII

59. Indique, por favor, a categoria do hotel. *

- ☐ 1 Estrela
- ☐ 2 Estrelas
- ☐ 3 Estrelas
- ☐ 4 Estrelas
- ☐ 5 Estrelas

60. Indique, por favor, o país de localização da sua unidade hoteleira. *

61. Como define a sua unidade hoteleira, de acordo com as opções abaixo: *

- ☐ Centro da cidade
- ☐ Suburbano
- ☐ Resort
- ☐ Campo
- ☐ Outro

Se selecionou a opção "Outro", indique qual.

62. Como define a sua unidade hoteleira, de acordo com as opções abaixo: *

- [ ] Sol e praia
- [ ] Negócios e conferências
- [ ] Turismo rural/natureza
- [ ] História e cultura
- [ ] Outro

Se selecionou a opção "Outro", indique qual.

63. Como define a sua unidade hoteleira, de acordo com as opções abaixo: *

- [ ] Faz parte de uma cadeia de hotéis presente em vários destinos internacionais
- [ ] Faz parte de uma cadeia de hotéis presente em vários destinos nacionais
- [ ] É um hotel independente presente apenas nesta localização

64. Qual foi o ano de fundação da sua empresa? *

65. Há quantos anos a sua unidade hoteleira está presente nesta localização? *

66. Qual foi o volume de negócios no ano passado? *

- [ ] Menos que 7 milhões de euros
- [ ] Entre 7 e 40 milhões de euros
- [ ] Mais de 40 milhões de euros

67. Qual foi o número médio de trabalhadores no ano passado? *

- [ ] Menos de 5
- [ ] De 5 a 9
- [ ] De 10 a 49
- [ ] De 50 a 249
- [ ] Mais de 249

68. Qual o cargo da pessoa que preencheu o questionário? *

69. Como classifica este questionário quanto à clareza das questões? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremamente confusas	○	○	○	○	○	○	○	Extremamente claras

70. Deseja receber um relatório com o resumo das conclusões desta investigação?

- [ ] Sim
- [ ] Não

Se sim, indique:

Denominação da sua empresa

Endereço de correio eletrónico

Nome da pessoa a quem dirigir a informação a enviar

Cargo na empresa

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Anexo 2.5. Contexto Reino Unido e República da Irlanda

Carta de apresentação

Dear Sir or Madam

My name is Carlos Sampaio, I am a PhD Student at the University of Extremadura (Spain).

We are doing a research project about market orientation practices and its relation with business performance in the hospitality industry, in an international context, in order to produce support information to hotel managers' decisions.

Thereby, your response is the key to this project success.

Please, press the link below and complete the survey. All the responses are completely confidential.

After finishing the survey, please submit it.

If you would like to known better this project you can send me an email to: csampaio@ubi.pt or cfernandy@alumnos.unex.es.

If you have already received this email, please ignore this message.

Kindest regards,

Carlos Sampaio

Survey:

https://docs.google.com/forms/d/1EZd2sMeDDgASOpqkblwURCX9p_14YT_EeIDdz0Sjh1k/viewform

Questionário

Survey - Project research on market orientation practices

In this survey you will find seven groups of questions.
This survey seeks to measure your company's market orientation and management activities.
There are also a few characterization items that we kindly ask you to answer. The main objective of this survey is to assess your view (agreement level) about each one of this aspects using the scales below.
You can find, at any time, at the end of each page the positioning level to finish the survey.

Answering the survey will take you 15 minutes.

*Required

GROUP I

1. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

2. In our company, intelligence on our competitors is generated independently by several departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

3. We poll our clients to assess our products and services quality. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

4. We track our competitors activities and offers at least two times a year. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

5. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

6. In this company, we frequently collect and evaluate general macro –economic information (e.g., interest rate, exchange rate, GDP, industry growth rate, inflation rate). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

7. We have a gathering information informal procedure (ex: diners, informal meetings, etc.) about market developments and trends (ex: market structure, etc.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

8. Our company is fully committed, when dealing with customers, in gathering information about their desires and needs, even if they didn't recognize them yet. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

9. In this company, we maintain contacts with officials of government and regulatory bodies (e.g., Department of agriculture, food and drugs regulatory entities, Legislative body) in order to collect and evaluate pertinent information. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

10. In this company, we collect and evaluate information concerning general social trends (e.g., environmental consciousness, emerging lifestyles) that might affect our business. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

11. Our company seeks to obtain quickly market information that could change clients' perceptions about our products and services. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

12. Our company seeks to know quickly our competitor's new products and services, each time they bring them to the market. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

13. In this company, we spend time with our suppliers to learn more about various aspects of their business (e.g., manufacturing process, industry practices, clientele). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

14. In this company, only a few people are collecting competitor information. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

14. In this company, only a few people are collecting competitor information. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

15. People in this firm, other than sales people, obtain informal information about our competitors. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

GROUP II

16. Customer information is quickly disseminated to all firm's departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

17. Marketing personnel in our company spend time discussing customers' future needs with other functional departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

18. Our company periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

19. In our company we have a formal information dissemination procedure, among all firm's departments, about our clients. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

20. If a firm's department gets key intelligence about our clients, it spreads the information quickly to all the other departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

21. We have cross-functional meetings very often to discuss market trends and developments (e.g., customers, competition, suppliers). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

22. We regularly have interdepartmental meetings to update our knowledge of regulatory requirements. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

23. Our company usually organizes formal meetings targeted to discuss our competitors activities and offers. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

24. Information about our competitors advantages known by one of this firm departments is quickly spread to all the other departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

25. Technical people in this company spend a lot of time sharing information about technology for new products with other departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

26. Market information spreads quickly through all levels in our company. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

27. This firm's departments are fully committed in sharing information about market information and trends affecting our business. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

28. Information about market structure changes (trends, regulation, etc.), obtained by one of our firm's departments, spreads quickly to all the other departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

GROUP III

29. For one reason or another, we tend to ignore changes in our customers' product or service needs. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

30. The product lines we sell depend more on internal politics than real market needs. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

31. All our company departments are fully committed to respond our clients' needs and desires. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

32. When it is need to act targeted to clients needs, all departments in our company participate. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

33. We are slow to start business with new suppliers even though we think they are better than existing ones. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

34. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

35. Some of this company's departments take more time than it should to respond to our clients' needs and desires. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

36. We always respond to competitive activities from our competitors. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

37. The activities of the different departments in this company are well coordinated. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

38. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

39. Competitive actions from our competitors have a quick coordinated response from our company. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

40. All this company departments respond quickly to changes in market structure (trends, regulations, etc.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

41. Response to market changes is done in a coordinated way by all this firm's departments. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

42. If a special interest group (e.g., consumer group, environmental group) were to publicly accuse us of harmful business practices, we would respond to the criticism immediately. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

43. We tend to take longer than our competitors to respond to a change in regulatory policy. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

GROUP IV

44. Our clients recomend our services and products. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

45. Our products and services take more positive than negative comments from our clients in internet pages such as www.tripadvisor.com, www.booking.com, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

GRUPO V

46. Our customers belong to a very exclusive class whose needs are unique. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

47. Our customers are very particular about the service they receive. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

48. We would not succeed in this market without providing excellent service. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

49. Our target market is price sensitive *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

50. There is great pressure on us to have competitive prices *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

51. Our customers choose hotels based on prices *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

GROUP VI

52. Our occupancy rate is much higher than that of our competitores *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

53. Our retention rate is higher than that of our competitores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

54. Our clientes do not exchange our products and services to our competitors' products and services. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

55. Over the last 3 years, our sales growth has been outstanding. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

56. Over the last 3 years, our sales growth has exceeded our competitores' *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

57. Over the last 3 years, our net income has been outstanding. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

58. Over the last 3 years, our net income has exceeded our competitores'. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

GROUP VII

59. What is your hotel classification? *

- ☐ 1 Star
- ☐ 2 Stars
- ☐ 3 Stars
- ☐ 4 Stars
- ☐ 5 Stars

60. In which country is located your hotel? *

61. How do you define your hotel, according the options below: *

- ☐ City center
- ☐ Suburban
- ☐ Resort
- ☐ Rural area
- ☐ Other

If you chose "other", please say which.

62. How do you define your hotel, according to the options below: *

- ☐ Beach
- ☐ Business and conferences
- ☐ Rural tourism/ecotorurism
- ☐ History and culture
- ☐ Other

If you chose "other", please say which.

63. How do you define your hotel, according to the options below: *

- [ ] Is part of an hotel chain present in several international places.
- [ ] Is part of an hotel chain present in several national places.
- [ ] It is an independent hotel present only in this location.

64. When has your firm been created? *

65. How many years have passed since your firm is present in this location? *

66. How much was your hotel total net sales last year? *

- [ ] Less than 5,900,000.00 British Pounds.
- [ ] Between 5,900,000.00 and 33,800,000.00 British Pounds.
- [ ] More than 33,800,000.00 British Pounds.

67. What was the average number of workers last year in your hotel? *

- [ ] Less than 5
- [ ] Between 5 and 9
- [ ] Between 10 and 49
- [ ] Between 50 and 249
- [ ] More than 249

68. What is this survey respondent's role in the hotel? *

69. Please, qualify this survey in terms of understanding. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremely confuse	○	○	○	○	○	○	○	Extremely clear

70. Do you want to receive a report with this work conclusions? *

- [ ] Yes
- [ ] No

If yes, please indicate.

Your company name.

Your email adress.

Name of the person tthat will receive the report.

Role in the company

Submit

100%: You made it.

Never submit passwords through Google Forms.